

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
імені ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені М. П. ДРАГОМАНОВА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**КРИШТАНОВИЧ СВІТЛАНА ВОЛОДИМИРІВНА**

**УДК 378:005.336.2:796.075 (043.5)**

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ**  
**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**  
**МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Подається на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

С. В. Криштанович



Науковий консультант: **Пристапа Євгеній Никодимович**

доктор педагогічних наук, професор

Київ – 2021

## АНОТАЦІЯ

*Криштанович С.В.* Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.  
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, Львів, 2021.  
– Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, Київ, 2021.

Актуальність обраної проблематики підтверджує, що реформаційні процеси в освіті взаємопов'язані з суперечностями а саме: у соціально-освітньому контексті – між потребою суспільства у компетентних менеджерах фізичної культури і спорту та відсутністю системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти; у науково-освітньому контексті – між існуючою уніфікованою системою підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та необхідністю впровадження інновацій в освітній процес вищої школи; у методико-технологічному контексті – між необхідністю вдосконалення професійної підготовки майбутніх магістрів, здатних розв'язувати управлінські завдання в процесі професійної діяльності, та відсутністю у вищій школі педагогічних умов формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; у контексті педагогічної практики – між впровадження позитивного міжнародного досвіду щодо підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та неготовністю вітчизняних закладів вищої освіти до швидкого втілення сучасних зарубіжних практик в освітній процес формування професійної компетентності здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня; в особистісному контексті – між потребою майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у професійному та особистісному розвитку та недостатньою увагою щодо формування їх фахових компетентностей у закладах вищої освіти. Для вирішення цих суперечностей проведено теоретичне

та методичне обґрунтування, розроблено систему формування професійної компетентності менеджерів з фізичної культури і спорту, що дозволило визначити стратегічне спрямування щодо підвищення ефективності підготовки цих фахівців у закладах вищої освіти.

На основі аналізу наукової літератури було уточнено категоріально-поняттєвий апарат педагогічної та фізкультурної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту розглядається як здійснення освітнього процесу у закладах вищої освіти, яке гарантує оволодіння студентами знань, умінь та навичок професійної кваліфікації, що в майбутньому допоможе їм успішно виконувати управлінські функції на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання (приватні, колективні, господарські товариства, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, комунальні, державні тощо) фізкультурно-спортивного спрямування.

Професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти, розглядається як кваліфікаційна характеристика індивіда, яка сформована у закладі вищої освіти та охоплює теоретичний багаж знань, практичних навичок, світогляд і громадську позицію, що в майбутньому гарантуватиме йому успішне виконання професійних обов'язків в управлінській діяльності організацій фізкультурно-спортивного спрямування.

Майбутні менеджери фізичної культури і спорту розглядаються як особи, які у закладах вищої освіти здобувають кваліфікацію відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, мають мотивацію та здібності до навчання, що в майбутньому допоможе їм виконувати управлінські функції в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування.

Проаналізовано зарубіжний досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у таких країнах, як Велика Британія, Швейцарія, Скандинавські країни, Італія, Іспанія та Хорватія. З'ясовано,

що для формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту доцільно запровадити у вітчизняних закладах вищої освіти такі практики: кандидати, які бажають вступити на магістерські програми повинні мати реалізовані проекти, досвід роботи та рекомендації від роботодавця; запровадження міжнародного мультидисциплінарного підходу до магістерської освітньої програми з отриманням диплома за підписом університетів-партнерів; створення центрів спортивних досліджень, для підвищення якості освіти у сфері фізичної культури і спорту; сприяти мобільності студентів, викладачів та персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності університету; брати участь у міжнародних проектах; використовувати високі технологічні стандарти в освіті; розробити підтримку магістрів, навіть поза академічним середовищем; надавати рекомендації та допомагати в розробленні професійного портфоліо для працевлаштування.

