

*І. В. Шевчук,
помічник ректора, Хмельницький університет управління та права*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІЗИЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ І СПОРТОМ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

I. Shevchuk,
assistant of rector of Khmelnytsky university of management and law

THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF STATE ADMINISTRATION PHYSICAL CULTURE
AND SPORTS AT THE REGIONAL LEVEL

У статті розглянуто теоретико-методичні засади вдосконалення організаційного механізму державного управління фізичною культурою і спортом в регіоні. Розроблено і обґрунтовано складові моделі організаційної структури системи державного управління галуззю регіонального рівня. Визначено функції і зміст ділових процесів управлінських ланок органу управління, правові та організаційні засади діяльності.

The article considers theoretical-methodical bases of improvement of the organizational mechanism of state administration physical culture and sports in the region. Developed and justified the components of the model of the organizational structure of the system of state management of the industry at the regional level. Define the functions and content of business processes of administrative units of the governing body, legal and organizational bases of activity.

*Ключові слова: фізична культура, спорт, державне управління, регіон, організація, структура.
Key words: physical culture, sports, public administration, region, organization structure.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сталий розвиток і ефективне повсякденне функціонування фізичної культури і спорту можливе за виконання однієї із провідних передумов — якісної організації системи державного управління галуззю. У науковців не виникає протиріччя з приводу визнання провідної ролі механізму держави в організації управління галуззю, яка створює відповідну систему державного управління нею. Пріоритетність цього підходу

обумовлена рядом ключових переваг, які полягають у можливості здійснювати планову, координовану, систему діяльність в справі управління галуззю, акумулювати для цього необхідні ресурси, зосереджувати зусилля громадськості на вирішення пріоритетних цілей та завдань, забезпечувати стабільність та законність функціонування суб'єктів господарювання в сфері фізичної культури та спорту. В цьому контексті на перший план виступає проблема побудови збалансованої, оптимальної, функціональної та процесно узгодженої організаційної структури системи державного управління галуззю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗГЛЯД ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Розв'язанню цієї на перший погляд не складної проблеми присвячувались праці багатьох учених [2; 4; 6; 10; 11; 12] але, як з'ясувалось, її вирішення і до цього часу залишається актуальним, а запропоновані заходи щодо розв'язання, які були тією чи іншою мірою впроваджені в практику управлінської діяльності, виявились не ефективними, які не змогли забезпечити надійність функціонування системи державного управління галуззю в нових соціально-економічних умовах. Цьому свідчить наявність таких негативних явищ, як високий рівень корупції в органах влади, не ефективно і безконтрольне використання і без того недостатніх фінансових, матеріально-технічних ресурсів, руйнація спортивної інфраструктури, відсутність дієвої взаємодії між управлінськими ланками, їх відповідності основним функціям системи державного управління галуззю. Усе це свідчить про наявність системної кризи державного управління в сфері фізичної культури та спорту, і не складає виключення в цих процесах і регіональний рівень управління.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Як свідчить проведений аналіз наукових напрацювань, в Україні майже відсутні праці присвячені удосконаленню організаційного механізму та висвітленню організаційної структури системи державного управління фізичною культурою та спортом на регіональному рівні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити методологічні засади організаційного механізму державного управління та обґрунтувати модель організаційної структури системи державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОДЕРЖАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розуміння поняття "організаційний механізм державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні" є визначальним в частині подальшого обґрунтування необхідних заходів щодо удосконалення організаційної структури управлінської системи.

Термін "організація" за змістом об'єднує щонайменше два аспекти: перший — це процесний, який передбачає організацію діяльності людей з метою досягнення певної мети, і другий — форматний, який передбачає об'єднання людей у функціонально та ієрархічно впорядковані кластери, групи відповідної форми. Перший аспект дозволяє констатувати, що організаційний механізм семантично пов'язаний за змістом із основними формами державно-управлінської діяльності, однією з яких є організаційна. Організаційна діяльність охоплює різноманітні дії, спрямовані на виконання оперативних завдань, матеріально-технічних операцій [5]. Другий, форматний досліджується теорією організацій, яка нараховує низку моделей, які відображають сутність особ-

