

УДК 796.11.3: 658

ББК 75.4

Роман Тягур

СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМКИ НАУКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ

*Треба, щоб умови, а не керівники
примушували людей працювати.*

Рюімі Хасімото

Характер організації праці в колективі визначається мірою прогресивності техніки і технології, що застосовуються, а також рівнем кваліфікації працівників. Наукова організація праці (НОП) передбачає систематичне впровадження досягнень науки, передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці. Економічні, психофізіологічні і соціальні задачі НОП тісно пов'язані між собою. Впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування носить комплексний характер. В основі наукової організації управлінської праці лежать певні принципи. Перехід від адміністративно-командних методів управління до ринкової економіки, побудованої на розмаїтті форм власності, передбачає необхідність переосмислення сутності і змісту оплати праці. Раціональна організація управлінської праці вимагає відповідних форм її розподілу і кооперації. У ринковій економіці кооперація набуває іншого змісту. В її основі лежать вже не накази адміністрації, а інтереси, тобто спонукальним мотивом кооперованої праці є не адміністратор, а економічний (соціальний) колективний інтерес (стимул). У цьому випадку кооперацію необхідно розглядати як добровільне об'єднання працівників на основі їх зацікавленості у співпраці.

Найбільш складним є вид трудової діяльності, пов'язаний з реалізацією управлінських рішень. Це, передусім, зумовлено великою різноманітністю управлінських робіт. Щоб привести їх в певну систему, доцільно виконувати окремі функції, які класифікуються за об'єктами і напрямками керуючого впливу, за етапами виконання трудового процесу або за іншими аспектами.

Необхідність широкого використання засобів оргтехніки виникає у зв'язку з переходом до ринкових відносин, зростанням виробництва, а також збільшенням обсягів інформації, що вимагає швидкої її обробки. Традиційні прийоми збору, обробки і передачі інформації стають малоефективними, а це вимагає пошуку і впровадження високопродуктивних систем механізації та автоматизації управлінської праці.

Наукове обґрунтування кількості і якості праці є одним із важливих завдань теорії управління. Науково обґрунтовані норми праці виконують функцію міри її оплати. В обґрунтованих нормах акумулюється ефективність використання техніки, прогресивна технологія і раціоналізація організації праці. Науково обґрунтована норма є еталоном того рівня продуктивності праці, який за певних організаційно-технічних умов повинен бути досягнутий кожним працівником. Отже, обґрунтовані норми – основа організації праці, виробництва та заробітної плати.

Продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від стану робочих місць і умов, в яких працює менеджер. Значення розглянутої проблеми підсилюється у зв'язку з появою нових організацій ринкового типу, коли відбуваються суттєві якісні зміни в системі управління економічними і соціальними процесами.

Ключові слова: наукова організація праці, оплата і стимулювання праці, розподіл і кооперація праці, механізація праці, нормування праці, умови праці.

Характер организации труда в коллективе определяется степенью прогрессивности техники и технологий, которые применяются, а также уровнем квалификации работников. Научная организация труда (НОТ) предусматривает систематическое внедрение достижений науки, передового опыта и позволяет наилучшим образом сочетать технику и людей в едином производственном процессе, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда. Экономические, психофизиологические и социальные задачи НОТ тесно связаны между собой. Внедрение научной организации труда дает лучший результат только тогда, когда ее применение носит комплексный характер. В основе научной организации управленческого труда

лежат определенные принципы. Переход от административно-командных методов управления к рыночной экономике, построенной на разнообразии форм собственности, предполагает необходимость переосмысления сущности и содержания вознаграждения за труд. Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм ее разделения и кооперации. В рыночной экономике кооперация приобретает иной смысл. В ее основе лежат уже не приказы администрации, а интересы, то есть побудительным мотивом кооперированного труда является не администратор, а экономический (социальный) коллективный интерес (стимул). В этом случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Наиболее сложным является вид трудовой деятельности, связанный с реализацией управленческих решений. Это, прежде всего, обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнять отдельные функции, которые классифицируются по объектам и направлениям управляющего воздействия, по этапам выполнения трудового процесса или по другим аспектам.

Необходимость широкого использования средств оргтехники возникает в связи с переходом к рыночным отношениям, ростом производства, а также увеличением объемов информации, требующей быстрой ее обработки. Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации становятся малоэффективными, а это требует поиска и внедрения высокопроизводительных систем механизации и автоматизации управленческого труда.

Научное обоснование количества и качества труда является одной из важных задач теории управления. Научно обоснованные нормы труда выполняют функцию меры ее оплаты. В обоснованных нормах аккумулируется эффективность использования техники, прогрессивная технология и рационализация организации труда. Научно обоснованная норма является эталоном того уровня производительности труда, который при определенных организационно-технических условиях должен быть достигнут каждым работником. Итак, обоснованные нормы – основа организации труда, производства и заработной платы.

Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых работает менеджер. Значение рассматриваемой проблемы усиливается в связи с появлением новых организаций рыночного типа, когда происходят существенные качественные изменения в системе управления экономическими и социальными процессами.

Ключевые слова: научная организация труда, оплата и стимулирование труда, разделение и кооперация труда, механизация труда, нормирование труда, условия труда.

The nature of labor organization in the team is determined by the degree of progressivity of techniques and technologies used, and the skill level of workers. Scientific Labor Organization (SLO) provides a systematic introduction of scientific achievements and advanced experience and enables the best combination of human resources and technology in a single manufacturing process, provides the most efficient use of material and human resources, and continuous improvement of productivity. Economic, social and psycho physiological goals of SLO are closely related. The introduction of scientific organization of labor gives the best results only when its application is complex. There are some basis principles of the scientific organization of administrative work. The transition from administrative-command management to a market economy, based on diversity of ownership, requires rethinking the nature and content of wages. Rational organization of administrative work requires appropriate forms of its distribution and cooperation. In a market economy cooperation takes different meaning. It is based not on the administration's orders, but on interest, an administrator is not a motivator anymore, but economic (social) collective interest (stimulus). In this case, cooperation should be seen as a voluntary association of workers based on their interest in cooperation.

The most difficult type of work is related to the implementation of administrative decisions. This is primarily due to a large variety of managerial work. To systematize it, it would be appropriate to perform specific functions, classified by objects and areas of control, stages of the work process or other aspects.

The need for wider use of office technical support arises from the transition to a market economy, increasing production and volumes of information that requires quick processing. Traditional methods of collecting, processing and transmitting information become ineffective, high-performance search and introduction of mechanization and automation of managerial work are required.

Scientific substantiation of quantity and quality of labor is one of the important tasks of management theory. Scientifically justified labor standards is a measurement of wages. In justified norms the efficient use of equipment, advanced technology and rationalization of work organization are accumulated. Scientifically justified norm is the standard level of productivity, which under certain organizational and technical conditions must be achieved by each employee. So, justified norms are the basis of work organization, production and wages.

The productivity of administrative work is directly dependent on the state of work places and conditions in which manager performs. The importance of the regarded problem is reinforced by the emergence of new market-oriented organizations where significant qualitative changes in the system of economic and social processes are made.

