

ISSN (PRINT) 2413-1865  
ISSN (ONLINE) 2663-2772  
DOI 10.32999/KSU2413-1865

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
(м. Івано-Франківськ)

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ**



**COLLECTION OF RESEARCH PAPERS**

**«PEDAGOGICAL SCIENCES»**

Випуск 102



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023



**ЗМІСТ****СЕКЦІЯ 1****ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА НАВЧАННЯ**

- Мухіна Т. Є.** ПЕДАГОГІЧНА ТЕОРІЯ РОЗВИТКУ ПІЗНАВАЛЬНОЇ САМОСТІЙНОСТІ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ АКАДЕМІКА ОЛЕКСАНДРИ САВЧЕНКО В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ..... 5
- Федяєва В. Л.** КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»: ПЛЮСИ, МІНУСИ, ПЕРСПЕКТИВИ ВТІЛЕННЯ..... 12

**СЕКЦІЯ 2****ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ВИХОВАННЯ**

- Гарашенко Л. В., Літченко О. Д., Шинкар Т. Ю.** СТАН ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ ДІТЕЙ РАНЬОГО ВІКУ В УМОВАХ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ..... 19
- Нечерда Валерія Борисівна.** ФЕНОМЕН УСПІШНОСТІ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПЕДАГОГІЧНОЇ НАУКИ..... 25
- Яковлева С. Д.** ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ БАТЬКІВ ТА ДІТЕЙ ІЗ ПОРУШЕННЯМИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНО-РЕСУРСНОГО ЦЕНТРУ..... 32

**СЕКЦІЯ 3****ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

- Бабенко В. Г., Євдокимова Л. Г., Корж Є. М.** ОСНОВНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОВСЯКДЕННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ КОЛЕКТИВІВ ЧИ ТОВАРИСТВ..... 39
- Зубцова Ю. Є.** СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ГОТОВНОСТІ ВЧИТЕЛЯ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ДІЯЛЬНІСНОГО ПІДХОДУ..... 48
- Стойка О. Я.** ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ВЧИТЕЛІВ В УКРАЇНІ..... 54

**СЕКЦІЯ 4****СУЧАСНІ ПЕДАГОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ**

- Захаріна Т. І.** ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ: ПІДХІД QUADRUPLE HELIX..... 62
- Онучак Л. В.** ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ СТУДЕНТІВ НЕМОВНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ..... 68

1. Bondar K.M. (2019)/ Theory and practice of inclusive education [teaching and methodical manual] / compiled by

K.M. Bondar [2nd ed., addn.]. Project «Support of inclusive education in the city of Kryvyi Rih» . 170 p.

2. Telnа O.A., Malanchiy V.O., Datsyo N.O., Sydoriv S.M., Selepiy O.D., Vesnina N.V., Priymak N.P., Sydoriv L.M.( 2019). Stairs inclusions: Science. practice a guide for teachers, students and parents: 2nd ed. Ex. and addendum / by ed. S.M. Sidoriva. Ivano-Frankivsk:

G.M. Kushnir / 156 p.

3. Lavrinenko Lidia Ivanivna (2017)/ School for

every- one (individual aspects of inclusive education): Educa- tional and methodological guide for heads of educational institutions, teachers and educators of special education, boarding schools, methodologists Chernihiv: Chernihiv National Technological University (ChNTU). 168 p.

*Стаття надійшла до редакції 26.06.2023.*

*The article was received 26 June 2023.*



### СЕКЦІЯ 3. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

УДК 351:[061:796.011.3]

DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2023-102-6>

#### ОСНОВНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОВСЯКДЕННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ КОЛЕКТИВІВ ЧИ ТОВАРИСТВ

Бабенко Вадим Григорович,  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
викладач кафедри спорту та фітнесу  
*Київський університет імені Бориса Грінченка*  
vgb@ukr.net  
<http://orcid.org/0000-0002-5149-8705>

Євдокимова Лілія Григорівна,  
старший викладач кафедри спорту та фітнесу  
*Київський університет імені Бориса Грінченка*  
vgb@ukr.net  
<https://orcid.org/0009-0009-9934-9387>

Корж Євген Миколайович,  
старший викладач кафедри спорту та фітнесу  
*Київський університет імені Бориса Грінченка*  
vgb@ukr.net  
<http://orcid.org/0000-0003-4363-062X>

У статті відображено основні засади формування менеджменту повсякденної діяльності фізкультурно-спортивних колективів чи товариств. Виявлено, що система загального фізкультурно-спортивного менеджменту та розглянуті його окремі елементи мають свою чітко визначену будову та структуру, до якої, окрім штатно-посадової чисельності, входить стала сукупність загальнолюдських, професійно-службових, соціальних, етичних та естетичних норм, знань, умінь, навичок, переконань, думок і вимог як до кожного окремого працівника, так і до колективу взагалі.

