

УДК 796.11.3: 658
ББК 75.4

Роман Тягур

ВИМОГИ, ЯКІ СТАВЛЯТЬСЯ ДО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА У СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ

У статті розглядаються властивості і риси характеру, необхідні для ідеального менеджера. Риси менеджера являють собою єдність природних особливостей людини і результат засвоєння нею соціальних цінностей у процесі навчання і виховання.

Фундаментальні зміни у суспільстві зумовили і зміни в управлінській діяльності – вона значно ускладнилася і не спрощуватиметься у майбутньому. Діяльність сучасного менеджера визначається комплексами стимулюючих та дестимулюючих тенденцій розвитку низки політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів.

Важливе значення має стимулююча діяльність: широке поле вибору й можливість прояву ініціативи, зростання конкуренції, самовираження у творчій, змістовній праці. Дестимулюють: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій; ерозія традиційних цінностей, кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості способів для їх вирішення.

Найважливішою вимогою до менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки тоді можлива успішна адаптація до змін в суспільстві. Менеджер, який перестав працювати над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми.

Ключові слова: компетентність, організаторські здібності; вольові якості, морально-психологічні якості, спосіб життя, підприємливість, лідерство.

В статье рассматриваются свойства и черты характера, необходимые для идеального менеджера. Черты менеджера представляют собой единство природных особенностей человека и результат усвоения им социальных ценностей в процессе обучения и воспитания.

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась и не будет упрощаться в будущем. Деятельность современного менеджера определяется комплексами стимулирующих и дестимулирующих тенденций развития ряда политических, социальных, экономических и психологических факторов.

Важное значение имеет стимулирующая деятельность: широкое поле выбора и возможность проявления инициативы, рост конкуренции, самовыражения в творческой содержательной работе. Дестимулируют: стресс, давление и неопределенность как в обществе, так и в рамках отдельных организаций; эрозия традиционных ценностей, количественное увеличение и качественное усложнение проблем, которые нужно решать в условиях ограниченности способов для их решения.

Важнейшим требованием к менеджеру является способность постоянно работать над собой. Только тогда возможна успешная адаптация к изменениям в обществе. Менеджер, который перестал работать над собой, не может успешно решать современные проблемы.

Ключевые слова: компетентность, организаторские способности, волевые качества, морально-психологические качества, стиль жизни, предприимчивость, лидерство.

The article deals with the properties and traits necessary for the ideal manager. Features of a manager are the unity of one's natural peculiarities and a result of assimilation of one's social values in the process of training and education.

Fundamental changes in society led to a change in management – it is much more complicated and is not going to become any easier in the future. Activities of a modern manager are determined by a complex of stimulating and destimulating trends in development of a great number of political, social, economic and psychological factors.

Stimulating activity is crucial: possibility of choice and initiative, increased competition, self-expression in a creative work. Destimulating: stress, pressure and uncertainty both in society and within individual organizations; erosion of traditional values, a quantitative and qualitative increase in the complexity of problems that need to be resolved.

The most important requirement for the manager is the ability to constantly work on oneself. Only then he/she will be able to successfully adapt to changes in the society. Manager that has stopped working on oneself can not successfully solve modern problems.

Keywords: *competence, organizational skills, decision-making qualities, moral qualities, lifestyle, entrepreneurship, leadership.*

Безумний той, хто не вміючи управляти собою, бажає управляти іншими.

(П. Сіп)

Постановка проблеми та аналіз результатів останніх досліджень. Складність і змістовність управлінських функцій, специфіка управлінської праці, обумовлюють вимоги, що ставляться до сучасних менеджерів. У закордонній і вітчизняній літературі з проблем управління, у численних соціологічних дослідженнях наводяться різні набори якостей, необхідних менеджерам. У формуванні цих наборів якостей можна виділити два підходи.

Так, перший підхід сформувався на початку ХХ ст. і застосовувався до середини 50-х років. Він базувався на розгляданні змісту управлінської діяльності. Вчені і практики в сфері управління виділяли різні якості керівників, які були їм необхідні для того, щоб виконувати загальні функції управління.