Keywords: *scientific organization of work, wage and incentives, division of labor and cooperation, mechanization of labor, regulation of labor conditions.*

Постановка проблеми та аналіз результатів останніх досліджень. Професійна діяльність менеджерів потребує упорядкування, тобто регламентування службових відносин, технічного оснащення праці, її обґрунтованого поділу й кооперації, нормування тощо. При цьому важливого значення набуває науковий підхід до організації управлінської праці, який ґрунтується на об'єктивній оцінці трудових процесів в управлінні, виключає прояви суб'єктивізму і некомпетентності, гармонізує спільну працю всіх управлінців [1, 5, 9, 12]. Сутність наукової організації праці в менеджменті полягає в раціональному поєднанні трудових зусиль керівників, спеціалістів, інших працівників управління задля досягнення цілей організації. Їх організована спільна праця є запорукою ефективності управлінських процесів, економії коштів на утримання управлінців, узгодженої діяльності управлінської і виробничої систем організації, що сприяє підвищенню продуктивності діяльності організації загалом [2, 3, 7, 8]. Організація управлінської праці як система є результатом діяльності лінійного керівника, невід'ємною складовою менеджменту. У великих організаціях сфери фізичного виховання і спорту зі складною ієрархічною структурою управління доцільно створювати спеціальні підрозділи, основною функцією яких є постійне вдосконалення організації управлінської праці [4, 6, 10].

Раціональна організація праці в менеджменті є запорукою її ефективності. Працювати ефективно – означає досягати вищих результатів за менших витрат праці. Ефективність діяльності управлінців розглядають у вузькому і широкому розумінні. Згідно з вузьким баченням цієї проблеми підвищення ефективності праці управлінців забезпечує скорочення витрат живої праці, часу на виконання робіт, заміну праці висококваліфікованих і високооплачуваних працівників працею менш кваліфікованою. У широкому розумінні свідченням зростання ефективності праці управлінських кадрів є поліпшення показників роботи керованих об'єктів у зв'язку з більшою обґрунтованістю, своєчасністю, вищою якістю управлінських рішень [1, 2, 3, 7, 9].

Продуктивність управлінської праці підвищують, розподіляючи спільну працю між працівниками через спеціалізацію їх за окремими видами робіт. Одночасно для узгодженого управління необхідна кооперація (об'єднання) праці. Процеси поділу і кооперації праці в управлінні взаємопов'язані і взаємозумовлені особливостями трудової діяльності окремих категорій управлінців [2, 4, 5, 8]. Розширення обсягу оброблюваної у процесі менеджменту інформації, активне впровадження засобів механізації й автоматизації робіт, виникнення нових професій, поглиблення поділу, кооперації та спеціалізації праці потребують відповідної організації робочих місць, їх планування, обладнання, що забезпечує оптимальні умови для праці менеджерів та фахівців управління [4, 5, 10, 11].

Управлінські працівники протягом робочого дня перебувають у службових приміщеннях, тобто в певному середовищі, стан якого визначає їх працездатність, продуктивність і ефективність праці загалом. Сукупність чинників виробничого середовища охоплює розміщення робочих місць, умови праці управлінців, механізацію та автоматизацію управлінської праці [3, 7, 9, 11, 12].

Мета дослідження – дати узагальнюючу характеристику завдань, принципів, напрямків і планування наукової організації праці у сфері фізичної культури.

Методи дослідження – теоретичний аналіз і узагальнення науково-методичної літератури.

Результати дослідження та їх обговорення. Щоб забезпечити виконання встановлених перед працівниками організації у сфері фізичного виховання і спорту конкретних задач, необхідно відповідним чином організувати працю людей, зокрема:

- 1) визначити функції кожного працівника;
- 2) розробити форми кооперації праці;
- 3) визначити робочі місця;
- 4) вказати методи виконання роботи.

Характер організації праці в колективі визначається мірою прогресивності техніки і технології, що застосовуються, а також рівнем кваліфікації працівників.

Наукова організація праці (НОП) передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці.

Впровадження наукової організації праці спрямоване на вирішення трьох груп задач.

1. Економічні задачі: підвищення продуктивності праці, економія живої праці, що витрачається при виконанні трудових операцій; найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів; використання найбільш прогресивних методів і прийомів праці, скорочення або повна ліквідація витрат робочого часу; створення сприятливих умов праці; підвищення рівня нормування праці.

2. Соціальні задачі: всебічний розвиток людини в процесі праці; виховання свідомого відношення до праці; розвиток творчої ініціативи; підвищення освітнього рівня і ділової кваліфікації кадрів; перетворення праці в першу життєву потребу.

3. Психофізіологічні задачі: забезпечення умов для збереження в процесі праці здоров'я, стійкої працездатності людини; полегшення праці; підвищення змістовності і привабливості праці [1, 4, 7, 8].

Економічні, психофізіологічні і соціальні задачі НОП тісно пов'язані між собою. Впровадження наукової організації праці дає найкращий результат тільки тоді, коли її застосування носить комплексний характер.

В основі наукової організації управлінської праці лежать певні принципи (рис. 1)

1. Комплексність: заходи щодо НОП повинні впроваджуватися за всіма напрямками діяльності підприємства, поряд із удосконаленням операційних процесів.

2. Масовість: залучення широкого активу працівників і громадських організацій до розробки та впровадження НОП.

3. Плановість: заходи щодо наукової організації праці мають бути розроблені і впроваджені, на підставі відповідного плану.

4. Науковість: заходи щодо наукової організації праці мусять мати наукове обґрунтування.

5. Нормативність: наукова організація праці має враховувати та застосовувати міжгалузеві і галузеві нормативи, типові проекти, стандарти.

6. Ефективність: забезпечення максимальної економічної та соціальної ефективності при мінімальних витратах.

7. Загальна охопленість: заходи повинні охоплювати всі структурні підрозділи та категорії працівників підприємства.

8. Конкретність: встановлення конкретних осіб, відповідальних за розробку заходів НОП.

9. *Зацікавленість*: застосування морального та матеріального заохочення працівників в розробці та впровадженні заходів НОП [4, 8, 12].