З'ясувавши тлумачення й зміст окремих термінів та дефініцій, які зацікавили нас із числа необхідних законодавчих та інших наукових джерел правової, управлінської, довідникової та фізкультурно-спортивної спрямованості, нами було запропоновано переглянути й замінити у Законі України «Про фізичну культуру і спорт» термін «сфера» на «галузь» у словосполученні «у сфері фізичної культури і спорту» на дещо звужене, але, на нашу думку, більш конкретизоване поняття «у галузі фізичної культури і спорту».

Ураховуючи майже однакову ідентичність чи тотожність обох розглянутих термінів, ми вважаємо, що за подальшого доопрацювання Закону необхідно чітко означити кордони, межі, позиції, рубежі або лінії їх використання чи застосування в системах «сфера в галузі» чи «галузь у сфері» залежно від подальшої загальної необхідності й потреб фізичної культури і спорту.

Окрім того, встановлено, що чим більше й довше, вибраний і широкий, своєчасно підкоригований чи взагалі позитивно змінений асортимент виконуваних дій, функцій та послуг слугуватиме ефективним засобом досягнення поставленої мети, тим рідше досліджувані суб'єкт і об'єкт зазнаватимуть впливів негативних стан-факторів внутрішнього чи зовнішнього психічного конфлікту, що зазвичай може виникати у разі зіткнення у свідомості чи підсвідомості як окремого індивіда, так і у цілої групи об'єднаних колективом осіб суперечливих питань, рішень, знань, ідей, переконань або вже існуючих поведінкових установок.

Також у ході дослідження виявлено конкретну спрямованість переважної більшості досліджуваних осіб на досягнення успішного результату.

**Ключові слова:** сфера, галузь, менеджмент, діяльність, фізкультурно-спортивний колектив, управлінська культура, персонал.





## THE MAIN PRINCIPLES OF MANAGING THE DAILY ACTIVITIES OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS TEAMS OR SOCIETIES

Babenko Vadim Hryhorovych,  
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Lecturer at the Department of Sports and Fitness  
*Borys Grinchenko Kyiv University*

vgb@ukr.net  
<http://orcid.org/0000-0002-5149-8705>

Yevdokymova Lilia Hryhorivna,  
Senior Lecturer at the Department of Sports and Fitness  
*Borys Hrinchenko Kyiv University*

vgb@ukr.net  
<https://orcid.org/0009-0009-9934-9387>

Korzh Evgen Mykolayovych,  
Senior Lecturer at the Department of Sports and Fitness  
*Borys Hrinchenko Kyiv University*

vgb@ukr.net  
<http://orcid.org/0000-0003-4363-062X>

The article reflects the basic principles of the formation of the management of daily activities of physical culture and sports teams or societies. It was found that the system of general physical culture and sports management and its individual structural elements considered have their own clearly defined structure and structure, which, in addition to the number of staff and positions, includes a permanent set of general human, professional, social, ethical and aesthetic norms, knowledge, abilities, skills, beliefs, opinions and requirements both for each individual employee and for the entire team in general.

Having clarified the interpretation and meaning of certain terms and definitions that interested us from among the necessary legislative and other scientific sources of legal, administrative, reference and physical culture and sports orientation, we proposed to replace the term «sphere» in the Law of Ukraine «On Physical Culture and Sports» to the term «industry» in the phrase «in the field of physical culture and sports» to a somewhat narrowed, but, in our opinion, more specific concept, such as «in the field of physical culture and sports».

Taking into account the almost identical identity of both considered terms, we believe that in the further development of the Law it is necessary to clearly define the positions, limits or directions of their use in the «sphere or industry» system, depending on the further general needs of physical culture and sports.

In addition, it was established that the larger and longer, selected and wide, timely adjusted or generally positively changed assortment of performed actions, functions and services will serve as an effective means of achieving the set goal, the less often the subject and object under study will be affected by negative conditions -factors of internal or external mental or psychological conflict, which can usually arise when conflicting issues, decisions, knowledge, ideas, beliefs or already existing behavioral settings.

Also, in the course of the research, the specific orientation of the vast majority of the studied persons to achieve a successful result was revealed.

**Key words:** *sphere, industry, management, activity, physical culture and sports team, management culture, personnel.*

**Вступ.** Згідно із Законом України № 3808-XII від 24.12.93 (ВВР, 1994, № 14, ст. 81) «Про фізичну культуру і спорт», державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, за сприяння інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування (Стаття 5 зі змінами, внесеними згідно із Законом № 5460-VI від 16.10.2012).

Водночас, незважаючи на те що у частині 1 статті 1 зазначеного вище Закону України «Про фізичну культуру і спорт» розташований перелік основних термінів та наведені їх визначення, серед яких законодавець нерідко вживає словосполучення «у сфері фізичної культури і спорту», його цілісне й повне трактування відсутнє взагалі. Хоча цей вираз є одним із найрозповсюдженіших і часто згадуваних у тексті даного Закону.