ливостей побудови структури організації на основі специфіки соціальної взаємодії між ланками, рівнями управління. Найбільш детально дослідженими є: механічна, общинна, соціотехнічна, системна, органічна, бюрократична, політична, природня тощо [7; 9; 14]. В даному контексті поняття "організаційний механізм державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні" ми розуміємо через призму структурно-організаційного підходу, який дозволяє його визначити, як сукупність управлінських процесів спрямованих на створення організаційної основи управлінської діяльності, організаційної структури системи державного управління фізичною культурою і спортом в регіоні, яка передбачає формування державних установ, закладів, їх структури у відповідності до функцій та напрямів функціонування. Організаційна структура являє собою внутрішньо системний порядок, форму організаційних відносин та елементів і створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків та відносин. Важливе значення має правильне розуміння завдань, які вирішуються за допомогою організаційного механізму, змістом яких виступають формування структури суб'єкту управління (апарату) та структури системи управління. Поняття структури системи управління застосовується як і до керуючої, так і до керованої підсистем. Перше поняття вужче за обсягом, і охоплює лише побудову суб'єктів управління, в нашому випадку органів державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні. Організаційна структура управління — це сукупність структурних підрозділів організації та взаємозв'язків між ними, що має ієрархічну побудову за рівнями підпорядкованості та відображає розподіл відповідальності й повноважень щодо прийняття рішень [5]. Реалізація організаційного механізму державного управління фізичною культурою і спортом в регіоні здійснюється шляхом застосування відповідних методів і засобів основними в цьому контексті виступають: метод моделювання організаційних систем та засоби — розробка планів, розписів, програм тощо.

Основними проблемами побудови організаційної структури системи державного управління на регіональному рівні залишаються: по-перше, узгодження організаційної структури за напрямками діяльності галузі фізичної культури та спорту, і по-друге, кількість відділів та їх структура за функціональною спрямованістю апарату управління. Зміст першої проблеми полягав у вирішенні питань організації державного управління спортом для всіх та спортом вищих досягнень в межах компетенції одного або декількох органів управління, розмежуванні і фокусуванні владних повноважень на різних управлінських рівнях із фінансуванням з бюджетів відповідного рівня, передачі управління відповідних підсистем громадським органам управління.

Наприкінці 80-х та впродовж 90-х років минулого століття з'являються наукові публікації, у яких розглядається модель роздільного управління спортом для всіх та спортом вищих досягнень [3; 10; 12], сутність міркувань полягала в доведенні, що спорт вищих досяг-

нень та масовий спорт за специфікою свого соціального, культурного, економічного призначення не є тотожними, спрямовані на вирішення різних завдань, і якщо спорт вищих досягнень розглядався як окремий вид людської діяльності, спрямований на здобуття найвищих професійних і економічних результатів, то масовий спорт як соціальне явище відноситься до культури і зокрема до фізичної культури. В цьому контексті робився висновок, якщо масовий спорт не є діяльністю в прямому розумінні цього слова, а є допоміжною, побутовою і яка виконує додаткову функцію та є елементом у структурі основної діяльності — навчання, праці тощо. Висновком були пропозиції щодо організації управління цими типами спорту, яке має здійснюватись різними відомствами, а безпосереднє надання відповідних послуг має здійснюватись різнопрофільними організаціями. Поєднання спорту масового та спорту вищих досягнень вбачалось через систему змагань та співпраці на рівні організацій [10].

У ряді наукових праць [6] пропонується розділити управління спортом для всіх та спортом вищих досягнень за управлінськими рівнями. Муніципальні органи управління фізичною культурою і спортом, на думку авторів, повинні взяти на себе відповідальність за розвиток масової фізичної культури і спорту для всіх у регіонах, а завдання щодо розвитку спорту вищих досягнень, мають бути в сфері компетенції державного рівня, а муніципальні органи мають бути звільнені від управління розвитком цієї підсистеми галузі.