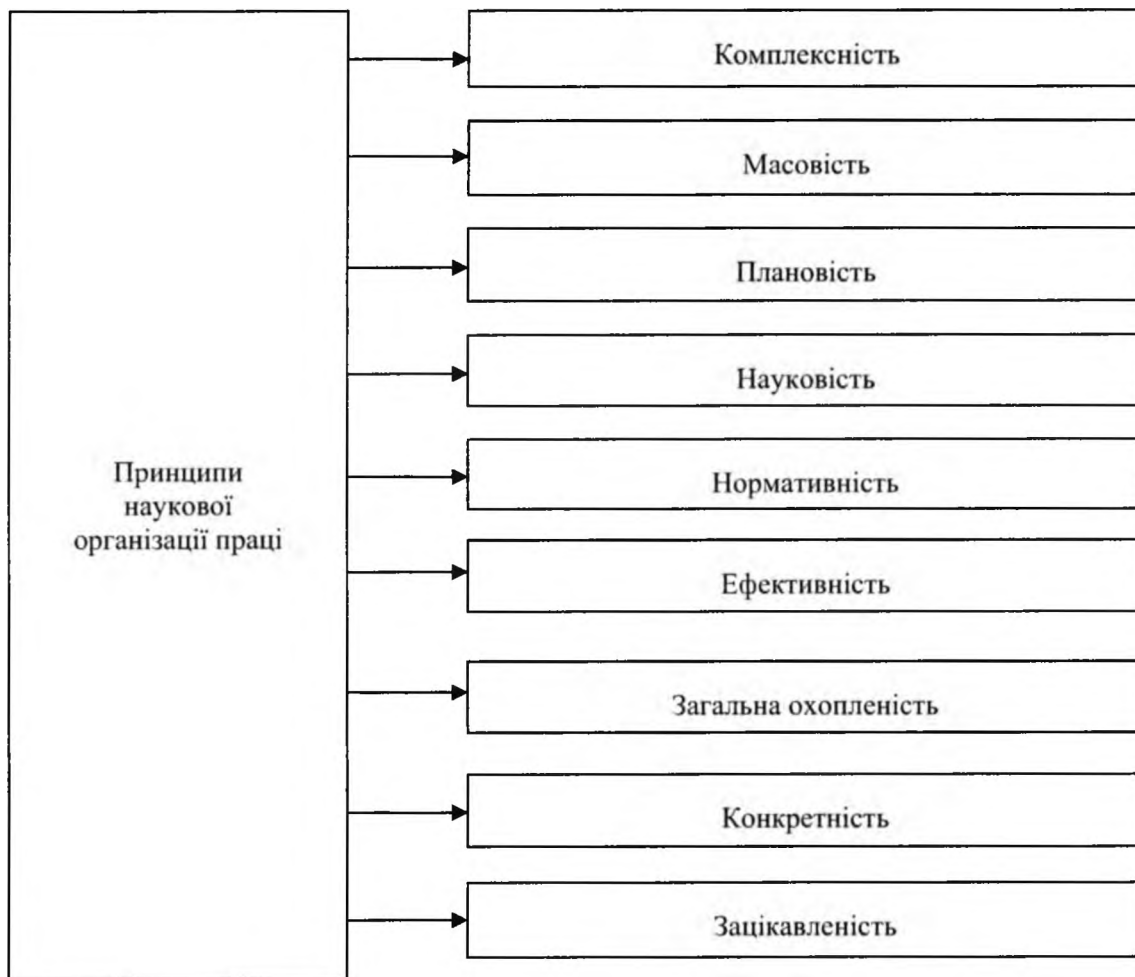


Рис. 1. Принципи наукової організації праці у сфері фізичного виховання і спорту

Кожен з розглянутих принципів має самостійне значення. Разом з тим вони доповнюють один одного, розкриваючи різні засоби загального підходу до організації управлінської праці.

Наукова організація управлінської праці здійснюється за напрямками, представленими на рис. 2.

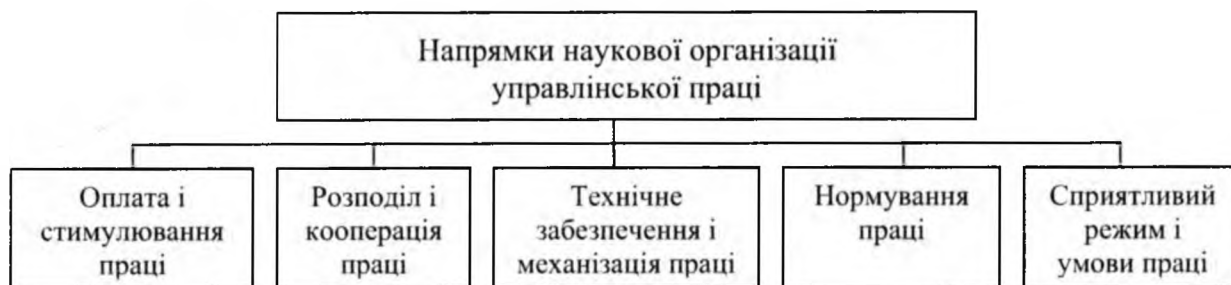


Рис. 2. Основні напрямки наукової організації управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту

Перший напрямок наукової організації управлінської праці – оплата і стимулювання праці.

Перехід від адміністративно-командних методів управління до ринкової економіки, побудованої на розмаїтті форм власності, передбачає необхідність переосмислення сутності і змісту оплати праці.

Основний зміст роботи щодо матеріальної винагороди працівників організації у сфері фізичного виховання і спорту полягає в тому, щоб визначити міру праці і розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної плати. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів в оплаті праці з її якісними показниками.

Рівень оплати праці в організації має бути таким, щоб її працівники не заздрили працівникам конкуруючих організацій. Інакше може виникнути таке явище як “міграція робочої сили”, що негативно вплине на організацію.

Система оплати і стимулювання праці організації має відповідати вимогам, представленим на рис. 3.

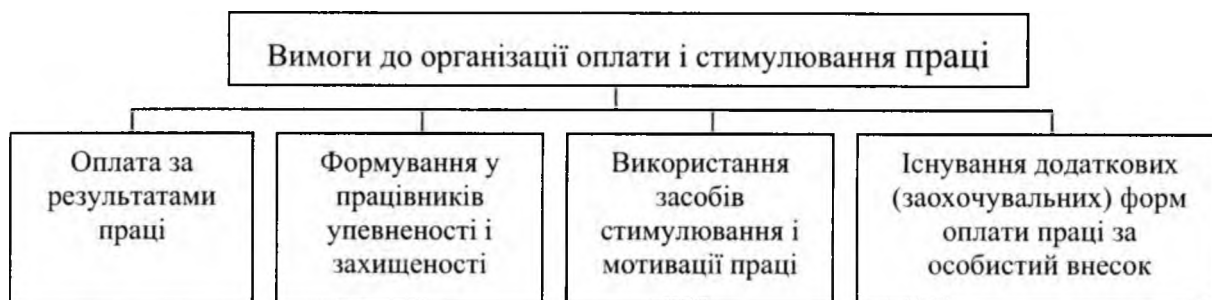


Рис. 3. Вимоги до організації оплати і стимулювання праці в організації у сфері фізичного виховання і спорту

1. *Оплата за результатами праці.* Оплата за працею (формула “кожному – за працею”) має двояке тлумачення. Під працею можна розуміти або її результат, або витрати (кількість праці). Принцип “за витратами праці” гарантував індивідуальну заробітну плату, але не регулював її.

Регулювання оплати праці повинно відбуватися з урахуванням витрат і результатів праці. Таким чином, платити потрібно не за працею, а за її результатами.

2. *Формування у працівників впевненості і захищеності.* Заробітна плата повинна формувати в працівників почуття впевненості у майбутньому і захищеності від змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації. Завдання полягає в тому, щоб працівники максимум уваги зосереджували на рішенні головних задач організації. Їх не повинні відволікати грошові проблеми, пов’язані з матеріальним забезпеченням себе і своєї родини. Цю задачу повинна вирішувати гарантована частина заробітної плати.