На думку класика наукового менеджменту Ф.У. Тейлора, майстер зобов'язаний мати такі якості, як: розум, освіта, спеціальні або технічні знання, фізична спритність або сила, такт, енергія, рішучість, здоровий глузд, міцне здоров'я [1; 28].

При цьому керівникам великих організацій у сфері фізичного виховання і спорту повинні бути властиві такі риси:

1. Здоров'я і фізична витривалість.
2. Розум і розумова працездатність.
3. Моральні якості: свідомість, тверда, завзята воля; активність, енергія і (у певних випадках) відвага; відповідальність, турбота про загальний інтерес.
4. Значне коло загальних знань.
5. Адміністративні «настанови»: передбачення – уміння розробляти і організувати програми дії; організація – особливо уміння будувати соціальний організм; розпорядливість – мистецтво керувати людьми; координація і контроль – уміння погоджувати дії і здійснювати контрольні заходи.
6. Загальне знайомство з усім, що має відношення до функцій.
7. Більш глибока компетентність у характерній для даної організації професії [4; 29].

У другій половині ХХ ст. вимоги до менеджерів стали формуватися з урахуванням різноманіття, складності і динамізму внутрішнього і зовнішнього середовища. У зв'язку з розвитком ситуаційного підходу змінюються погляди на діяльність керівника в організації і на критерії його оцінки – головним визнається уміння адаптуватися до умов, що змінюються. Одночасно істотні зміни відбуваються і в наборі традиційних якостей менеджерів [6; 253].

Мета дослідження – охарактеризувати вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту.

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

Результати дослідження та їх обговорення. У новітній західній та вітчизняній літературі з менеджменту продовжується обговорення та уточнення набору вимог до менеджерів.

Так, англійські фахівці з управління пропонують такий перелік якостей, необхідних менеджеру:

- здатність керувати собою;

- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- акцент на постійне особисте зростання;
- навички вирішувати проблеми;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- висока здатність впливати на навколишніх;
- знання сучасних управлінських підходів;
- здатність керувати;
- уміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи [4; 530].

Американські вчені виділяють такі вимоги до менеджерів у сучасних умовах:

- більше звітності;
- більше лідерства;
- більше уваги колективній роботі;
- більш тісний контакт з людьми;
- велика умовність влади;
- більше індивідуальності;
- більше самовіддачі;
- більше стресів;
- нове сполучення інтелекту та оперативних якостей [3; 840].

Компанія «Уелкомберроуз» (США) розробила такі десять заповідей для керівника:

- 1) чесність;
- 2) етичність
- 3) повага до особистості;
- 4) здатність до колективної роботи;
- 5) прихильність до досліджень;
- 6) новаторство;
- 7) якість роботи;
- 8) пристосованість;
- 9) почуття громадянства;
- 10) ефективність [10; 154];

Згідно з найбільш розповсюдженою точкою зору фахівців у сфері менеджменту, вимоги, які ставляться до сучасного менеджера, можна об'єднати у три групи: професійні, особисті, ділові (табл. 1).

Так, професійні якості характеризують будь-якого грамотного фахівця, а володіння ними є лише необхідною передумовою виконання обов'язків менеджера.

Виділяють три *групи навичок*, що складають основу професійної діяльності менеджера:

- концептуальні (мають найбільше значення для менеджерів вищого рівня, на якому їх частка складає до 50%);
- міжособисті (комунікативні): мають найбільше значення для менеджерів середнього рівня;
- спеціальні (технічні): є більш значущими на нижчих рівнях управління, де їх частка складає близько 50%.