Деяко інший підхід визначений у праці [1], де науковці вважають, що на державну гілку, яку формує система державних установ і яка характеризується наявністю державних програм, має покладатися: вирішення загальнодержавних завдань щодо збереження та зміцнення здоров'я різних груп населення; професійно-прикладна та військово-прикладна підготовка молоді; здійснення фізичного виховання в дошкільних закладах і загальноосвітній школі, вищих навчальних закладах I—II та III—IV рівнів акредитації, на виробничих підприємствах, у військових формуваннях, лікувальних та інших державних установах. На громадські організації, які працюють на основі самодіяльності, добровільності, ініціативності має покладатися: забезпечення високого рівня спортивної майстерності; підготовка спортсменів високого класу; організація праці й відпочинку населення; залучення різних верств населення до фізкультурно-спортивної і фізкультурно-оздоровчої активності. Уся навчально-виховна і спортивна робота самодіяльних організацій має ґрунтуватися на основі типових програм і положень рекомендаційного характеру.

Наразі в Україні діє система державного управління галуззю, яку умовно можна охарактеризувати як систему змішаного типу, і яка ґрунтовно описана у працях І. Гасюка [2] і якій, на думку автора, притаманна низка недоліків, які полягають у наступному:

— підсистема фізичного виховання та спортивно-масової роботи у навчальних закладах: наявність дублювання, перехрещення функціональних зв'язків управлінського впливу, що призводить до відсутності чіткого розмежування владних повноважень, значного збільшення управлінського апарату, наслідком чого є не-

ефективне використання коштів, відсутність відповідальності за певний напрямок роботи, проведення подвійного обліку та заліку одних і тих же показників результатів роботи управліннями різного підвідомчого підпорядкування, а основним негативним явищем такого "розпорошення" структури управління є низькі показники рівня здоров'я молоді, смертність на уроках фізичної культури, невідповідність матеріально-технічної бази вимогам щодо організації процесу фізичного виховання;

— підсистема "Спорт для всіх": управління цією підсистемою галузі здійснюється галузевим міністерством, обласними управліннями та відділами, виконавчими органами місцевого самоврядування, центрами фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх". На думку автора, склад управлінської структури з декількох державних органів, які за своїми функціями спрямовані на один і той самий об'єкт управління, не забезпечує надійного та ефективного повсякденного функціонування цієї підсистеми галузі. Також, на нашу думку, створені центри "Спорт для всіх" і обґрунтована в ряді робіт їх доцільність [4; 8] викликає низку зауважень, по-перше, доцільність надання таким центрам статусу окремих юридичних осіб як суб'єктам державного управління створених відповідно до норм публічного права; по-друге, така форма організації їх діяльності ускладнює визначену в положенні [13] структуру управління, з одного боку, Всеукраїнський центр, і зрозуміло решта регіональних, підпорядковуються центральному органу виконавчої влади галузі, а з другого, рішення про їх утворення в регіонах приймають відповідні місцеві ради або адміністрації, і вони знаходяться в сфері їх компетенції; по-третє, центри створюються виходячи з потреб і можливостей регіонів, що ставить власне під сумнів у вищезначених роботах тез про необхідність надання таким центрам функцій управління цією підсистемою галузі; по-четверте, відсутність матеріально-технічного, фінансового, кадрового забезпечення таких центрів, як суб'єкту управління робить їх діяльність формальною, на яку кошти витрачаються не раціонально; по-п'яте, пропозиції щодо створення таких центрів необхідно було впроваджувати в життя не як додаткового органу управління в галузі, а як профільних центрів, які безпосередньо надають фізкультурно-оздоровчі послуги населенню, і мають в своєму складі клуби за місцем проживання, спортивні кімнати, майданчики тощо;

— спорт вищих досягнень: на думку автора, характеризується наявністю надзвичайно великої кількості управлінських зв'язків між різноманітними громадськими та державними органами влади з підсистемою олімпійського, паралімпійського, дефлімпійського спорту, неолімпійського спорту. Керівництво спортивним рухом здійснюється відповідним департаментом Міністерства у справах молоді та спорту та його територіальними структурними підрозділами, комітетом фізичного виховання при Міністерстві освіти і науки з територіальними відділеннями, управліннями та відділами обласних та районних державних адміністрацій, комітетами фізичної культури і спорту органів виконавчої влади місцевого самоврядування, центрами фізичної культури і спорту інвалідів, галузевими

міністерствами та відомствами, а також величезною кількістю громадських органів управління — федераціями за видами спорту, національним олімпійським комітетом та його регіональними представництвами, радами добровільних спортивних товариств та інше. Таке різноманіття управляючих елементів ні в якій мірі не призводить до підвищення ефективності діяльності вище означеної підсистеми, а створює систему подвійного обліку, шляхом фіксування досягнень одного й того ж самого спортсмена різними організаціями та відомствами, так званий взаємозалік, чіткої визначеності щодо стандартизації та уніфікації управлінського процесу, розмежуванні функціональних взаємозв'язків між об'єктом та суб'єктом управління [2].

