

DOI 10.31392/NPU-nc.series15.2022.3K(147).22
УДК 37.011.3–051

Грибан Г.П.
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри фізичного виховання та спортивного вдосконалення,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир
ORCID: 0000-0002-9049-1485

**ФОРМУВАННЯ СПЕЦІАЛЬНИХ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗДОБУВАЧІВ
ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»**

У статті показано, що фізична культура і спорт в сучасному суспільстві займають важливе місце в духовному, інтелектуальному і фізичному вихованні молодого покоління. Формування спеціальних управлінських компетентностей здобувачів закладів вищої освіти у сфері фізичної культури і спорту є наразі досить актуальним і потребує свого вирішення. Дисципліна «Управління сферою фізичної культури і спорту» є однією з обов'язкових компонентів освітньо-професійної програми «Середня освіта (Фізична культура)» спеціальності 014 Середня освіта у фізкультурних закладах вищої освіти четвертого рівня акредитації. **Метою** статті є обґрунтування технології і особливостей формування спеціальних компетентностей у здобувачів закладів вищої освіти в процесі вивчення управління в сфері фізичної культури і спорту в майбутній професійній діяльності. Доведено, що професійна підготовка майбутніх вчителів фізичної культури у закладах вищої освіти зобов'язана сформувати професійну компетентність випускників, що дасть їм змогу після завершення освітньої програми успішно реалізувати отримані знання та професійні навички в педагогічній діяльності та наданні послуг у сфері фізичної культури і спорту різних верств населення. Серед спеціальних компетентностей, які мають сформуватися у процесі вивчення основної освітньої компоненти «Управління у сфері фізичної культури і спорту» є: здатність використовувати діяльнісний підхід у фізичному вихованні різних верств населення; здатність застосовувати сучасні психолого-педагогічні методи й освітні технології у сфері фізичної культури і спорту; здатність застосовувати сучасні методики і технології оптимізації процесу фізичного виховання в закладах освіти; здатність аналізувати рівень знань, умінь і навичок з метою удосконалення освітнього процесу та спортивної діяльності; здатність планувати, організовувати та проводити фізкультурно-оздоровчу і спортивно-масову роботу в освітніх закладах; здатність здійснювати контроль та оцінювання якості освітнього процесу, організаційно-управлінської та спортивної діяльності; здатність до самоосвіти та самовдосконалення у сфері фізичної культури і спорту.

Ключові слова: управління, фізична культура і спорт, спеціальні компетентності, здобувач, професійна діяльність.

Hryban H. Forming special professional competencies of the higher education institution students during the study of the discipline "Physical Culture and Sport Management". The article shows that physical culture and sport occupy an important place in the spiritual, intellectual, and physical education of the younger generation in modern society. The formation of special managerial competencies in the field of physical culture and sport of the higher education institution students is currently quite relevant and should be addressed. The discipline "Physical Culture and Sport Management" is one of the compulsory components of the professional educational program "Secondary Education (Physical Culture)" of the Program of Study "014 Secondary Education" in the physical education institutions of higher education of the fourth level of accreditation. **The aim** of the article is to substantiate the technology and features of forming special competencies of the higher education institution students during the study of physical culture and sport management for future professional activities. It has been proved that the professional training of future physical education teachers in higher education institutions must form the professional competence of graduates, which will make it possible for them to successfully implement the acquired knowledge and professional skills in teaching activities and providing services in the field of physical culture and sport for different segments of the population. Among the special competencies that should be formed in the process of studying the main educational component of the discipline "Physical Culture and Sport Management" are the ability to use the activity approach in physical education of different segments of the population; the ability to apply modern psychological and pedagogical methods and educational technologies in the field of physical culture and sport; the ability to apply modern methods and technologies to optimize the process of physical education in educational institutions; the ability to analyze the level of knowledge, skills, and abilities in order to improve the educational process and sports activities; the ability to plan, organize and conduct health-improving fitness and mass participation sporting activities in educational institutions; the ability to control and evaluate the quality of the educational process, organizational, managerial, and sports activities; the ability to self-education and self-improvement in the field of physical culture and sport.