Таблиця 1

Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера

№ з/п	Групи вимог до менеджера	Вимоги
1.	<i>Професійні</i>	<ul style="list-style-type: none"> • високий рівень освіти, практичного досвіду, компетентності у відповідній професії; • широта поглядів, ерудиція; • глибоке знання своєї і суміжних сфер діяльності; • прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності; • пошук нових форм і методів роботи; • допомога навколишнім, їхнє навчання; • вміння планувати свою роботу; • високий рівень організації праці;
2.	<i>Особисті</i>	<ul style="list-style-type: none"> • фізичне і психологічне здоров'я; • високий рівень внутрішньої культури; • енергійність; • завзятість у досягненні мети; • принциповість і рішучість; • чесність і справедливість; • висока вимогливість до себе та інших; • чуйність, дбайливість; • почуття гумору; • уміння поважати підлеглих; • відповідальність; • доброзичливе відношення до людей; • оптимізм; • впевненість у собі;
3.	<i>Ділові</i>	<ul style="list-style-type: none"> • уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усіма необхідними ресурсами; • уміння стратегічно мислити; • уміння підбирати і ефективно використовувати працівників; • знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить підприємство; • уміння ставити і розподіляти серед виконавців задачі; • уміння постійно і вчасно приймати обґрунтовані рішення і наполегливо домагатися їхнього виконання шляхом впливу на підлеглих; • уміння координувати і контролювати виконання завдань підлеглими; • уміння мотивувати підлеглих до ефективної роботи; • домінантність, честолюбство; • прагнення до влади, лідерства; • сміливість, рішучість, наполегливість, воля; • безкомпромісність у відстоюванні своїх прав; • комунікабельність; • уміння делегувати повноваження; • уміння переконувати людей у вірності своїй точці зору, повести за собою; • оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибирати головне і сконцентруватися; • здатність керувати собою, своєю поведінкою, підлеглими, часом, взаєминами з навколишніми; • почуття нового, здатність передбачати тенденції розвитку організації; • прагнення до інновацій, здатність формувати у колективі "інноваційну атмосферу"; • готовність іти на ризик

Особисті якості менеджера мало чим відрізняються від особистих якостей інших працівників, які прагнуть до поваги з боку навколишніх, тому володіння позитивними особистими якостями теж є лише передумовою успішного керівництва.

Таким чином, менеджером роблять людину не професійні або особисті, а саме ділові якості.

Наведені у табл. 1 вимоги до менеджерів не є однаковими на різних рівнях управління. Так, на нижчому рівні управління більше цінуються: знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить організація, цілеспрямованість, ініціативність, сміливість, рішучість, наполегливість, воля; на середньому рівні є більш важливими: комунікабельність, оперативність у вирішенні проблем, уміння схилити до себе людей; на вищому рівні управління на перше місце висувається уміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, впроваджувати інновації, організовувати творче зростання підлеглих, здатність передбачати тенденції розвитку організації. У цих умовах доцільніше всього орієнтуватися на вимоги посадових інструкцій менеджера.

Значимість характеристик ефективності у топ-менеджера представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Характеристики	Експертна оцінка (за 10-бальною шкалою)
Лідерство	9,4 бали
Уміння стратегічно мислити	5,4 бали
Уміння зібрати сильну команду і делегувати відповідальність	9,2 бали
Інноваційність	7,8 бала
Ділова репутація і загальна культура	7,7 бала
Успішність керованого підприємства	8,4 бали

У найближчі роки діяльність менеджерів буде пов'язана з широким колом проблем, основним з яких є:

1. Проблеми глобальної конкуренції, більш широкий спектр протидіючих сил. Це пов'язано з інтернаціоналізацією економік усіх країн. Тому менеджери повинні вміти працювати в різних умовах.

2. Проблеми, пов'язані із забезпеченням маркетингової орієнтації підприємств. Так, ефективність діяльності підприємств і менеджерів буде залежати, в першу чергу, від трьох взаємозалежних складових: якості, продуктивності та орієнтації на споживачів.

3. Подальший розвиток НТП, різноманітні технологічні зміни, швидкий розвиток інформаційних технологій. Сьогодні три головних фактори в області інформаційних технологій впливають на бізнес: інтернет і інші форми глобальних мереж, електронна комерція і мобільна обчислювальна техніка. У зв'язку з цим змінюються і вимоги до менеджерів, які повинні володіти сучасними інформаційними технологіями.

4. Зміна критеріїв, що визначають кваліфікацію робіт. Основна роль буде належати роботам, що вимагають співробітників, які оптимально об'єднують у собі гнучкість і здатність до творчої діяльності. У зв'язку з цим підвищуються вимоги до кваліфікації як усіх співробітників, так і менеджерів організацій у сфері фізичного виховання і спорту.

5. Підвищення значущості ділової репутації менеджерів. Елементами ділової репутації, в свою чергу є: управлінські успіхи менеджера, великий досвід і глибоке знання сфери фізичного виховання і спорту, високі моральні якості.