Таким чином, проведений аналіз проблеми організаційної структури системи державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні дозволив запропонувати власне бачення її розв'язання, а розроблені нами пропозиції базувались на таких вихідних закономірностях теорії організації державного управління та принципах оптимізації і моделі загальної організаційної структури державного управління галузю визначених у працях І. Гасюка [2]:

- побудова організаційної структури системи державного управління за стратегічно важливими видами діяльності, із надання відповідного статусу їх керівникам;

- побудова ланок організаційної структури за функціональною ознакою, із закріпленням відповідних владних повноважень згідно з штатним розписом;

- побудова оргструктури на базі єдиноначальності із підпорядкуванням стратегічно значущих видів діяльності одному керівникові, із покладенням на нього усієї повноти відповідальності за організацію, координацію і контроль за діяльністю установи;

- принцип координації, який передбачає активне застосування спеціальних засобів та інструментів державного управління, які мають забезпечити злагодженість та узгодженість роботи структурних підрозділів;

- принцип структурно-функціональної впорядкованості, чіткому розмежуванні функціонального призначення відповідних відділів за певними управлінськими рівнями;

- принцип оптимізації взаємодії системи процесів між суб'єктом і об'єктом управління, спрямуванні управлінського впливу на чітко визначений об'єкт управління;

- принцип структурно-ієрархічної побудови та розмежування владних повноважень за рівнями управлінських елементів;

- принцип критеріальності, визначенні критеріїв ефективності діяльності системи державного управління фізичною культурою і спортом у регіоні;

- принцип інтенсифікації управління та прогнозування, впровадження в діяльність нових технологій, комп'ютеризація, науковому обґрунтуванні програм і стратегій розвитку галузі в регіоні.

Розроблена нами модель організаційної структури системи державного управління фізичною культурою і спорту передбачає наявність центрального ви-

конавчого органу в галузі фізичної культури і спорту, який у своїй структурі має відповідні департаменти, які здійснюють безпосередню діяльність у таких підсистемах галузі: фізичне виховання, фізкультурно-оздоровча і спортивна робота в навчальних закладах; спорт для усіх верств населення за місцем проживання та у місцях масового відпочинку громадян, фізкультурно-оздоровча та реабілітаційна робота серед інвалідів; олімпійський, паралімпійський, дефлімпійський, неолімпійський спорт [2].

Модель організаційної структури системи державного управління фізичною культурою і спортом побудована за функціональною схемою (рис. 1), і може бути застосована на обласному, районному, муніципальному управлінських рівнях з відповідними змінами на рівні району в частині об'єднання, укрупнення відділів з фокусуванням відповідних напрямів управлінської діяльності за підсистемами галузі в залежності від рівня розвитку галузі на теренах певної району (наявність матеріально-технічної бази, шкіл, спортивних шкіл, демографічних показників, кількості населених пунктів, їх соціально-економічного розвитку тощо). Перевагами функціональної схеми побудови організаційної структури розробленої нами моделі виступають наступні:

- централізація — дозволяє сфокусувати діяльність відділів на управлінні певною підсистемою галузі фізичної культури та спорту, чітко скоординувати діяльність структурних підрозділів, визначити межі та сферу відповідальності посадових осіб, ієрархічно впорядкувати повноваження та функції ділових процесів, є простою в організаційному плані, що дозволяє зробити структуру прозорою і зрозумілою;

- професіоналізм — розподіл відділів та посад у них за функціональною схемою стимулює професійну спеціалізацію працівників, що відповідає сучасним вимогам до поділу праці та її спеціалізації, забезпечує прагнення до професійного зростання та підвищення кваліфікації, що полегшує координацію діяльності спеціалістів всередині департаменту, управління. Створює передумови для швидкого прийняття рішень та їх реалізації, об'єктивно та неупереджено здійснювати оцінку професійної діяльності службовців та персоналу;

- економічність — полягає в усуненні дублювання функцій за напрямками діяльності тощо.