Keywords: management, physical culture and sports, special competencies, student, professional activity.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку системи фізкультурної освіти в Україні актуальною є проблема підготовки майбутніх фахівців до ефективного державного управління сферою фізичної культури і спорту на центральному, регіональному і місцевому рівнях. Фізична культура і спорт в сучасному суспільстві займають важливе місце в духовному, інтелектуальному і фізичному вихованні молодого покоління, яке має отримати повноцінний і гармонійний фізичний розвиток, високий рівень фізичної підготовленості та забезпечити умови для збереження і зміцнення здоров'я, підвищення якості та рівня життя. При цьому фізична культура і спорт як соціальні, правові, економічні, культурні та оздоровчі явища досліджуються різними науковцями із дотриманням концептуальних позицій, відповідної науковій галузі, яка розробляє зміст, форми, методи, принципи, механізми державного управління на регіональному

та всеукраїнському рівні. В той же час процес управління сферою фізичної культури і спорту має враховувати політичні, економічні та адміністративні реформи, що відбуваються в Україні, зростання потреби молоді у підвищенні ефективності та якості фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи, проведення дозвілля, відпочинку на всіх рівнях управлінської діяльності. Тому формування спеціальних управлінських компетентностей здобувачів закладів вищої освіти у сфері фізичної культури і спорту є наразі досить актуальним і потребує свого вирішення.

Аналіз джерел. Поняття «управління» дуже багатогранне, воно використовується в ряді наукових дисциплін, кожна з яких трактує його в контексті специфіки предмета дослідження і розроблених ними концепцій. В загальному розумінні управління – це свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, що здійснюється з метою спрямувати їх дії та отримати бажані результати» [4]. Управління – це «особливий вид діяльності, який перетворює неорганізовану юрбу людей у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу» [18]. Вищевикладене дозволяє розглядати управління як: науку, мистецтво, функцію, апарат, орган тощо.

Управління фізичною культурою і спортом розглядається як вид діяльності, який представляє собою «систему впливів на фізичну культуру і спорт як галузь з боку державних і галузевих органів управління» [16]; спрямований на узгодження один з одним зусиль окремих фізкультурних працівників з надання фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг [12, с. 61–63], на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до поставленої мети [14]; забезпечує «вплив суб'єкта на об'єкт з метою переведення об'єкта в новий якісний стан» [4]; система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планомірного розвитку сфери фізичної культури і спорту в цілому, найбільш повного задоволення потреб людей різного віку в фізичному вдосконаленні» [9].

Навчальна дисципліна «Управління сферою фізичної культури і спорту» є однією з обов'язкових компонент освітньо-професійної програми «Середня освіта (Фізична культура)» спеціальності 014 Середня освіта у фізкультурних закладах вищої освіти четвертого рівня акредитації. Ця дисципліна пов'язана з теорією і методикою фізичної культури, оздоровчою фізичною культурою, педагогікою, психологією, соціологією тощо. Одночасно, «Управління сферою фізичної культури і спорту» є базовою дисципліною для подальшого вивчення організації фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи в навчальних і робочих колективах, маркетингу фізичної культури, розвитку олімпійського і професійного спорту.

Питання державного управління сферою фізичної культури і спорту, його механізми та теоретико-методологічні основи управління галуззю фізичної культури і спорту в Україні розглядалися багатьма вченими: Н.Я. Бондарчук [1], І.Л. Гасюк [2], В.М. Гузарь [3], М.В. Дутчак [5], О.М. Жданова [6], Ю.П. Мічуда [10], М.О. Олійник [11], Ю.М. Шкретій [17] та ін. Так, зокрема, М.О. Олійник [11] узагальнив аспекти організаційно-управлінської, організаційно-педагогічної, предметно-фізкультурної діяльності фізичної культури і спорту, обґрунтував теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом, проблеми удосконалення діяльності управлінських органів на основі раціонального проектування організаційних і управлінських процесів.

І.Л. Гасюк [2] зазначає, що розвиток сфери фізичної культури і спорту відбувається завдяки удосконаленню і поліпшенню матеріально-технічного, інформаційного, кадрового, наукового, нормативно-правового, фінансового, медичного забезпечення, що знаходить свій вираз у показниках стану розвитку системи загалом, а саме на рівні здоров'я і фізичного розвитку різних верств населення, ступені використання фізичної культури в різних сферах діяльності, рівні розвитку системи фізичного виховання, самодіяльного масового спорту, рівні досягнень спортсменів України в окремих видах спорту, рівні забезпеченості кваліфікованими кадрами, спортивними спорудами та майном.

Для вирішення завдань управлінської діяльності важлива роль у державі відводиться підготовці кадрів. Компетентність фахівця у всіх сферах фізичної культури і спорту сприяє вирішенню важливих управлінських завдань. Поняття «компетентність» трактується як складна інтегрована характеристика особистості, пов'язана з сукупністю знань, умінь, навичок, ставлень, а також досвіду, що дає змогу ефективно провадити діяльність або виконувати певні функції, забезпечуючи розв'язання проблем і досягнення певних стандартів у галузі професії або виді діяльності [13, с. 18]. В.В. Краєвський і А.В. Хуторський [7] розглядають компетентність у певній галузі як володіння відповідними знаннями й здібностями, які дозволяють розуміти цю галузь і ефективно діяти в ній. Аналіз джерел дає підстави констатувати, що вивчення питань формування спеціальних компетентностей є одним з пріоритетних завдань під час вивчення дисципліни «Управління сферою фізичної культури і спорту».