Із метою усунення даної проблематики, а також для чіткого та більш повного роз'яснення й вирішення поставлених перед нами завдань ми вивчили можливу



і доступну більшість потрібних існуючих тлумачень. Зокрема, розпочавши зі слова «сфера» (від грец. σφαῖρα - куля (Вікіпедія, <https://uk.wikipedia.org/wiki/>)), ми розглянули чинні відповідні терміни, положення, новели й постулати, які є у сьогоденному вживанні та найбільш органічно вписуються у контекст фізкультурного і спортивного призначення.

Так, наприклад, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови (Бусел, 2005), Словнику української мови (Русанівський, 2010), а також у Тлумачному словнику української мови (Івченко, 2006: 660-661) термін «сфера» означає:

1) район дії, межа поширення чого-небудь;

2) область фізичного або духовного життя, діяльності людини чи суспільства; галузь знання, виробництва, мистецтва і т. ін.;

3) сфера впливу;

4) сукупність умов, середовище, у яких що-небудь відбувається; обстановка;

5) коло осіб, об'єднаних спільним станом або спільною працею тощо.

Далі, переглянувши «Словник іншомовних слів» (Бібік, 2006) та «Великий тлумачний словник української мови» (Бусел, 2005), ми з'ясували, що «сфера» може бути:

1) небесною - уявна кульова поверхня довільного радіуса із центром в оці спостерігача;

2) областю дії, межі поширення чого-небудь; орбіта, царина, галузь, фронт;

3) сектором впливу – територія або частина території країни, яка зберігає видимість державної незалежності, але фактично перебуває під політичним та економічним впливом іншої держави;

4) громадським оточенням, обстановкою, сукупністю умов, середовищем, у якому що-небудь відбувається;

5) колом осіб, об'єднаних спільністю соціального становища, занять або діяльністю (ділові С., наукові С., виробничі С. тощо).

Частково з'ясувавши поняття сутності й змісту «сфери», черговий раз окресливши її багатогранність та надзвичайно широку різноманітність, ми зупинилися на наведеному в чинному Законі «Про фізичну культуру і спорт» тлумаченні таких термінів, як «фізична культура» і «спорт», де наведено, що (Про фізичну культуру і спорт, 1993):

– «фізична культура» – це діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей із метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя. Там само було зазначено, що фізична культура має такі напрями: фізичне виховання різних груп

населення, масовий спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація;

– «спорт» – це діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та інших підготовленостях шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них. Спорт має такі напрями: дитячий спорт, дитячо-юнацький спорт, резервний спорт, спорт вищих досягнень, професійний спорт, спорт ветеранів фізичної культури і спорту, спорт ветеранів війни, олімпійський спорт, неолімпійський спорт, службово-прикладний та військово-прикладний спорт, спорт осіб з інвалідністю тощо.

Окрім того, ще один термін (і не тільки він один, а й багато інших), а саме «послуги у сфері фізичної культури і спорту», демонструє і вказує нам на величину й велич завдань, які стоять перед фахівцями даної галузі, – це організація та проведення суб'єктами сфери фізичної культури і спорту фізкультурно-оздоровчої діяльності та/або фізкультурно-спортивної реабілітації осіб з інвалідністю або підготовки спортсменів до змагань із видів спорту, визнаних в Україні (Про фізичну культуру і спорт, 1993).

У літературних, наукових, довідникових та інших джерелах термін «галузь» означає (Русанівський, 2010: 96; Івченко, 2006: 80):

1) певну ділянку виробництва, окремої науки;

2) сукупність подібних між собою видів підприємницької діяльності, що мають спільні ознаки. У межах вибраної галузі компанії чи підприємці виконують певні завдання та процеси, щоб досягти встановлених цілей;

3) сукупність підприємств, організацій, об'єднань, що характеризуються спільністю призначення та технологічної бази, особливим складом фахівців і специфічністю умов роботи.

#### **Теоретичне обґрунтування проблеми.**

З'ясувавши тлумачення й зміст окремих термінів та дефініцій, які цікавили нас, урахувавши обсяги необхідних дій та напрацювань, із наукових джерел правової, управлінської та фізкультурно-спортивної спрямованості загальновідомо, що державне управління – це абсолютно самостійний вид державної діяльності (Бандурка, 1996), який носить підзаконний, виконавчо-розпорядчий характер, демонструє здатність і результативність відповідно призначених та уповноважених посадових осіб щодо теоретичної та практичної реалізації функцій і завдань держави в процесі регулювання економічної, соціально-культурної й адміністратив-



но-політичної сфер (Бурбика, 2015). Але сама сутність державного управління безпосередньо проявляється, насамперед, у його необхідності, суспільній зумовленості й конкретно-цільовій здатності та спрямованості на результат (Кузьмін, 2012).

Ураховуючи викладене вище, **мета дослідження** полягає у всебічному і подальшому вивченні, розвитку й удосконаленні основних форм, методів, засобів психолого-педагогічного і соціального менеджменту в організаціях, товариствах чи колективах фізкультурно-спортивної спрямованості, а також поліпшення ефективності повсякденної діяльності останніх за рахунок формування позитивних субординаційно-службових взаємовідносин, які виключатимуть левову частку виникнення будь-яких ризиків, у тому числі й корупційних, як у цілісному колективі, так і у постійно діючих системах та взаємовідносинах «старший і молодший», «керівник/начальник та підлеглий».