На думку науковців в галузі теорії організацій [7; 9; 14] побудова організаційної структури за функціональною схемою має низку недоліків, але, на нашу думку, вони притаманні структурам комерційного спрямування, а не структурам державного управління, які ми розглянемо більш детально:

- надмірна фрагментація стратегічно важливих процесів — для державних органів управління фізичною культурою і спортом одними із пріоритетних функцій є стратегічне планування, прогнозування, контроль і організація цих управлінських процесів, тому вести розмову в плані надмірності їх фрагментації недоречно, також реалізація певних заходів визначених у планах і програмах здійснюється ланками операційного ядра, іншими функціонально-допоміжними структурами;

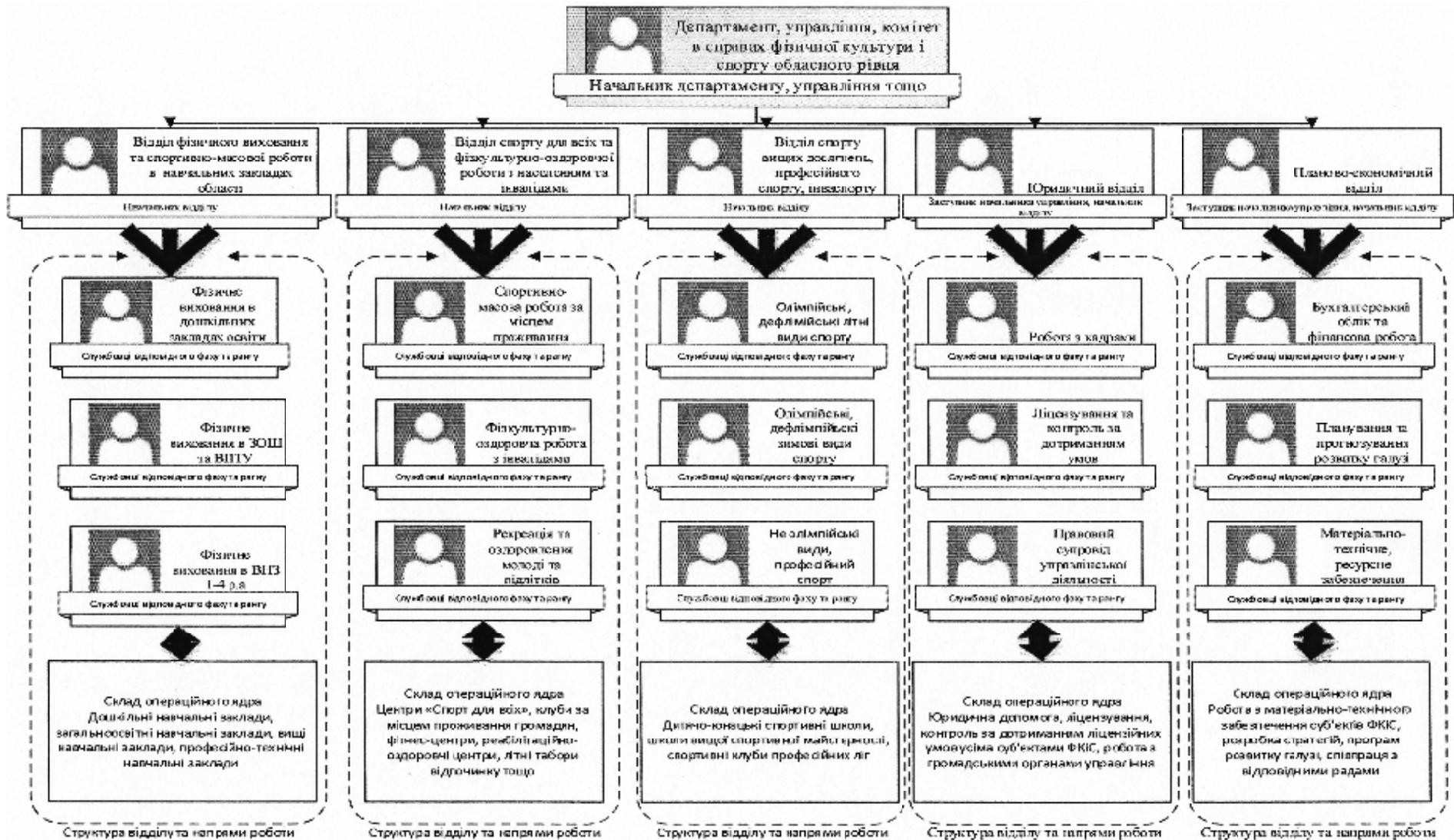


Рис. 1. Організаційна структура органу державного управління в сфері фізичної культури та спорту регіонального рівня

— проблеми міжфункціональної координації — специфіка діяльності окремих підсистем галузі обумовлена різними завданнями та метою, що в свою чергу практично зводить нанівець можливість перехрещення функціонального поля діяльності відповідних відділів, що в свою чергу усуває необхідність сто відсоткової системи узгодження відповідних дій та заходів між структурними підрозділами, і відповідно координації в їх діяльності. Така необхідність залишається лише в межах взаємодії з плановими, економічними, юридичними відділами, що в свою чергу не є перепорою, адже їх функціональне завдання забезпечити діяльність основних відділів визначених у моделі (рис. 1);

— уповільнена реакція на зміни у зовнішньому середовищі — система державного управління фізичною культурою та спортом у регіоні має забезпечити в першу чергу, реалізацію середньо та довгострокових планів розвитку галузі, приймати виважені рішення щодо зміни в змісті програм та планів, реагувати лише на сталі негативні