Мета статті – обґрунтувати технології і особливості формування спеціальних професій-

них компетентностей здобувачів в управлінні сферою фізичної культури і спорту в майбутній професійній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із напрямів формування знань у сфері фізичної культури і спорту здобувачів закладів вищої освіти є розуміння того, що об'єктами управління є: люди з їх потребами, педагогічні кадри, матеріально-технічні і фінансові ресурси, якими управляє держава. Під терміном «галузь фізичної культури і спорту» розглядається система закладів і підприємств, які надають фізкультурно-оздоровчі і спортивні послуги, спеціалізуються на виготовленні товарів спортивно-фізкультурного призначення з метою задоволення потреб населення, держави у сфері фізичної культури і спорту [2]. Професійна підготовка майбутніх вчителів фізичної культури у закладах ВО зобов'язана сформувати професійну компетентність випускників, що дасть їм змогу після завершення освітньої програми успішно реалізувати отримані знання та професійні навички в педагогічній діяльності та наданні послуг у сфері фізичної культури і спорту різних верств населення.

Мета викладання обов'язкової освітньої компоненти «Управління у сфері фізичної культури і спорту» спрямована на забезпечення майбутніх фахівців теоретичними знаннями про систему управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні та формування практичних умінь, навиків і спеціальних компетентностей управлінської діяльності. Наразі сучасна система підготовки майбутніх учителів фізичної культури більшою мірою спрямована на оволодіння загальнонауковою компонентою освіти й виховання та не розкриває в широкому плані особливості управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту. На цьому етапі професійна підготовка здобувачів закладів вищої освіти не забезпечує випускникам високого рівня професійної компетентності в управлінській діяльності й потребує вдосконалення вивчення навчальної дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту», подальшого пошуку нових методів і засобів формування спеціальних управлінських компетентностей.

Для підвищення якості оволодіння управлінською діяльністю у сфері фізичної культури і спорту у відповідності до чинного законодавства і вимог освітньої програми ми визначили низку функціональних завдань, реалізація яких дозволить здобувачам суттєво оволодіти спеціальними компетентностями з управління, а саме:

- сформувати у здобувачів знання про специфіку використання основних термінів і понять, оволодіти понятійним апаратом теорії управління у сфері фізичної культури і спорту;
- вивчити функції управління, особливості їх прояву, зв'язувальні процеси, що супроводжують їх виконання;
- сформувати уміння і навички упровадження нормативно-правових актів, створення економічних, ресурсних, фінансових передумов для розвитку фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності;
- ознайомити здобувачів з матеріально-технічним, фінансовим, кадровим, правовим, медичним, науковим, методичним, інформаційним, профорієнтаційним забезпеченням сфери фізичної культури на регіональному та місцевому рівнях;
- ознайомити здобувачів з сучасними концепціями теорії управління;
- ознайомити здобувачів зі спеціальностями в сфері фізичної культури і спорту та вимогами до їх оволодіння і професійного становлення;
- ознайомити з кадровим забезпеченням сфери фізичної культури і спорту в Україні на центральному, регіональному (Управління з фізичної культури і спорту районних адміністрацій і міських рад) і місцевому (громадські комісії або відділами з фізичної культури і спорту).

В основі розробки технології навчання лежить проектування високоефективної освітньої діяльності здобувачів та управлінської діяльності викладача. Така стратегія втілюється в принциповій направленості змісту і форм освітнього процесу з пріоритетом на особистісно розвиваючі технології навчання. При цьому особистісно орієнтовані технології в управлінській діяльності мають враховувати: особистісні якості здобувачів, оптимальність освітнього процесу, дидактичні принципи тощо. Відбір змісту навчального матеріалу не може обмежуватися лише забезпеченням здобувачів теоретичними знаннями і практичними навичками й уміннями. Засобом формування спеціальних компетентностей у майбутніх фахівців виступають навчально-методичні завдання, які доповнюють теоретичні відомості та збагачують управлінський досвід. При цьому освітній процес можна розглядати як процес управління, в якому викладач (суб'єкт управління) впливає шляхом надання інформації на здобувача (об'єкт управління) з метою досягнення мети і завдань навчання. Суб'єкт і об'єкт освітнього процесу є постійними, мета та завдання формують різну спрямованість навчання, потребують взаємообумовлених впливів, викликаних вирішенням певних завдань.