**Методи дослідження:** аналіз нормативних документів, літературних джерел, архівних матеріалів, бесіди й анонімне опитування штатних керівників та працівників малих територіальних організацій та колективів фізкультурно-спортивної спрямованості, викладачів закладів освіти, інструкторів-методистів, а також здійснення психолого-педагогічного спостереження за організацією обов'язкового процесу циклічного навчання, тренування, вдосконалення й відбору під час повсякденної, виробничої, фізкультурної та спортивно-масової діяльності.

**Результати та дискусії.** Загальновідомо, що необхідність державного управління виникає з нагальних потреб забезпечення реалізації існуючої політики держави, спрямованої на ефективне використання трудових, природних, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів, виходячи з розумного й правильного гарантування і виконання потреб та бажань, можливостей і спроможностей у межах існуючих прав та свобод кожної людини (Кузьмін, 2012).

Також громадська зумовленість державного управління пояснюється ще й тим, що його мета, зміст і завдання залежать, з одного боку, від стану та можливостей існуючої структури керованих загальнолюдських відносин, з іншого – від місця і ролі держави в суспільстві, колективу в організації чи організації в колективі, а також від взаємовідносин та характеру діяльності як окремих працівників, керівників, так і всього персоналу державних органів, товариств або колективів фізкультурно-спортивної спрямованості (Грибан, 2022).

Згаданим вище Законом України «Про фізичну культуру і спорт» визначено, що «громадське об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості – це об'єднання громадян, яке створюється з метою задоволення потреб його членів у сфері фізичної культури і спорту». Своєю чергою, існуючі чи новостворені колективи фізичної культури теж є громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості, які утворюються та функціонують на підприємствах, в установах, організаціях із метою здійснення фізкультурно-оздоровчої діяльності за місцем роботи чи проживання громадян. Але повноцінними об'єднаннями громадян, у розумінні Закону «Про фізичну культуру і спорт», такі соціальні утворення можуть уважатися лише за умови їх державної реєстрації у порядку, встановленому законами України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» і «Про громадські об'єднання».

Такі колективи можуть бути осередками фізкультурно-спортивних товариств (далі – ФСТ), завдання яких насамперед полягає у постійному сприянні реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту; організації фізкультурно-оздоровчої діяльності, зокрема за місцем реєстрації, фактичного проживання чи офіційної роботи громадян; забезпеченні розвитку визначених напрямів фізичної культури і спорту.

Як правило, сфера діяльності фізкультурно-спортивних товариств обмежується вимогами власних установчих документів (статутів) і залежить від місцевого (сільського, селищного, міського, районного чи обласного), всеукраїнського або міжнародного статусу. Нині, активно діючи й успішно працюючи на території нашої держави, маючи осередки і представництва (спортивні клуби чи організовані колективи фізичної культури) у більшості областей, ФСТ, маючи статус фізкультурно-спортивних організацій, можуть:

- бути засновниками новостворених чи визначених закладів або установ фізичної культури і спорту, зокрема дитячо-юнацьких спортивних секцій, шкіл, клубів, відповідних виробничих підприємств;

- бути індивідуальними чи колективними власниками спортивних споруд, різноманітних спортивно-релаксаційних, тренувальних, відновлювальних баз або іншого майна;

- створювати на базі існуючих підрозділів секції, штатні й позаштатні спортивні команди чи клуби у порядку, визначеному чинним законодавством України;





– надавати медичну підтримку (у спеціалізованих фізкультурних диспансерах та інших медичних закладах на підставі укладених договорів із третіми особами (за відсутності необхідних фахівців)) й обслуговування закріпленим за ними фізкультурникам та спортсменам;

– мати свої друковані видання і ЗМІ (за необхідності чи можливості: газети, журнали, проспекти, афіші, спортивні теле- та радіоканали, Інтернет-ресурси, вебсайти, акаунти в соціальних мережах, месенджерах і групах тощо);

– організовано і водночас злагоджено, спільно діяти із центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, іншими центральними органами виконавчої влади, відповідними структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій та органами місцевого самоврядування, іншими громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості на підставі договорів, що укладаються відповідно до чинного законодавства (проводити фізкультурну, оздоровчу, тренувальну і навчальну діяльність, забезпечуючи спортивні, матеріальні й технічні умови для індивідуальних тренувань та масових занять фізичною культурою та спортом, підтримувати у належному стані спортивні споруди, бази та обладнання, а також забезпечувати їх оновлення і ремонт).