або позитивні тренди показників динаміки розвитку галузі. Оперативне управління діяльністю галузі здійснюється на рівні окремих суб'єктів сфери фізичної культури та спорту, яке ґрунтується на тактичному і стратегічному, які знаходяться в межах компетенції системи державного управління галуззю;

— перевантаженість керівництва, яка обумовлена необхідністю вирішувати оперативні питання в шкоду завданням стратегічного значення, як ми вже зазначали, виходячи із змісту управлінської діяльності, функцій управління, діяльність керівництва спрямована в першу чергу на організацію та координацію діяльності окремих відділів, які і працюють над реалізацію стратегічних завдань із розвитку та функціонування галузі, з чим і пов'язане вирішення низки питань оперативного характеру;

— вузька відомчість, відсутність в керівників відділів системного підходу до вирішення проблем організації в цілому — в даному контексті ґрунтуючись на функціонально-системному підході, який визначає межі і обсяг повноважень і виробничих функцій не стоїть завдання перед працівниками рівня управління відділами координувати діяльність установи в цілому тощо.

Розглянемо представлену нами модель організаційної структури системи державного управління галуззю регіонального рівня, яка передбачає усунення таких проміжних і дублюючих ланок управління, як обласні та районні центри фізичного здоров'я "Спорт для всіх", обласні та районні центри "Інваспорт", обласні відділення комітету фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України (рис. 1). Але поряд із тим слід зазначити, що ми маємо на увазі усунення цих структур саме як ланок державного управління зі відповідними функціями та повноваженнями, а не як організації та установи, які функціонують в якості суб'єктів фізичної культури та спорту згідно з законами України і надають послуги фізкультурно-оздоровчого, спортивного характеру.