3. *Використання засобів стимулювання і мотивації праці.* Система оплати праці повинна включати діючі засоби стимулювання і мотивації. Так, працівникам слід надавати можливість одержувати більше, ніж просто фіксовану заробітну плату. У зв’язку з цим застосовуються додаткові виплати, що прямо пов’язані з досягненнями працівників.

4. *Існування додаткових (заохочувальних) форм оплати праці за особистий внесок.* На додаток до основної заробітної плати організація встановлює різного роду пільги для кращих працівників. Це виступає свого роду оцінкою і визнанням організацією у

сфері фізичного виховання особливо якісної роботи працівника або досягнення ним важливих для організації результатів. Додаткові форми оплати праці включають: знижки на купівлю товарів організації; субсидії на харчування; оплату витрат на освіту; медичне обслуговування; страхування життя і т. п. [3, 5, 10, 12].

В основі оплати і стимулювання праці в організації лежать певні принципи (рис. 4):

- універсальність: система оплати праці має однаково добре функціонувати в різних організаційних структурах;
- простота: система оплати праці, її структура повинні бути зрозумілими для працівників;
- колективна відповідальність за виконання встановлених показників;
- справедливість при розподілі колективного заробітку: розмір зарплати будь-якого члена колективу залежить від його особистого внеску;
- самостійність трудового колективу у визначенні величини заробітної плати в залежності від кінцевих результатів роботи працівника;
- відкритість: працівники повинні бути ознайомлені із структурою системи оплати праці, додатковими формами матеріального стимулювання і т. п.



Рис. 4. Принципи оплати і стимулювання праці в організації у сфері фізичного виховання і спорту

Другий напрямок наукової організації управлінської праці – розподіл і кооперація праці. Рациональна організація управлінської праці вимагає відповідних форм її розподілу і кооперації. Розподіл управлінської праці – це відокремлення деяких трудових процесів (робіт) для підвищення продуктивності праці. У таблиці наведені основні види розподілу управлінської праці в організації у сфері фізичного виховання і спорту.

Види розподілу управлінської праці

Вид	Сутність
Функціональний	Розподіл комплексу робіт для виконання окремих функцій та реалізації функціональних напрямків
Ієрархічний	Розподіл робіт за функціями, за рівнями ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами, формування на цій основі їхніх повноважень
Технологічний	Розподіл технологічного процесу за технологічними видами робіт і операцій
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки
Кваліфікаційний	Розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників
Посадовий	Розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції

Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, що займаються управлінською працею. Послідовність етапів розподілу праці в апараті управління має бути такою:

- розподіл праці за функціями управління і створення раціональної структури апарату управління;

- розмежування посадових обов'язків працівників в межах підрозділу.

Розподіл праці передбачає його кооперацію. Кооперація праці – це об'єднання працівників для спільної участі в одному або різних напрямках діяльності, пов'язаних між собою процесом праці. Оскільки кооперація виступає матеріальною основою об'єднання людей в спільному трудовому процесі, особливу актуальність має аналіз теоретичних аспектів її розвитку, що вимагає як нового переусвідомлення спадщини і уроків минулого, так і узагальнення змін, що відбуваються в економіці і в суспільстві загалом. Виникає необхідність осмислення нових підходів до кооперації, яка об'єднує людей в колективи за принципом не примушення, а добровільності.

Так звана адміністративна кооперація, що існувала до 1990 р. являла собою об'єднання людей під егідою адміністрації в напрямку тільки вертикального розподілу праці. У ринковій економіці кооперація набуває іншого змісту. В її основі полягають вже не накази адміністрації, а інтереси, тобто спонукальним мотивом кооперованої праці є не адміністратор, а економічний (соціальний) колективний інтерес (стимул). У цьому випадку кооперацію необхідно розглядати як добровільне об'єднання працівників на основі їх зацікавленості у співпраці.

Колектив являє собою співдружність однодумців, в якій створюються передумови формування соціального середовища для самовираження і розвитку особистості. Виконання колективних норм і правил розглядається як необхідна умова у вигідній для даного колективу кооперації і тому не пригнічує особистість. Виникнення нової кооперації праці, різновидом якої є госпрозрахункові колективи різних типів, передбачає, передусім, розвиток самостійності, добровільну співдружність колективів і окремих працівників на основі взаємних економічних та соціальних інтересів. Така кооперація праці в принципі виключає будь-які форми командного адміністрування, бо на основі колективності формується новий зміст та ієрархія цілей в процесі спільної трудової діяльності людей. Основу такого колективізму складають економічні відносини. Об'єд-

нання і роз'єднання людей відбувається частіше за все на економічній основі. Колективність як зовнішньоекономічне з'єднання індивідів існує як щось випадкове.

Як видно, в кооперації закладені матеріальні передумови колективності, соціально-економічне значення якої полягає в тому, що кооперативи в будь-якій формі їх вияву сприяють перетворенню найманої праці в працю асоційованих власників. З цього витікає, що на практиці, в справах управління працівники, організовані в асоціацію, мають можливість повністю обійтися без "адміністраторів" [4, 9]. Єдність передусім економічних інтересів і цілей в досягненні високих кінцевих результатів праці є основою спільного трудового процесу. На цій основі можна стверджувати, що спільна діяльність людей здійснюється за допомогою кооперації. Згідно з її розвитком складаються та удосконалюються трудові відносини між колективами і працівниками. При цьому інтеграція і ускладнення праці, поєднання трудових операцій не виключають подальшого процесу диференціації (розподілу) праці.

Нові форми розподілу праці передбачають і нові форми її кооперації, тобто вибір відповідних форм об'єднання працівників, що виконують якісь окремі види спільної роботи, для досягнення головної мети організації. Оскільки робота в організації поділяється на складові частини, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. У цьому випадку на перший план виступає відокремлення функцій управління, сутність якого полягає у цілеспрямованому координуванні та інтегруванні діяльності всіх елементів організації. Хтось повинен взяти на себе обов'язки капітана з тим, щоб визначити коло обов'язків підлеглих. Планувати, організовувати, координувати і контролювати всі структури і ланки організації. У такій роботі завжди присутні два моменти: інтелектуальний (підготовка і прийняття рішень) і вольовий (їх реалізація). Найбільш складним є вид трудової діяльності, пов'язаний з реалізацією управлінських рішень. Це, передусім, зумовлено великою різноманітністю управлінських робіт. Щоб привести їх в певну систему, доцільно виконувати окремі функції, які класифікуються за об'єктами і напрямками керуючого впливу, за етапами виконання трудового процесу або за іншими аспектами [8].

В організації існують дві внутрішні *форми розподічу праці*:

1) горизонтальна: розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності;

2) вертикальна: відокремлення роботи з координування дій від самих дій.