6. Зміни в ціннісних орієнтаціях працівників. Так, одержує новий зміст етика праці: робота виступає не тільки як засіб заробити для задоволення життєвих потреб, але й як інструмент для саморозвитку і самоорганізації. У зв'язку з цим все більша увага буде приділятися етичній стороні ділових відносин. Тому менеджер нового типу повинен бути зразком як у своєму підприємстві, так і за його межами [8; 188].

За цих умов виникає об'єктивна необхідність у розробці перспективної моделі менеджера.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися: наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення встановлених цілей.

До того ж, менеджер в своїй діяльності повинен керуватися певними законами та правилами управління.

В умовах ринкової економіки діяльність менеджерів значно ускладнюється, оскільки вони повинні вміти приймати рішення в умовах найвищого ризику і невизначеності.

У зв'язку з цим від менеджерів потрібні: активне використання професійних знань, мобілізація творчих сил і здібностей, висока оперативність, самостійність і відповідальність за прийняті рішення.

За таких обставин менеджери зобов'язані володіти також підприємницькими навичками, зокрема, бути ініціативними, спритними, винахідливими, орієнтуватися в мінливій ринковій ситуації, перерозподіляти ресурси в найбільш вигідні сфери. Українські менеджери у сфері фізичного виховання і спорту повинні інтенсивно опанувати знаннями в області маркетингу, маркетингового менеджменту, психології управління, фінансів тощо [7; 74].

Для ефективного управління організацією в умовах ринку менеджер повинен відповідати сучасним вимогам і мати такі характеристики:

1. Стратегічне мислення, що дозволяє планувати діяльність підприємства з урахуванням майбутнього розвитку ринків.

2. Здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість: характеризуються здатністю визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, виходячи з нових умов. Ефективні менеджери не мають боятися змін, а повинні користуватися ними і впливати на їхній хід. Сучасні менеджери повинні випереджати тенденції в бізнес-середовищі, шукати нові способи задоволення попиту споживачів і досліджувати методи збільшення ефективності та результативності організації. Менеджери, особливо вищого рівня, повинні ясно бачити перспективи бізнесу, у якому вони працюють.

Якщо в західних корпораціях межі планування встановлюються в середньому на 10 років, то для вітчизняних організацій, що функціонують в умовах нестабільності економіки, цей період, як правило, складає один – два роки.

3. Інноваційне мислення, вміння створювати "інноваційну атмосферу" в колективі, підтримуючи ініціативу співпрацівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу.

Для формування даних навичок для менеджерів є необхідними: постійний саморозвиток, самовдосконалення.

4. Вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління організацією. В першу чергу, це стосується інформаційних технологій.

5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.

6. Вміння працювати в команді. Так, сучасні менеджери повинні вміти працювати ефективно і як члени, і як лідери команди. Продуктивність і ефективність можуть значно підвищитись, якщо люди будуть працювати разом на загальну мету. Як лідер команди менеджер несе відповідальність за її формування. Він спонукає працівників до ефективної спільної роботи, справедливо винагороджує за досягнуті результати.

7. Лідерські здібності.

Так, лідерство розглядається як:

- здатність активізувати діяльність тих, хто слідує за лідером.
- уміння показати приклад;
- здатність впливати на людей для досягнення встановлених цілей, збільшення їхнього творчого потенціалу, а також більш повного його використання.

Лідер впливає на людей не тільки з причини займаного ним офіційного посадового становища в організації, а в силу своїх здібностей і умінь, компетентності, особистих якостей, доброго ставлення до навколишніх [6; 188].