Основні положення моделі організаційної структури системи державного управління полягають у наступному:

— реалізація моделі передбачає створення управління, департаменту або комітету фізичної культури та спорту при обласній державній адміністрації, відповідних відділів при районних державних адміністраціях (або виконавчих комітетах відповідних рад), місцевих органах самоуправління (при виконавчих комітетах міських рад);

— управління за своїм функціональним призначенням має здійснювати роботу в таких напрямках: фізичне виховання та спортивно-масова робота в навчальних закладах; спорт для всіх та фізкультурно-оздоровча робота з населенням та інвалідами; спорт вищих досягнень, професійний спорт;

— модель передбачає створення таких відділів: відділу фізичного виховання та спортивно-масової роботи в навчальних закладах із створенням в ньому посад за напрямками роботи — фізичне виховання в дошкільних закладах освіти, фізичне виховання та спортивно-масова робота в загальноосвітніх закладах, фізичне виховання та спортивно-масова робота в професійно-технічних закладах освіти, фізичне виховання та спортивно-масова робота в вищих навчальних закладах; відділу спорту для всіх та фізкультурно-оздоровчої роботи з населенням та інвалідами — спортивно-масова робота за місцем проживання громадян, фізкультурно-оздоровча робота з населенням та інвалідами, рекреація та оздоровлення учнівської молоді; відділ спорту вищих досягнень та професійного спорту, інваспорту — олімпійський, дефлімпійський спорт за літніми видами, олімпійський, дефлімпійський спорт за зимовими видами, неолімпійські види спорту та професійний спорт; відділ юридичного супроводу — кадрова робота, ліцензування та контроль за дотриманням ліцензійних умов, правовий супровід управлінської діяльності тощо; відділ планово-економічний — бухгалтерський облік та аудит, фінансове планування, планування та прогнозування розвитку галузі, аналітично-проектна робота, матеріально-технічне та ресурсне забезпечення;

— структура передбачає посади начальника управління, декількох заступників, які мають функціонально поєднувати управління юридичним і планово-економічним відділами, начальників відділів, і що найменше штатний розпис має передбачати 21 посаду відповідного рівня і кваліфікації з вищезначених напрямів роботи відділів, а кваліфікаційні вимоги до претендентів встановлюються відповідно до законодавства України;

— діяльність управління спрямовується на забезпечення і організацію роботи суб'єктів фізичної культури і спорту згідно з Законами України: дошкільні, середні, вищі, професійно-технічні інші заклади освіти; центри фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх", фітнес-центри, оздоровчі клуби за місцем проживання та у місцях масового відпочинку громадян усіх форм власності, громадські об'єднання в сфері фізичної культури та спорту (федерації за видами спорту, спортивні клуби, ліги, добровільні спортивні товариства тощо), спортивні клуби професійних ліг, дитячо-юнацькі спортивні школи, школи вищої спортивної майстерності, літні оздоровчі спортивні

табори, туристичні та водноспортивні бази, лижні, гірськолижні бази, спортивні споруди різного призначення тощо.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані на визначення змісту та удосконалення ділових процесів визначених нами ланок органу управління фізичною культурою та спортом на регіональному рівні.

Література:

1. Вацеба О. Суть і зміст організаційних основ фізкультурно-спортивного руху в теорії фізичної культури / О. Вацеба, А. Кухтій // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. — 2003. — № 15. — С. 91—86.
2. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: [монографія] / І.Л. Гасюк. — Х.: ПП Балюк І. Б., 2011. — 432 с.
3. Горшков В.Е. Управление физической культурой и спортом в современных условиях: [моногр.] / В.Е. Горшков, В.А. Какузин, А.В. Полухин и др. — М.: Малаховка, 1993. — 98 с.
4. Дутчак М.В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук фіз. вих.: спец. 24.00.02 "Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення" / М.В. Дутчак. — К., 2009. — 39 с.
5. Енциклопедія державного управління: у 8 т.: [Т.2.: Методологія державного управління] / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. — К.: НАДУ, 2001. — 692 с.
6. Євсеева О.О. Вдосконалення державного регулювання розвитку системи фізичної культури і спорту в регіоні / О.О. Євсеева // Бізнес-Інформ. — 2013. — № 1. — С. 46—51.
7. Лапыгин Ю.Н. Теория организации: [учеб. пособ.] / Ю.Н. Лапыгин. — М.: Изд-во "Инфра-М", 2007. — 221 с.
8. Литвиненко С.Н. Педагогическая система управления развитием спорта для всех: автореф. дисс. на соискание науч. степени д. пед. наук: спец. 13.00.04 "Теория и методика физической культуры" / С.Н. Литвиненко. — СПб., 2006. — 42 с.
9. Мильнер Б.З. Теория организации: [учеб. пособ. изд. 5-е] / Б.З. Мильнер. — М.: Изд-во "Инфра-М", 2006. — 720 с.
10. Пилоян Р.А. Модель раздельного управления спортом для всех и спортом высших достижений / Р.А. Пилоян, А.Д. Суханов // Теор. и практ. физ. культ. — 1999. — № 12. — С. 23—26.
11. Платонов В.Н. Спорт высших достижений и подготовка национальных команд к Олимпийским играм / В.Н. Платонов. — М.: Советский спорт, 2010. — 310 с.: ил. — (Спорт без границ).
12. Управление физической культурой и спортом: [учебн. для ин-тов физ. культ.] / [Переверзин И.И., Бугров Н.Н., Вилькин Я.Р. и др.] — М.: Фис, 1987. — 288 с.
13. Форум: Законодавство України. — 2014. — Документ з 1424-11, чинний, поточна редакція — Редакція