Діяльність з координування роботи інших людей і складає сутність управління. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими *напрямами*:

1) *загальне керівництво* – розробка і реалізація головних, перспективних напрямків діяльності організації;

2) *технологічне керівництво* – розробка і впровадження прогресивних технологій (раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації і автоматизації виробництва);

3) *економічне керівництво* – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності підприємства і забезпечення його рентабельної роботи;

4) *оперативне управління* – складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців за робочими місцями, їх інструктування, організація систематичного контролю;

5) *управління персоналом* – підбір, розставлення і розвиток трудових ресурсів організації [7].

Розподіл та кооперація праці в організації обумовлюють відокремлення функцій, які виконуються працівниками. Виділяють такі *групи функцій*:

а) локальні функції: реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуючими по відношенню до інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях (наприклад, розробка прейскуранту цін);

б) наскрізні функції: відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами (наприклад, робота щодо інвентаризації товарно-матеріальних цінностей: приймають участь працівники бухгалтерії);

в) кінцеві – функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності організації в цілому. Цей результат відображає зовнішні контакти організації (наприклад, розробка бізнес-плану, на основі якого будуть залучатися банківські кредити; розробка службового листа постачальнику і т. п.) [11].

За роллю в процесі управління управлінських працівників поділяють на:

- керівників;
- фахівців;
- службовців (технічних виконавців) [12].

Керівник – це працівник, який очолює організацію в сфері фізичного виховання і спорту, наділений необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. Керівники організують підготовку управлінських рішень, приймають управлінські рішення і контролюють їхнє виконання. Праця керівника є дуже складною і відповідальною у системі управління організацією.

Фахівці – це працівники, що виконують функції управління, наприклад економісти, бухгалтери, фахівці з управління персоналом, із зв'язків з громадськістю, з маркетингу, юристи. Вони аналізують інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідно до їх наказів і розпоряджень, техніко-технологічних нормативів, організаційних регламентів, кваліфікаційних вимог. У їхній діяльності переважають логічні операції, що не виключають творчості.

Технічні виконавці – це працівники, що обслуговують діяльність фахівців і керівників, наприклад секретарі, друкарки, архіваріуси, оператори. Вони виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї рутинної роботи і забезпечуючи їх необхідною інформацією. У їхній діяльності використовуються стандартні процедури та операції, тому вона у більшій мірі підлягає нормуванню, ніж інші категорії.

У табл. 2 наведені витрати робочого часу (приблизні) на виконання різних видів управлінської праці.

Таблиця 2

Структура витрат робочого часу керівників, фахівців та технічних виконавців
(*питома вага, %*)

Види операцій, процедур	Керівники	Фахівці	Технічні виконавці
Інформаційні	30	60	80
Підготовка і прийняття управлінських рішень	30	25	20
Організаторська робота	40	15	-

Керівник розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Так, керівнику організації безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами і напрямками діяльності;
- керівники ряду підрозділів;

- окремі працівники (референти, секретарі, помічники та ін.);
- керівники неформальних підрозділів, що створюються на період вирішення певного завдання, розробки проекту тощо;
- голови комісій, що створюються керівником.

До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожен заступник директора, підпорядкований директору, при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Прогресивні керівники організації прагнуть до більш повного делегування функцій заступникам. Отже, кожен заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи [5, 6, 10].

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать:

- загальний обсяг робіт;
- напрями діяльності;
- кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник;
- традиції, що склалися, та ін.

Точно визначити раціональні межі завантаженості керівника важко. Вони багато в чому залежать від його здібностей і нахилів. Прийнято вважати, що керівник може мати у безпосередньому підпорядкуванні до 10 осіб (заступники, керівники виробничих і функціональних підрозділів). Цей показник досить умовний і може бути лише орієнтовним. В малих і середніх організаціях він коливається у межах 7–9 осіб. Погоджений і санкціонований керівником розподіл функцій фіксують у спеціальному документі, який доводять до відома усіх працівників апарату управління і лінійних керівників. Таким документом може бути наказ про розподіл обов'язків між керівниками і його заступниками або перелік функцій (підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва. У малих і середніх організаціях, де загальне керівництво здійснюють директор і заступники директора, розподілу функцій досягають укладанням угоди між цими працівниками, яка є основою для видання відповідного розпорядчого документу. Розподіл функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності. Застосування влади керівника у такій ситуації може мати місце тільки як виняток.

Третій напрямок наукової організації управлінської праці – технічне забезпечення і механізація праці.

Організаційною технікою, або технікою управління прийнято називати сукупність засобів, що використовуються для раціональної організації та автоматизації управлінських робіт з метою підвищення оперативності, ефективності і культури управління. Необхідність широкого використання засобів оргтехніки виникає у зв'язку з переходом до ринкових відносин, зростанням виробництва, а також збільшенням обсягів інформації, що вимагає швидкої її обробки. Традиційні прийоми збору, обробки і передачі інформації стають малоефективними, а це вимагає пошуку і впровадження високопродуктивних систем механізації та автоматизації управлінської праці. Впровадження навіть найпростіших засобів техніки управління скорочує час, що витрачається на обробку документів, приблизно на 20%, а їхнє системне застосування збільшує продуктивність управлінської праці в 3 рази. Крім того, широке використання різних технічних засобів дозволяє здійснити перехід на якісно новий рівень управління, сприяє ефек-

тивному рішенню багатьох управлінських задач, забезпечує обробку інформації в мінімально короткий термін.

Проте, варто мати на увазі, що застосування технічних засобів управління має здійснюватися на основі комплексного підходу, з урахуванням глибокого аналізу техніко-економічних показників керованої системи. Це пов'язано з тим, що засоби оргтехніки не є самі по собі універсальним засобом підвищення продуктивності праці працівників адміністративно-управлінського персоналу. Разом з тим вони можуть надати дієву допомогу в зниженні витрат часу на виконання технічних операцій з обробки інформації і тим самим збільшити ресурси часу на творчі процеси, зробити управлінську працю більш інтенсивною і результативною.

Виділяють два основних напрямки механізації та автоматизації управлінської праці:

- реалізується шляхом впровадження сучасних електронно-обчислювальних систем, розробки економіко-математичних методів і моделей;
- реалізується за допомогою застосування організаційної техніки і розроблених на її основі організаційних проектів та систем комплексної механізації і автоматизації управлінської праці.

Залежності від використання тих чи інших засобів організаційної техніки можна виділити три основних напрямки механізації та автоматизації управлінської праці:

- механізація окремих операцій;
- механізація груп операцій і процедур управління;
- створення систем комплексної механізації та автоматизації процесів реалізації усіх функцій управління [9, 14].

Механізації, в першу чергу, підлягають: бухгалтерський і первинний облік, оперативне керівництво, планові розрахунки, діловодство, облік кадрів, загальне керівництво, господарсько-технічне обслуговування. Ступінь механізації управлінської праці внаслідок її кооперації є різною. Так, на етапі збору і передачі інформації праця управлінців за своїм змістом є переважно технічною, допоміжною. Вона характеризується повторюваністю і масовістю операцій, що дозволяє ефективно використовувати засоби оргтехніки. На етапі аналізу та обробки інформації переважають логічні операції.