Відмінності між менеджером і лідером наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристики менеджера і лідера

Характеристики	Менеджер	Лідер
Основа влади	посадова	особиста
Відносини по роботі	залежність і вплив, “керівник – підлеглий”	взаємозалежність і взаємодія, “керівник – послідовник”
Повноваження йому делегуються	разом із посадою	знизу працівниками
Діє як	адміністратор	Інноватор
Спрямованість інформаційних потоків	від менеджера до підлеглих	відбувається взаємний обмін інформацією з працівниками
Як сприймається інформація працівниками	з обережністю	з повною довірою
Роль у процесі прийняття рішень	приймає рішення	перетворює рішення в реальність, шукає вирішення нових проблем
Залучення до рішення працівників	консультується з ними	залучає усіх до обговорення і прийняття рішень
Основа дій	план	бачення
В організації роботи покладається на	порядок, систему	людей
Використання делегування повноважень в роботі	за мірою необхідності	завжди
Хто усвідомлює відповідальність за досягнення цілей підприємства	сам менеджер	і лідер, і всі працівники
Використання контролю	контролює підлеглих	довіряє навколишнім
Методи мотивації	сила і примушення	натхнення, спонукування
Переконує	логікою	емоціями
Ініціатива працівників	використовує у випадку необхідності	розвиває
Обізнаність про проблеми працівників	намагається знати	знає дуже добре
Відносини до нього працівників	поважають	обожають

Кожен менеджер повинен прагнути до лідерства. Йому необхідно вміти сполучити у своїй діяльності як формальну, так і особистісну основу влади в організації. Тільки такий підхід дозволить йому досягти намічених результатів.

Якості і навички ефективного лідера наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Якості і навички ефективного лідера

Особисті якості лідера	Навички ефективного лідера
<ul style="list-style-type: none"> • мотив самовдосконалення і досягнень; • мотив влади; • упевненість в собі; • рішучість; • відкритість; • сміливість; • чесність; • енергійність і завзятість; • почуття гумору; • інтелектуальні здібності; • професійна компетентність; • новаторство • доброзичливість, уважність; • організаторські здібності; • відповідальність 	<ul style="list-style-type: none"> • гнучкість, адаптивність; • аналітичні здібності; • вміння забезпечити стабільну поведінку працівників; • висока вимогливість до себе і до працівників; • вміння забезпечити емоційну підтримку працівникам; • здатність виявляти найкращі якості у інших людей; • використання зворотного зв'язку; • вміння зрозуміти особливості психології людей; • вміння слухати; • вміння працювати в команді; • здатність викликати довіру у оточуючих; • вміння підвищувати ентузіазм у працівників

Менеджер – лідер є ключовою фігурою в управлінні організацією. Ефективний менеджер – лідер мотивує людей на досягнення цілей, поділяючи з ними своє бачення. Здійснивши розподіл праці і забезпечивши працівників необхідними ресурсами, він надає їм самостійності в роботі, контролюючи її результати.

Марк Федін, президент ВКГ, виділив такі кроки щодо становлення керівника як лідера [4].

1. Якщо вас призначено на нову посаду, заручайтеся підтримкою особи, що стоїть вище вас на службових сходах.

2. Заручайтеся підтримкою колег в інших відділах організації. Щоб перетворити людей у союзників, говоріть про свій проект з огляду на їхні інтереси. Так ви швидше знайдете собі прихильників.

3. Намагайтеся знайти кошти і персонал. Будьте реалістом, але в той же час не залишайте спроб одержати необхідні для вашої справи ресурси.

4. Постійно інформуйте ваших співробітників і продовжуйте одержувати від них інформацію та поради. Це збільшить ваші шанси на одержання допомоги у випадку непередбачених труднощів.

5. Постійно спілкуйтеся з командою, щоб бачити, у чому саме спостерігається прогрес.

6. Повідомляйте про свої успіхи своїм союзникам поза компанією.

7. Усувайте конфлікти, коли вони тільки народжуються.

8. Регулюйте потік інформації. Дайте команді час осмислити нову інформацію та ідеї.

9. Слухайте і намагайтеся в конфлікті між ключовими фігурами знайти нові перспективи. Ви повинні відчувати ситуацію і вміти в будь-який момент підняти або знизити рівень конфлікту. Будьте спокійні та об'єктивні.

10. Говоріть за темою і не давайте змінити тему.

11. Ставте питання, що стосуються поки що схованих проблем, змусьте команду їх обговорювати і виробити рішення.

12. Якщо рівень конфлікту занадто високий, почекаєте з повідомленням інформації, що може привести до його підвищення.

13. Якщо конфлікт деструктивний, переконайте його учасників, що їхня поведінка негативно впливає на роботу або зверніться за допомогою до співробітників.