від 25.01.2013, підстава з0061-13 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1424-11> — Міністерство освіти і науки України. Наказ "Про затвердження Положення про центри фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх".

14. Фролов И.В. Теория организации: [учеб. пособ.] / И.В. Фролов, Я.С. Поташник. — М.: Изд-во "Пламя", 2009. — 261 с.

References:

1. Vatsaba, O. (2003), "The essence and content of the organizational foundations of sport movement in the theory of physical culture", *Pedahohika, psykholohiia ta med.-biol. probl. fiz. vykhovannia i sportu*. vol. 15, pp. 91-86.
 2. Hasiuk, I.L. (2012), *Derzhavne upravlinnia fizychnoiukulturoiu ta sportom: stan ta perspektyvy rozvytku* [State administration physical culture and sports: a condition and prospects of development], PP Baliuk I.B., Khmel'nyts'kyj, Ukraine.
 3. Horshkov, V.E. (1993), *Upravlenye fizycheskoj kul'turoj y sportom v sovremennykh uslovyakh* [Department of physical culture and sports in modern conditions], Moskva, Malakhovka, Rossyia.
 4. Dutchak, M.V. (2009), *Theoretical and methodological bases of formation of the system of sport for all in Ukraine*, Ph.D. Thesis, Physical culture, physical education of different population groups, Kiev, Ukraine.
 5. Kovbasiuk, Yu.V. (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: t. 2* [Encyclopedia of public administration: so. 2], NADU, Kyiv, Ukraine.
 6. Yevseeva, O.O. (2013), "Improvement of state regulation of development of the system of physical culture and sports in the region", *Biznes-Inform*, vol. 1, pp. 46—51.
 7. Lapyhyn, Yu.N. (2007), *Teoryia orhanyzatsyy* [Organization theory], Moskva, Ynfra-M, Rossyia.
 8. Lytvynenko, S.N. (2006), *The pedagogical system of management of the development of sport for all*, Ph.D. Thesis, Theory and methods of physical culture, Saint-Petersburg, Russia.
 9. Myl'ner, B.Z. (2006), "Teoryia orhanyzatsyy" [Organisationtheory], Moskva, Ynfra-M, Rossyia.
 10. Pyloian, R.A. (1999), "Model of separate management of sport for all and sports of the higher achievements", *Teor. y prakt. fyz. kul't.* vol. 12, pp. 23—26.
 11. Platonov, V.N. (2010), "Sport vysshikh dosty-zhenyj y podhotovka natsyonal'nykh komand k Olym-pyjskym yhram" [Sports of the highest achievements, and preparation of national teams for the Olympic games], Moskva, Sovetskyj sport, Rossyia.
 12. Pereverzyn, Y.Y. (1987), "Upravlenye fizycheskoj kul'turoj y sportom" [Department of physical culture and sports], Moskva, FYS, Rossyia.
 13. Legislation Of Ukraine, (2014), The Ministry of education and science of Ukraine. The order "On approval of Provisions on the physical health of the population "Sport for all", availableat: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1424-11> (Accessed 25 Feb. 2014).
 14. Frolov, Y.V. (2009), *Teoryia orhanyzatsyy* [Organization theory], Moskva, Plamia, Rossyia.
- Стаття надійшла до редакції 08.06.2014 р.*