Отже, цільова спрямованість державного управління впевнено демонструє нам необхідність досягнення успішних, обов'язково злагоджених та максимальних результатів, які будуть ефективно можливими за мінімального використання й застосування задіяних чи затрачених людських, матеріальних, технічних, трудових, наукових, фінансових та інших ресурсів і засобів. Окрім того, на підставі викладеного вище можна додатково або у разі необхідності визначитись із загальними чи окремими чинниками, формами, методами та принципами прояву державного управління фізкультурно-спортивної спрямованості, яким притаманно:

– для організованої, чітко спланованої та контрольованої, спільної й успішної діяльності людей здійснювати як точкові (вибіркові), так і масові процеси залучення чи об'єднання останніх у відповідні організації, колективи, товариства, клуби чи команди залежно від мети, завдань, потреб, форм та якості їхньої майбутньої або повсякденної індивідуальної чи спільної діяльності, яка однозначно й прогнозовано повинна бути спрямована на очікуваний позитивний результат;

– цільове становлення, активізація, нормалізація, а за необхідності упорядкування їхньої майбутньої чи повсякденної спільної діяльності шляхом формування й стимулювання належної позитивної мотивації (потяг, інтерес, бажання) щодо чіткої організації узгоджених і належно забезпечених індивідуальних дій усіх задіяних учасників фізкультурно-спортивної діяльності за допомогою постійно-поступового чи необхідного впливу на їхні щоденні свідомо-поведінкові плани, завдання, норми чи нормативи, показники й потреби;

– за необхідності бути певним і варіативним «реостатом» постійного регулювання, налагодження чи тимчасового коригування управлінських взаємовідносин, що виникають у моделі: суб'єкт – об'єкт, суб'єкт – суб'єкт (керівник - підлеглий, інші рівноправні учасники між собою) у процесі реалізації основних функцій соціального чи фізкультурно-спортивного управління взагалі;

– створення організаційних та нормативних засад стосовно формування індивідуальної та/або колективної відповідальності за прийняті рішення та отриманий на виході результат підсумкової діяльності.

Із наукових джерел різної спрямованості (Бандурка, 1996; Барко, 2003; Хміль, 2007; Муха, 2008) нам відомо, що менеджмент або «управління» – це комплексний процес організації та створення, планування і координації, формування бажання й забезпечення належної мотивації щодо запровадження різних форм контролю з метою досягнення і розумного поєднання узгодженості людських, фінансових, природних, фізичних, психолого-педагогічних, технічних, технологічних та інших ресурсів, які є обов'язково необхідними для ефективно й успішно реалізації поставлених завдань.

Тобто це доволі складне за своїм змістом, формами, способами, засобами і методами вміння гідно й успішно управляти людьми за різних умов та обставин. Як правило, воно має передбачати не лише необмежений обсяг стійких, глибоких теоретичних знань, умінь та навичок у відповідній керуючої особи (назвемо його, наприклад, головним менеджером, на якого покладаються основні функції управління), а й окреслювати свідоме чи інтуїтивне розуміння психології можливої людської поведінки в межах вирішення не тільки виробничих завдань існуючого чи новоутвореного фізкультурно-спортивного колективу або товариства, а й постановки нелегких завдань повсякденного, соціального і психологічного виживання персоналу в сучасних умовах.



Ми вважаємо, що управління повинно здійснюватися, а труднощі вирішуватися в рамках можливого попередження недотримання правил й усунення проблем чи завдань щодо спроб порушення відповідної вже існуючої позитивної службово-посадової субординації та свідомої управлінської культури (Гошко, 2006) як усередині самого згаданого вище колективу, так і поза його межами.

Включаючи в себе як майстерність індивідуального керівництва, так і мистецтво колективного виконання, управлінська культура разом із її новаторськими постулатами, ідеями та пропозиціями щодо тверджень абсолютної точності й своєчасності виконання всього дорученого на тлі відсутності корупційних складників (Бондаренко, 2022) і твердого панування доброзичливо-субординаційних відносин у зазначених колективах, навіюватиме думки й демонструватиме наявність існування та прояву стійких позитивних чинників управлінської дисципліни (Гошко, 2006).

Своєю чергою, управлінська дисципліна опирається на дотримання й запровадження у фізкультурно-спортивну діяльність визначеного кола осіб, підпорядкованого певній системі адміністрування, чітко зрозумілої частки власної управлінської свідомості, що базується на основі індивідуального творчого мислення (Остапович, 2018).

Останнє формується вже не тільки на наявності глибоких знань, а й на раніше набутому досвіді суто теоретичної та практичної роботи на попередніх місцях.

Водночас у результаті кореляції більшості існуючих мотивів щодо успішної діяльності персоналу або колективу на тлі формування прагнення здорового існування й виконання поставлених завдань у стресово-кризових ситуаціях сьогодення було виявлено:

- зародження чи існування конфлікту інтересів у задіяного персоналу між профіцитом і дефіцитом вільного реального часу для вирішення чи задоволення робочих або особистих потреб та під час його розподілу (Петков, 2005);

- зародження необхідності бачити продуктивні результати особистісно-індивідуальної діяльності як із боку менеджменту, так і з боку колективу в цілому, що іноді може призводити до завищення вартості конкретних пролонгованих рішень (Петков, 2004);

- наявність інших позитивних та негативних психологічних суперечностей між реаліями сьогоденної управлінської діяльності тощо.