14. Намагайтеся дивитися на картину в цілому.

15. Завоюйте довіру серед своїх підлеглих і колег – менеджерів.

16. Створіть мотивацію для інших, особливо для тих без кого ваші плани дуже важко реалізувати.

17. Розвивайте навички лідерства в співробітниках.

18. Виявляйте турботу не тільки про інших, але й про себе.

Таким чином, лідерство можна розглядати як тип управлінської взаємодії, який заснований на найбільш ефективному для даної ситуації сполученні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Висновок

Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи: професійні, особисті, ділові.

Для ефективного управління організацією у сфері фізичного виховання і спорту в умовах ринку менеджер повинен відповідати сучасним вимогам і мати такі характеристики: стратегічне мислення; здатність спостерігати за бізнес середовищем, гнучкість, адаптованість; інноваційне мислення, вміння створювати "інноваційну атмосферу" в колективі; вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління організацією; здатність вирішувати нестандартні проблеми; вміння працювати в команді; лідерські здібності.

Лідерство розглядається як: здатність активізувати діяльність тих, хто слідує за лідером; уміння показати приклад; збільшення їхнього творчого потенціалу, а також більш повного його використання.

1. Бай С. І. Менеджмент організацій / С. І. Бай. – К. : КНТЕУ. – 2008 – 174 с.
2. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : монографія / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К. : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
3. Лондон Дж. Управление информационными системами / Дж. Лондон, К. Лондон. – С. Пб. : Питер, 2005. – 912 с.
4. Робінс. Основи менеджменту / Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девід А. ; пер. с англ. А. Олійник та ін. – К. : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2008–671с.
5. Порохня В. М. Стратегічне управління: монографія / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
6. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : монографія / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
7. Тягур Р. С. Основи менеджменту у фізичній культурі і спорті : посібник / Р. С. Тягур. – Івано-Франківськ : Плай, 2014–144с.
8. Тягур Р. С. Менеджмент в освіті: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів / Р. С. Тягур. – Івано-Франківськ : Плай, 2014. – 437 с.
9. Тягур Р. С. Управління у сфері фізичного виховання: словник базових термін / Р. С. Тягур. – Івано-Франківськ : Плай, 2014. – 148 с.
10. Ричи Ш. Управление мотивацией : монографія / Ш. Ричи, П. Мартин. – М. : Юнити-Дана, 2011. – 238 с.

References:

1. By S. I. *Menedzment organizacij* [Management organizations], Kiev, KNTEU, 2008, 174 p.
2. Zakharchenko N. M. *Innovacijniy menedzment: teoriya i praktika v umovah transformacii ekonomiky: monografiya* [Innovation Management: Theory and Practice in the economic transformation: monograph], Kiev, TSUL, 2012, 448 p.
3. London J. *Upravlenie informacijnimy sistemamy* [Management Systems], Peter, 2005, 912 p.
4. Robins, *Osnovy menedzmenty* [Principles of Management], Kiev, Publishing Salome Pavlichko "Basics", 2008, 671 p.
5. Porokhnya V.M. *Strategiya menedzmentu: monografija* [Strategic Management: monograph], Kiev, Center of educational literature, 2012, 224 p.
6. Tulenkov M.V. *Sujasni teoriiyi menedzmentu: monografiya* [Modern management theory: monograph], Kiev, Caravel, 2012, 304 p.
7. Tyahur R. S. *Osnovy managementu u fizichnij kulturi i sporti: Posibnik* [Essentials management of physical culture and sports: Manual], Ivano-Frankivsk : Play, 2014, 144 p.
8. Tyahur R.S. *Management v osviti: curs lektsiy dla studentiv vischih navchalnih zakladiv* [Management in Education: A course of lectures for university students], Ivano-Frankivsk, Play, 2014, 437 p.
9. Tyahur R. S. *Upravlinnya u sferi fizichnogo vihovannya: Slovník terminiv* [Office of physical education: basic vocabulary term], Ivano-Frankivsk, Play, 2014, 148 p.
10. Charles R. *Upravlenie motivacieu: monografiya* [Management motivation: monograph], M., Unity-Dan, 2011, 238 p.

Рецензент: канд. біол. наук, доц. Лісовський Б. П.