Серед спеціальних компетентностей, які мають сформуватися у процесі вивчення основної освітньої компоненти «Управління у сфері фізичної культури і спорту» є: здатність використовувати діяльнісний підхід у фізичному вихованні різних верств населення; здатність

застосовувати сучасні психолого-педагогічні методи й освітні технології у сфері фізичної культури і спорту; здатність застосовувати сучасні методики і технології оптимізації процесу фізичного виховання в закладах освіти; здатність аналізувати рівень знань, умінь і навичок з метою удосконалення освітнього процесу та спортивної діяльності; здатність планувати, організовувати та проводити фізкультурно-оздоровчу і спортивно-масову роботу в освітніх закладах; здатність здійснювати контроль та оцінювання якості освітнього процесу, організаційно-управлінської та спортивної діяльності; здатність до самоосвіти та самовдосконалення у сфері фізичної культури і спорту.

До програмних результатів навчання можна віднести: демонстрування спеціалізованих концептуальних знань, які є основою для інноваційної діяльності у сфері фізичної культури і спорту; аналіз проблем та перспектив сфери фізичної культури і спорту та суміжних галузей знань, прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах професійної діяльності; аргументування та формулювання висновків для обґрунтування власної точки зору у вирішенні проблем і завдань професійної діяльності; демонстрування вміння планувати, чітко формулювати цілі, застосовувати різноманітні методики для ефективної організації освітнього процесу; вміння аналізувати, узагальнювати та розробляти програмно-нормативні документи у професійній діяльності; володіння навичками управління процесом фізичного виховання, спортивного тренування з використанням сучасних методів наукових досліджень; професійну самоосвіту, особистісне зростання, проектування подальших освітніх траєкторій тощо.

Висновки. Спеціальна професійна компетентність вчителя фізичного виховання у сфері фізичної культури і спорту є інтегрованим та багатокомпонентним утворенням, що охоплює: професійні знання, уміння й навички, світогляд, досвід, особисті якості, які мають відображатися у здатності самостійно, ефективно та якісно виконувати управлінську діяльність і розв'язувати складні педагогічні завдання в спортивному колективі чи організації. Спеціальна професійна компетентність є важливим показником якісної характеристики теоретичної та практичної підготовленості здобувача, здатності та готовності його до управлінської діяльності в сфері фізичної культури і спорту, самовдосконалення та соціальної активності. Психолого-педагогічні умови вдосконалення спеціальних професійних компетентностей у здобувачів закладів вищої освіти в процесі вивчення дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту» мають формувати мотиваційно-ціннісне ставлення як викладачів, так і здобувачів до навчальної дисципліни, засвоєння змісту професійно управлінської діяльності, проектуванню професійної підготовки, застосуванню інноваційних управлінських технологій, спрямованих на формування спеціальної професійної компетентності. Таким чином, успішною управлінською підготовкою майбутнього випускника закладу вищої освіти в управлінні сферою фізичної культури і спорту є наявність у нього професійних управлінських компетентностей (спеціальних знань, вмінь, навичок та здібностей, способів мислення), необхідних для ефективного виконання конкретних управлінських дій під час професійної діяльності. **Перспективи подальших досліджень** спрямовані на розробку та вдосконалення теоретичних основ викладання дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту» для здобувачів закладів вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Бондарчук Н.Я. Менеджмент у сфері фізичної культури і спорту: Навчальний посібник. Ужгород: Поліпринт, 2010. 170 с.
2. Гасюк І.П. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку : [моногр.]. Хмельницький : ПП Балюк І.Б., 2011. 432 с.
3. Гузарь В.М. Процес управління фізичною культурою і спортом. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2001. № 17. С. 9–18.
4. Державне управління в Україні : навч. посіб. URL : <http://pravoznavec.com.ua/books/249/13/>
5. Дутчак М. Стратегія і тактика розвитку спорту для всіх в Україні. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2003. № 16. С. 3–16.
6. Жданова О.М. Основи управління сферою фізичної культури і спорту: навч. посіб. для студентів ВНЗ фізичного виховання і спорту. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.
7. Краевский В.В., Хуторский А.В. Предметное и общепредметное в образовательных стандартах. *Педагогика*. 2003. № 2. С. 3–10.
8. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою та спортом в Україні та Європі. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Dtr_du/2011_3/files/DU311_07.pdf.
9. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / под. ред. Золотова М.И., Кузина В.В., Кутепова М.Е. М.: Академия, 2003. 432 с.
10. Мічуда Ю.П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку : автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. вих. і спорту: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України. К., 2008. 39 с.
11. Олійник М.О. Теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом в

Україні : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. вих. і спорту : Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України. К., 2000. 18 с.