Залежно від характеру роботи з інформацією засоби оргтехніки можна об'єднати в такі основні групи:

1. *Засоби виготовлення документів.* Складання документів – один з найбільш масових процесів в апараті управління. Дослідження показують, що витрати на створення документів ручним засобом багаторазово перевищують витрати із застосуванням комплексу технічних засобів.

2. *Засоби копіювання і множення документів.* Сучасна копіювальна техніка представлена великою кількістю різноманітних пристроїв. У практиці склалося кілька методів копіювання – світлокопіювання, фотокопіювання, термокопіювання, електрографічне копіювання та ін. Найбільш прогресивними методами є електрографія і мікрофільмування. Ефективність мікрофільмування полягає у підвищенні оперативності пошуку інформації, що зберігається, економії (до 90–95%) площі архівних приміщень. Найбільш часто використовуються ксерокси різних модифікацій.

3. *Засоби обробки інформації.* Машини та устаткування цієї групи засобів механізують роботи, пов'язані з прийомом і обробкою документів. Вони можуть використовуватися окремо, а також поєднуватися у комплекси. Сюди належать пристрої для розкриття і заклеювання конвертів, фальцювальні машини і пристрої, адресувальні і штемпелювальні засоби, засоби скріплення і склеювання документів та ін. Засоби обробки інформації забезпечують управління ходом рішення задач за заданими алго-

ритмами і здійснюють обмін інформацією з пристроями введення-виводу, із зовнішніми запам'ятовуваними пристроями, з лініями зв'язку. Сюди входять також обчислювальні машини, комплекси і процесори з оперативною пам'яттю різних типів ЕОМ

4. *Засоби збереження, групування і пошуку документації.* Практика управління вимагає організації централізованого збереження інформації. Для цієї мети використовується спеціальне устаткування для збереження документів (блоки підвісного збереження, спеціальні шафи, секційні і рухливі стелажі), різного роду комп'ютерні системи.

5. *Засоби передачі інформації.* Ці засоби повинні забезпечувати передачу інформації, можливість функціонування інших систем управління організацією. Вони належать до основних систем технічної бази управління, що включають системи професійного радіозв'язку (радіостанції, радіотелефони) і радіотелефонні системи; директорські комп'ютери; автоматичні номеронабирачі; автовідповідачі і різного роду селекторні пристрої.

6. *Засоби обчислювальної техніки.* Цю групу засобів складають лічильно-клавішні механічні та електронні машини. Використовуються також комп'ютерні системи [13].

Четвертий напрямок наукової організації управлінської праці – нормування праці. Серед заходів, спрямованих на раціоналізацію управлінської праці, особливе місце займає його нормування. Наукове обґрунтування кількості і якості праці є одним із важливих завдань теорії управління. Науково обґрунтовані норми праці виконують функцію міри її оплати. В обґрунтованих нормах акумулюється ефективність використання техніки, прогресивна технологія і раціоналізація організації праці. Науково обґрунтована норма є еталоном того рівня продуктивності праці, який за певних організаційно-технічних умов повинен бути досягнутий кожним працівником. Отже, обґрунтовані норми – основа організації праці, виробництва та заробітної плати.

Нормування праці — це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах. Для встановлення норм праці потрібне всебічне і глибоке вивчення усіх елементів трудового процесу, рівня його організації з технічної, економічної і фізіологічної точок зору. Задачею нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників. Без обґрунтованих норм неможлива раціоналізація процесів розподілу і кооперації праці, розробка прогресивних технологій, удосконалення методів роботи апарату управління. Відсутність твердих нормативів на виконання окремих видів робіт веде до того, що одні виконавці не мають нормального навантаження протягом робочого дня, а інші, навпаки, перевантажені. Це породжує конфліктні ситуації, веде до нераціонального використання знань і досвіду працівників апарату управління. Нормування праці виступає як засіб встановлення і забезпечення контролю над мірою праці, а через неї – над мірою споживання, і спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективно її використання.

В організації нормування праці виступає:

- базу планово-економічних розрахунків поточного, перспективного, прогнозного характеру;
- вихідною базою обліку витрат і результатів виробництва, збуту;
- основою раціональної організації праці, виробництва та оперативного управління організацією;
- засобом встановлення рівноінтенсивних норм праці, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці та оптимального співвідношення між мірою праці та її оплатою.

Особливості управлінської праці помітно звужують можливості впровадження в практику роботи норм і нормативів. Однак зміни у функціях керівництва, викликані

переходом до ринкової економіки, свідчать про те, що значна частина управлінських робіт підлягає нормуванню.

Розробка науково обґрунтованих норм праці дозволяє:

- більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника;
- більш ефективно використовувати матеріальні стимули;
- раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці;
- розробляти прогресивні технології;
- удосконалювати методи роботи працівників.

П'ятий напрямок наукової організації управлінської праці – сприятливий режим і умови праці. Продуктивність управлінської праці знаходиться у прямій залежності від стану робочих місць і умов, в яких працює менеджер. Значення розглянутої проблеми підсилюється у зв'язку з появою нових організацій ринкового типу, коли відбуваються суттєві якісні зміни в системі управління економічними і соціальними процесами.

Раціональна організація робочого місця менеджера забезпечує створення в управлінській діяльності максимальних зручностей і сприятливих умов праці, підвищує змістовність роботи. В даний час розроблено більше п'яти тисяч типових проектів організації робочих місць для різних категорій адміністративно- управлінського персоналу.

При організації робочих місць управлінських працівників необхідно дотримуватись певних економічних, ергономічних і естетичних вимог (рис. 5):

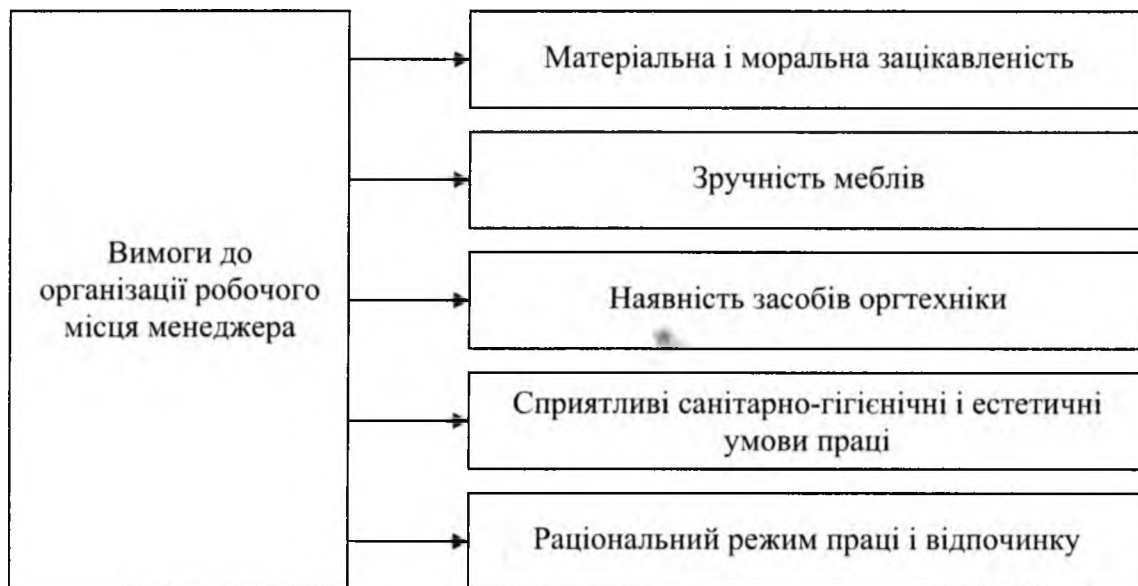


Рис. 5. Вимоги до організації робочого місця менеджера у сфері фізичного виховання і спорту

1. *Матеріальна і моральна зацікавленість*: менеджер повинен сформулювати систему мотивів, що спонукають працівників систематично поліпшувати режим і умови їхньої праці.