Чим більше й довше, вибраний і широкий, своєчасно підкоригований, відкоригований чи взагалі позитивно змінений пере-

лік (асортимент) виконуваних дій та послуг слугуватиме ефективним засобом досягнення поставленої мети, тим рідше досліджувані суб'єкт і об'єкт зазнаватимуть негативних впливів стан-факторів внутрішнього чи зовнішнього психічного конфлікту, що зазвичай може виникати під час зіткнення у свідомості чи підсвідомості як окремого індивіда, так і у цілої групи будь-чим незадоволених осіб суперечливих питань, рішень, знань, ідей, переконань або поведінкових установок узагалі.

При цьому вони (наприклад, керівник і підлеглий) можуть відчувати (Морушко, 2014):

- незрозумілий сумнів, межуючий із невпевненістю перед тим, як прийняти відповідно просте, робоче, виконавче чи управлінське рішення;

- необхідність пошуку додаткового обґрунтування чи виправдовування для вже прийнятих рішень, проведених заходів чи виконаних робіт;

- приховану стурбованість або сумнів у правильності своїх рішень чи дій підлеглого персоналу;

- індивідуальну провину за виконання неправильних дій, що призвели до перебоїв (конфліктів) людського, технічного чи технологічного характеру.

На жаль, сьогодні існує дуже багато подібних ситуацій. У нашому випадку, як показали результати суто анонімного опитування штатних керівників та їхніх заступників (9 осіб), працівників малих територіальних організацій та колективів фізкультурно-спортивної спрямованості (41 особа), ми виявили низку негативних причин, які можуть призвести (і часто призводять) до виникнення неузгодженостей та протиріч у існуючих, на перший погляд, нормальних доброзичливо-субординаційних чи виконавчих взаємовідносинах. Це:

- поведінка керівників чи інших оточуючих осіб, яка суперечить своїм (або їхнім) власним нормам, правилам, переконанням та індивідуальній позиції;

- недотримання чи відсутність нормативності, рівномірності й справедливості під час розподілу індивідуального, повсякденного, спеціального і робочого навантаження, часу для відновлення або відпочинку;

- соціально-економічний складник, який полягає в ускладненні, порушенні чи погіршенні загального матеріального стану працівників або умов щодо успішного виробництва.

Зазвичай майже весь активно працюючий чи задіяний персонал ухвалює мінімальний максимум певних рішень майже кожного робочого дня, і саме тому за вірогідності



вибору між двома майже однаковими пропозиційними варіантами матеріального, професійно-службового чи будь-якого іншого різного походження та недостатнього їх обґрунтування спочатку виникає внутрішній незбалансований, а потім і зовнішній, ніким і нічим не підкріплений конфлікт інтересів. Майже одразу виникає риторичне питання: а кому ж тоді віддати перевагу?

Аналізуючи масу варіантів, переглядаючи багато разів поточні й перспективні плани, проекти, підписуючи договори, угоди й контракти, приймаючи відповідні рішення, незважаючи на їх різноманітну привабливість, у головного менеджера завжди повинна бути присутня думка, яка має розповсюджуватися на всіх, щодо запобігання виникненню й цілковитого недопущення будь-якого корупційного складника (Бондаренко, 2022) не лише у сфері фізичної культури і спорту, а й у всіх сферах успішної чи навіть поточно-рутинної діяльності зазначених колективів і товариств узагалі.

**Висновки.** Не виявивши у чинному Законі України № 3808-ХІІ від 24.12.93 «Про фізичну культуру і спорт» повного трактування терміна й словосполучення «сфера фізичної культури і спорту», вивчивши та проаналізувавши дане питання й урахувавши те, що 01.01.2024 відбудеться набрання чинності змін до зазначеного Закону, а також із метою постійного поліпшення й упорядкування законодавчої та нормотворчої діяльності ми пропонуємо два варіанти:

1) переглянути й замінити у вищезгаданому Законі у словосполученнях «у сфері фізичної культури і спорту» слово «сфера» на дещо звученіє, але, на нашу думку, більш конкретизоване поняття «галузь» у відповідних відмінках;

2) у процесі впорядкування, вдосконалення й відповідності законодавчої діяльності, урахувавши майже однакову ідентичність чи тотожність обох розглянутих термінів, чітко означити кордони, межі, позиції, рубежі або лінії їх використання чи застосування в системах «сфера в галузі» чи «галузь у сфері» залежно від подальшої загальної необхідності й потреб фізичної культури і спорту.

З'ясовано, що чим більше й довше, вибраний і широкій, своєчасно підкоригований, відкоригований чи взагалі позитивно змінений перелік (асортимент) виконуваних дій та послуг слугуватиме ефективним засобом досягнення поставленої мети, тим рідше досліджувані суб'єкт і об'єкт зазнаватимуть негативних впливів стан-факторів внутрішнього чи зовнішнього психічного

конфлікту, що зазвичай може виникати у разі зіткнення у свідомості чи підсвідомості як окремого індивіда, так і у цілої групи об'єднаних єдиним колективом осіб суперечливих питань, рішень, знань, ідей, переконань або поведінкових установок узагалі.