12. Пельменев В.К. Социально-педагогические и организационные основы развития физической культуры и спорта в регионе. *Теория и практика физической культуры*. 2003. № 5. С. 61–63.

13. Пометун І.О. Формування громадської компетентності: погляд з позицій сучасної педагогічної науки. *Вісник програм шкільних обмінів*. 2005. № 23. С. 18–24.

14. Сластенин В.А., Исаев И.Ф., Шиян Е.Н. Педагогика : учеб. пособ. М.: Академия, 2004. 482 с.

15. Цьось А.В. Закономірності розвитку фізичної культури. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2003. № 13. С. 65–72.

16. Чаргазия И.П. Развитие сферы физической культуры и спорта в системе местного самоуправления. *Проблемы современной экономики*. 2005. № 3. С.12–17.

17. Шкретій Ю.М. Напрями реформування системи фізичної культури і спорту в країні. *Актуальні проблеми фізичної культури і спорту*. 2004. № 4. С. 5–11.

18. Drucker P. People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. N-Y: Harper Pow, 1977. P. 23.

References

1. Bondarchuk N.Ia. (2010). Menedzhment u sferi fizychnoi kultury i sportu: Navchalnyi posibnyk. Uzhhorod: Poliprint, 170.

2. Hasiuk I.L. Derzhavne upravlinnia fizychnoiu kulturoiu ta sportom: stan ta perspektyvy rozvytku : monohr. Khmelnytskyi : PP Baliuk I.B., 2011. 432.

3. Huzar V.M. (2001). Protse upravlinnia fizychnoiu kulturoiu i sportom. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu*, 17, 9–18.

4. Derzhavne upravlinnia v Ukraini: navch. posib. URL : <http://pravoznavec.com.ua/books/249/13/>

5. Dutchak M. (2003). Stratehiia i taktyka rozvytku sportu dlia vsikh v Ukraini. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu*, 16, 3–16.

6. Zhdanova O.M. (2017). Osnovy upravlinnia sferoiu fizychnoi kultury i sportu: navch. posib. dlia studentiv VNZ fizychnoho vykhovannia i sportu. Lviv : LDUFK, 244.

7. Kraevskij V.V., Hutorskij A.B. (2003). Predmetnoe i obshchepredmetnoe v obrazovatel'nyh standartah. *Pedagogika*, 2, 3–10.

8. Kuzmenko O.O. Suchasnyi stan derzhavnoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu ta sportom v Ukraini ta Yevropi. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Dtr_du/2011_3/files/DU311_07.pdf.

9. Zolotova M.I., Kuzina V.V., Kutepova M.E. (Ed.). (2003). Menedzhment i ekonomika fizicheskoy kul'tury i sporta. M.: Akademiya, 432.

10. Michuda Yu.P. (2008). Funktsionuvannia ta rozvytok sfery fizychnoi kultury i sportu v umovakh rynku : *Abstracts of Doctor's thesis*. Kyiv, Ukraine. 39.

11. Oliinyk M.O. (2000). Teoretychni i metodychni osnovy upravlinnia fizychnoiu kulturoiu i sportom v Ukraini : *Abstracts of Candidate's thesis*. Kyiv, Ukraine. 18.

12. Pel'menev V.K. (2003). Social'no-pedagogicheskie i organizacionnye osnovy razvitiya fizicheskoy kul'tury i sporta v regione. *Teoriya i praktika fizicheskoy kul'tury*, 5, 61–63.

13. Pomietun I.O. (2005). Formuvannia hromadskoi kompetentnosti: pohliad z pozytsii suchasnoi pedahohichnoi nauky. *Visnyk prohram shkilnykh obminiv*, 23, 18–24.

14. Slastenin V.A., Isaev I.F., SHiyan E.N. (2004). Pedagogika : ucheb. posob. M.: Akademiya. 482.

15. Tsos A.V. (2003). Zakonomirnosti rozvytku fizychnoi kultury. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu*, 13, 65–72.

16. Chargaizia I.P. (2005). Razvitie sfery fizicheskoy kul'tury i sporta v sisteme mestnogo samoupravleniya. *Problemy sovremennoj ekonomiki*, 3, 12–17.

17. Shkretii Yu.M. (2010). Napriamy reformuvannia systemy fizychnoi kultury i sportu v kraini. *Aktualni problemy fizychnoi kultury i sportu*, 4, 5–11.

18. Drucker P. People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. New-York: Harper Pow, 1977. P. 23.