2. *Зручність меблів*: слід обирати габарити і форму меблів з урахуванням антропометричних даних працівників.

3. *Наявність засобів оргтехніки*: робоче місце повинно бути обладнане відповідною оргтехнікою і слід створити технологію ефективного її використання.

4. *Сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці*: у приміщенні повинні бути оптимальними: температурний режим, освітлення, вологість повітря, колір стін, меблів і т. п.

5. *Раціональний режим праці і відпочинку*: урахування періодів стомлюваності людини при плануванні робочого дня.

Так, на основі детальних спостережень було встановлено чергування періодів вищої працездатності і стомлюваності управлінських працівників протягом робочого дня (рис. 6).

Як видно з рис. 6, працездатність людини змінюється протягом робочого дня і може бути поділена на три фази. Тривалість першої фази (а – фаза впрацьовування) у залежності від виду праці коливається від декількох хвилин до 1 год. У завершенні цієї фази організм працівника переходить у так званий “стійкий стан” (фаза b), що характеризується найвищою для даного індивіда ефективністю і стійкістю. Тривалість цієї фази залежить від інтенсивності праці, умов зовнішнього середовища і суб’єктивного відношення людини до своєї роботи.

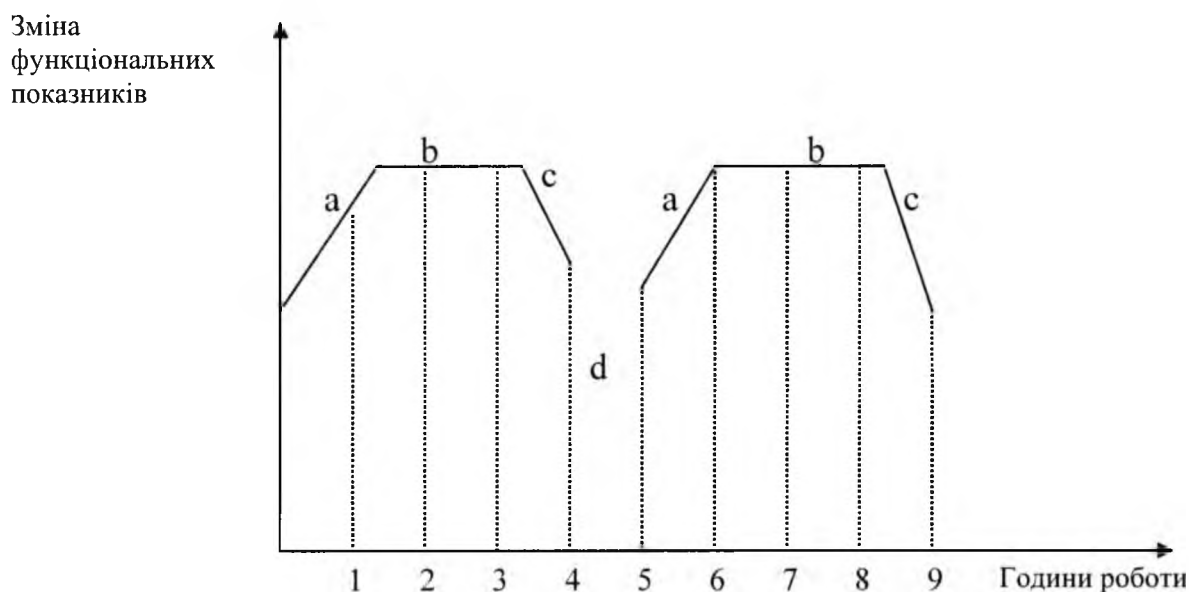


Рис. 6. Графік зміни працездатності людини протягом робочого дня

Як правило, через 3–4 години працездатність починає знижуватися, увага розсіюється, рухи уповільнюються, зростає кількість помилок (період с). Як правило, до цього періоду пристосовують обідню перерву (фаза d). Після обідньої перерви організм знову проходить через фазу впрацьовування і т. д.

Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації. Вони можуть розроблятися на різних рівнях управління (нижчому, середньому і вищому). На основі вивчення різних аспектів трудового процесу складається комплексний план наукової організації праці (табл. 3).

У цьому плані відображають заходи відповідно до основних напрямків наукової організації праці. На першому етапі готується об’єкт планування та обсяг робіт, мета проведених заходів. На другому, найбільш трудомісткому етапі, вивчається досягнутий рівень організації управлінської праці і розкриваються резерви підвищення її продуктивності. Для цього використовуються фотографія, хронометраж, моментові спостереження, а при необхідності і кінозйомка. Фотографія робочого дня керівника

полягає у спостереженні і вимірах усіх без винятку витрат часу протягом повного робочого дня або його певної частини. Основне призначення цього процесу полягає у виявленні втрат робочого часу і причин, що їх породжують.

За допомогою хронометражу вивчають витрати робочого часу на виконання повторюваних трудових операцій. Моментові спостереження застосовуються для вивчення праці фахівців, зайнятих виконанням практично однакової роботи. При кінозйомці процес праці фіксується на відеоплівці. В результаті перегляду можна побачити “вузькі” місця організації праці. На заключному, третьому етапі встановлюються конкретні виконавці намічених заходів і здійснюються контрольні функції за виконанням запланованих заходів [2, 3, 4].

Таблиця 3

Комплексний план наукової організації праці менеджера у сфері фізичного виховання і спорту (зразок)

Напрямки наукової організації праці	Мета заходів	Передбачувані заходи	Засоби і місце впровадження	Час проведення заходів	Матеріальні і трудові витрати	Передбачуваний економічний і соціальний ефект, грн.	Терміни проведення заходів	Відповідальний за виконання
1. Оплата і стимулювання праці								
2. Розподіл і кооперація праці								
3. Нормування праці								
4. Технічне забезпечення і механізація праці								
5. Сприятливий режим і умови праці								

Висновки

1. Наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці. Впровадження наукової організації праці спрямоване на вирішення економічних, соціальних і психофізіологічних задач. Практичне застосування методів НОП в організації у сфері фізичного виховання і спорту сприяє: зниженню витрат праці, підвищенню продуктивності праці працівників, поліпшенню і оздоровленню умов праці, підвищенню змістовності і привабливості праці у сфері фізичного виховання і спорту. В основі наукової організації управлінської праці полягають такі принципи: комплексність, масовість, плановість, науковість, нормативність, ефективність, загальна охопленість, конкретність, зацікавленість. Наукова організація праці апарату управління здійснюється за такими основними напрямками: оплата і стимулювання праці, розподіл і кооперація

праці, технічне забезпечення і механізація праці, нормування праці, сприятливий режим і умови праці.