Ми вважаємо, що саме завдяки правильно підібраній відповідності більшості основних елементів штатно-структурної та управлінсько-виконавчої компоненти в діяльності керівних та контрольно-наглядових органів, а також за конкретного, своєчасного й справедливого розподілу сил, засобів, функцій і завдань з обов'язковою персональною відповідальністю як усередині самого фізкультурно-спортивного колективу чи товариства, так і зовні вони завжди матимуть прогнозований, постійний та успішний «вихідний результат».

**Перспективи подальших досліджень.** Охоплюючи найрізноманітніші сфери, галузі й завдання, що стоять перед фізичною культурою, фізичною підготовкою та спортом в Україні, подальші дослідження цієї проблематики теж повинні мати суто комплексний аспект та підхід аналітичного, соціально-економічного, гуманітарного, філософського, психолого-педагогічного, політичного, юридичного характеру, де об'єктом подальшого дослідження має бути управлінська культура й дисципліна в діяльності відповідного фізкультурно-спортивного колективу, товариства чи аналогічної за напрямом окреслених завдань спортивної спільноти у цілому та роль суб'єктів публічного адміністрування у цьому процесі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бандурка О.М. Основи управління в органах внутрішніх справ України : навчальний посібник. Харків : Основа, 1996. 398 с.
2. Барко В.І. Психологія управління персоналом ОВС (проактивний підхід) : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2003. 448 с.
3. Бібік С.П., Сьота Г.П. Словник іншомовних слів. Харків : Фоліо, 2006. 623 с.
4. Бурбика М.М., Солонар А.В., Янішевська К.Д. Адміністративне право України : навчальний посібник. Суми : Мрія, 2015. 358 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та гол. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
6. Гошко А.О. Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування : монографія. Київ : НАДУ, 2006. 312 с.
7. Грибан Г.П. Управління у сфері фізичної культури і спорту: методичні рекомендації. Житомир : Рута, 2022. 124 с.
8. Муха В.С., Драга В.В. Добровільні спортивні товариства (ДСТ). *Енциклопедія сучасної України* / редкол.: І.М. Дзюба та ін. Київ : Інститут енциклопедичних



досліджень НАН України, 2008. URL: <https://esu.com.ua/article-22397> (дата звернення: 10.06.2023).

9. Івченко А.О. Тлумачний словник української мови. Харків : Фоліо, 2006. 766 с.

10. Морущко О.О. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львів. Політехніка, 2014. 173 с.

11. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Саніна О.Р. Менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львів. політехніка, 2012. 240 с.

12. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку / відп. ред. О.Є. Кузьмін. Львів : Львів. політехніка, 2012. 416 с.

13. Міжнародна поліцейська енциклопедія. Т. III: Поліцейський менеджмент: історія та сучасність / відп. ред. Ю.І. Римаренко та ін. Київ, 2006. 1192 с.

14. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.

15. Остапович В.П. Психолого-правові умови підвищення ефективності управлінської діяльності керівників підрозділів Національної поліції України: монографія. Київ : ДНДІ МВС України, 2018. 353 с.

16. Петков С.В. Ефективний менеджмент в органах внутрішніх справ : монографія. Сімферополь : Таврія, 2004. 564 с.

17. Петков С.В. Проблема раціонального використання часу в управлінській діяльності як основа ефективного менеджменту в органах внутрішніх справ України. *Право і Безпека*. 2005. Т. 4. № 3. С. 79–82.

18. Про фізичну культуру і спорт : Закон України № 3808-XII від 24.12.1993. *Верховна Рада України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 10.06.2023).

19. Словник української мови : у 20 т. / за ред. В.М. Русанівського. Київ : Наукова думка, 2010. 911 с.

20. Bondarenko, O., Utkina, M., Reznik, O., Malanchuk, P., & Yurakh, V. (2022). Combating sports corruption: an analysis of international regulations: Lucha contra la corrupción deportiva: un análisis de las regulaciones internacionales. *Cuestiones Políticas*, 40 (73), 364–376. URL: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.19>. Document Type: Article – Web of Science.

## REFERENCES

1. Bandurka, O.M. (1996) *Osnovy upravlinnya v orhanakh vnutrishnikh sprav Ukrayiny*: [Fundamentals of management in internal affairs bodies of Ukraine] navch. posib. Kharkiv: Osnova. [in Ukrainian].

2. Barko, V.I. (2003) *Psykhohohiya upravlinnya personalom OVS (proaktyvnyy pidkhid)*: [Psychology of personnel management of internal affairs bodies (proactive approach)]: monohrafiya. Kyiv: Nika-Tsentr. [in Ukrainian].

3. Bibyk, S.P., Syuta, H.P. *Slovyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words]. Kharkiv, Folio. [in Ukrainian].

4. Burbika, M.M., Solonar, O.V., Yanishevs'ka, K.D. (2015). *Administrativne pravo Ukrayiny*. [Administrative law of Ukraine]. Navchalnyy posibnyk. Sumy: Mriya, [in Ukrainian].