2. Найбільш відповідальним моментом у роботі з раціоналізації управлінської праці є планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації. Вони можуть розроблятися на різних рівнях управління (нижчому, середньому і вищому). На основі вивчення різних аспектів трудового процесу складається комплексний план наукової організації праці. У плані відображають заходи відповідно до основних напрямків наукової організації праці. На першому етапі готується об'єкт планування та обсяг робіт, мета проведених заходів. На другому етапі вивчається досягнутий рівень організації управлінської праці і розкриваються резерви підвищення її продуктивності. На третьому етапі встановлюються конкретні виконавці намічених заходів і здійснюються контрольні функції за виконанням запланованих заходів.

3. Розподіл управлінської праці – це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. Виділяють такі види розподілу управлінської праці в організаціях: функціональний, ієрархічний, технологічний, професійний, кваліфікаційний, посадовий. Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для класифікації працівників, що займаються управлінською працею.

Розподіл праці передбачає його кооперацію. Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи працівників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів. В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці. Перша – це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальний розподіл праці. Вертикальна форма розподілу праці відокремлює роботу з координування дій від самих дій. Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими напрямками: загальне керівництво, технологічне керівництво, економічне керівництво, оперативні управління, управління персоналом. Розподіл та кооперація праці в організації обумовлюють відокремлення функцій, які виконуються працівниками. Виділяють такі групи функцій: локальні функції (реалізуються у межах підрозділу, є обслуговуваними щодо інших видів функцій та, як правило, відображені тільки у посадових інструкціях); наскрізні (відображені у положеннях про структурні підрозділи і пов'язані з виконанням спільних робіт кількома підрозділами); кінцеві (функції, виконання яких пов'язано з досягненням певного результату в діяльності організації в цілому).

4. За роллю в процесі керівництва управлінських працівників поділяють на: керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців). До складу загального керівництва входять керівник і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає у тому, що кожен заступник керівника, підпорядкований керівнику, при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів. Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за керівником, залежить від багатьох факторів. До них належать: загальний обсяг робіт; напрями діяльності; кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти керівник; широта погоджень прийнятих керівником рішень; традиції, що склалися.

1. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент: Монографія / Т. В. Божидарнік. – К. : Каравела, 2014. – 498 с.
2. Коваль З. О. Менеджмент персоналу: Монографія / З. О. Коваль. – К. : Каравела, 2014. – 452 с.

3. Лукашевич В. М. Управление персоналом : монографія / В. М. Лукашевич. – К. : Каравела, 2014. – 504 с.
4. Лук'янихин В. О. Менеджмент персоналу : монографія / В. О. Лук'янихин. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 595 с.
5. Маркіна І. А. Менеджмент організацій : посібник / І. А. Маркіна. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
6. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : монографія / Б. М. Мізюк. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 774 с.
7. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : монографія / Ю. І. Палеха. – К. : Каравела, 2015. – 336 с.
8. Петруся Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : посібник / Ю. Є. Петруся. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
9. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент : монографія / Л. І. Скібіцька. – К. : Каравела, 2013. – 600 с.
10. Тягур Р. С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті : посібник / Р. С. Тягур. – Івано-Франківськ : Плай, 2015. – 144 с.
11. Тягур Р. С. Менеджмент в освіті : курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів / Р. С. Тягур. – Івано-Франківськ : Плай, 2015. – 437 с.
12. Тягур Р. С. Управління у сфері фізичного виховання : словник базових термінів / Р. С. Тягур. – Івано-Франківськ : Плай, 2015. – 148 с.
13. Хорунжий А. Г. Основи соціального управління : посібник / А. Г. Хорунжий. – К. : Каравела, 2013. – 220 с.
14. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : монографія / Г. Л. Чайка. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 422 с.
15. Шейнов В. П. Управление конфликтами : пособие / В. П. Шейнов. – К. : Каравела, 2014. – 576 с.

References

1. Bozhydarnik, T.V. (2014), *Kreatyvnyi menedzhment: Monohrafiia* [Creative Management: Monograph], Karavela, Kyiv, Ukraine.
2. Koval, Z.O. (2014), *Menedzhment personalu: Monohrafiia* [Personnel Management: Monograph], Karavela, Kyiv, Ukraine.
3. Lukashevych, V.M. (2014), *Upravlenye personalom: Monohrafiia* [Management Personnel: Monograph], Karavela, Kyiv, Ukraine.
4. Lukianykhyn, V.O. (2014), *Menedzhment personalu: Monohrafiia* [Personnel Management: Monograph], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Markina, I.A. (2013), *Menedzhment orhanizatsii: Posibnyk* [Organizational Management: User], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Miziuk, B.M. (2014), *Osnovy stratehichnoho upravlinnia: Monohrafiia* [Fundamentals of Strategic Management: Monograph], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
7. Palekha, Yu.I. (2015), *Menedzhment personalu: Monohrafiia* [Personnel Management: Monograph], Karavela, Kyiv, Ukraine.
8. Petrusia, Yu.Ye. (2011), *Pryiniattia upravlinskykh rishen: Posibnyk* [Management decisions: Manual], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
9. Skibitska, L.I. (2013), *Ofisnyi menedzhment: Monohrafiia* [Business Management: Monograph], Karavela, Kyiv, Ukraine.
10. Tiahur, R.S. (2015), *Osnovy menedzhmentu u fizychnii kulturi i sporti: Posibnyk* [Essentials management of physical culture and sports: Manual], Plai, Ivano-Franikvsk, Ukraine.
11. Tiahur, R.S. (2015), *Menedzhment v osviti: Kurs lektsii dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv* [Management in Education: A course of lectures for university students], Plai, Ivano-Franikvsk, Ukraine.
12. Tiahur, R.S. (2015), *Upravlinnia u sferi fizychnoho vykhovannia: Slovnyk bazovyykh terminiv* [Management in Physical Education: Glossary of basic terms], Plai, Ivano-Franikvsk, Ukraine.
13. Khorunzhyi, A.H. (2013), *Osnovy sotsialnoho upravlinnia: Posibnyk* [Basics of social control: Manual], Karavela, Kyiv, Ukraine.
14. Chaika, H.L. (2014), *Samomenedzhment menedzhera: Monohrafiia* [Seagull Manager: Monograph], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
15. Sheinov, V.P. (2014), *Upravlenye konfliktamy: Posobyie* [Conflict Management: Posobyie], Karavela, Kyiv, Ukraine.

Рецензент: канд. пед. наук, доц. Ткачівська І. М.