5. Velykyy tлумачnyy slovyk suchasnoyi ukrayinskoyi movy: 250000 (2005) [A large explanatory dictionary of the Ukrainian language] / uklad. ta holiv. red. V.T., Busel. Kyiv; Irpin: Perun, [in Ukrainian].

6. Hoshko, O.O. (2006) *Suchasna upravlinska kultura u systemi mistsevoho samovyraduvannya*: [Modern management culture in the system of city self-government] monohrafiya. Kyiv: Vyd-vo NADU. [in Ukrainian].

7. Hryban, H.P. (2022) *Upravlinnya u sferi fizychnoyi kultury ta sportu: metod. rekomendatsiyi* [Management in the field of physical culture and sports]. Zhytomyr: Vyd. «Ruta». [in Ukrainian].

8. Dobrovilni sportyvni tovarystva (DST) (2008) [Voluntary sports associations (VAS)] / Mukha, V.S., Draha, V.V. // *Entsyklopediya Suchasnoyi Ukrayiny* [Elektronnyy resurs] / Redkol.: I.M. Dzyuba, A.I. Zhukovs'kyy, M.H. Zaliznyak, [ta in.]; NAN Ukrayiny, NTSH. Kyiv: Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen' NAN Ukrayiny, Rezhym dostupu: <https://esu.com.ua/article-22397>. [in Ukrainian].

9. Ivchenko, O.O. (2006) *Tlumachnyy slovyk ukrayins'koyi movy*. [Explanatory dictionary of the Ukrainian language] Kharkiv: «Folio». [in Ukrainian].

10. *Kadrovyy menedzhment*: [Personnel management] (2014) navch. posib. / O.O., Morushko. Lviv: Nats. un-t «Lviv. politekhnik» [in Ukrainian].

11. *Menedzhment*: (2012) [Management] navch. posib. / O.YE., Kuz'min, N.T., Mala, O.H., Mel'nyk, O.R., Sanina. L'viv: Vyd-vo L'viv politekhniky. [in Ukrainian].

12. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*: (2012) [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development] vidp. red. O.YE, Kuz'min. L'viv: Vyd-vo L'viv politekhniky. [in Ukrainian].

13. *Mizhnarodna politseyska entsyklopediya* (2006) [International police encyclopedia] T. III: *Politseysky menedzhment: istoriya ta suchasnist* / vidp. red.: YU.I., Rimarenko, YA.YU., Kondrat'yev, YE.M., Moiseyev ta in. Kyiv. [in Ukrainian].

14. *Osnovy menedzhmentu*: (2007) [Basics of management]: pidruchnyk / F.I., Khmil'. Kyiv: Akademvidiv. [in Ukrainian].

15. *Ostapovych, V.P. (2018) Psykhohohy-privovi umovy pidvyshchennya efektyvnosti upravlinskoyi diyal'nosti kerivnykiv pidrozdiliv Natsionalnoyi politsiyi Ukrayiny* [Psychological and legal conditions for increasing the efficiency of managerial activity of the heads of units of the National Police of Ukraine]: monohrafiya. Kyiv, DNDI MVS Ukrayiny. [in Ukrainian].

16. *Pyetkov, S.V. (2004) Efektyvnyy menedzhment v orhanakh vnutrishnikh sprav* [Effective management in internal affairs bodies]: monohrafiya. Simferopol: Tavriya. [in Ukrainian].

17. *Pyetkov, S.V. (2005) Problema ratsionalnoho vykorystannya hodyny v upravlinskiy diyal'nosti yak osnova efektyvnoho menedzhmentu v orhanakh vnutrishnikh sprav Ukrayiny* [The problem of rational use of hours in managerial activities as a basis for effective management in internal affairs bodies of Ukraine]//*Pravo ta Bezpeka*. T.4, № 3. [in Ukrainian].

18. *Pro fizychnu kulturu ta sport: Zakon Ukrayiny №3809-XII vid 24.12.1993* [On physical culture and sports: Law of Ukraine] // *Verkhovna Rada Ukrayiny: sayt*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>. [in Ukrainian].

19. *Slovyk ukrayins'koyi movy* (2010) [Dictionary of the Ukrainian language] : blyz'ko 20 t. / Ukrayinsky movno-informatsynnyy fond NAN Ukrayiny; za red.



V.M., Rusanivskoho. Kyiv: Naukova dumka, 2010. [in Ukrainian].

20. Bondarenko, O., Utkina, M., Reznik, O., Malanchuk, P., & Yurakh, V. (2022). Protydiya sportyvniy koruptsiyi: analiz mizhnarodnykh norm. [Combating sports corruption: an analysis of international regulations: Lucha contra la corrupción deportiva: un análisis de las regulaciones internacionales]. *Cuestiones Políticas*, 40 (73), 364–376. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4073.19>. Document Type: Article – Web of Science. [in English].

*Стаття надійшла до редакції*

*26.06.2023. The article was received*

*26 June 2023*