Теоретично обґрунтовано структуру професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти та її компонентів, зокрема мотиваційно-аксіологічного, когнітивного, праксеологічного та особистісного. Мотиваційно-аксіологічний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, передбачає наявність: мотивів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які впливають на вибір професії; мотивів цілепокладання і формування себе, як особистості; цінностей, як в особистому житті, так і в професійній діяльності; пріоритетів у житті; ціннісних орієнтирів. Основою когнітивного компоненту професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, є знання, обізнаність щодо міжособистісної комунікації, яка є ключовою у їхній професійній діяльності. Практиологічний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, охоплює успішне використання вмінь та навичок у їхній професійній діяльності, зокрема організовувати управління фізкультурно-спортивними організаціями, визначати місію організації, а також розробляти

стратегічні та тактичні плани, уміння формувати команду, здійснювати її розвиток, уміння перетворити конфлікт у результативний, мотивувати працівників до успішної діяльності, виконувати професійну діяльність з урахуванням інновацій технологічного та наукового процесу. Особистісний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, передбачає наявність вмінь володіти техніками самореалізації та розвитку індивідуальності в межах професії, здатності раціонально організувати свою професійну діяльність.

З метою обґрунтування рівня (високий, середній, низький) сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, були виокремлені та конкретизовані критерії (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний, соціально-психологічний) та їх показники.

Розроблено комп'ютерну програму «Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту», за допомогою якої охарактеризовано педагогічну діагностику рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Встановлено, що систему формування професійної компетентності у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, доцільно розглядати, як процес забезпечення якості освітніх послуг закладами вищої освіти країни, що сприятимуть підготовці цих фахівців, такого рівня професійної компетентності, завдяки якому вони зможуть стати конкурентоспроможними на ринках праці, самостійно організовуватимуть фізичне виховання різних верств населення та успішно працюватимуть на усіх управлінських ланках спортивного руху.

Обґрунтовано основні положення концепції формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, а саме: формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинно забезпечувати якість вищої освіти, враховувати тенденції гуманізації та глобалізації вищої освіти, спрямовуватися на оновлення та поглиблення фундаменталізації змісту фахової підготовки; інтернаціоналізація

вищої освіти у процесі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинна здійснюватися завдяки міжнародному співробітництву закладів-партнерів вищої освіти, що гарантуватиме високу якість освітніх послуг та їх відповідність європейським і світовим стандартам; модернізація освітнього процесу підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у вищій школі має зорієнтовуватися на формування їх професійної компетентності через імплементацію інформаційно-комунікативних технологій у вищу освіту та вдосконалення апаратно-програмного забезпечення й мережевої інфраструктури закладів вищої освіти; у процесі формування професійної компетентності здобувачів вищої освіти зусилля науково-педагогічних працівників повинні спрямовуватися на оволодіння ними новими педагогічними ролями (тренер, фасилітатор, коуч, ментор, тьютор, едвайсер та ін.), здійснення яких сприятиме професійному та особистісному розвитку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинно базуватися на співпраці зі стейкхолдерами та враховувати їх пропозиції щодо надання якісних освітніх послуг у закладах вищої освіти.

Доведено, що сучасна модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту має охоплювати систему з чотирьох структурних блоків (цільовий, концептуальний, змістово-процесуальний та результативно-оцінювальний), які будуть об'єктивно доносити інформацію про мету, завдання та результат сформованості професійної компетентності, який можна отримати через реалізацію визначених та обґрунтованих педагогічних умов.

Доведено, що педагогічні умови передбачають успішне впровадження моделі системи шляхом створення середовища, максимально наближеного до майбутньої професійної діяльності менеджерів фізичної культури і спорту, мотивування магістрів до особистісно-професійних змін під час навчання, стимулювання їх до професійного коучингу у самостійній роботі та педагогічної допомоги. Визначені такі основні педагогічні умови формування професійної

компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту: інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у процесі вивчення фахових дисциплін; використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту із урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Метою педагогічного експерименту була перевірка рівня сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти. Динаміка зміни рівневих характеристик щодо показників формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту експериментальної та контрольної груп між констатувальним та експериментально-узагальнюючим етапами педагогічного експерименту підтвердила ефективність розробленої системи, зокрема кількість магістрів в експериментальній групі з високим рівнем сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту збільшилася на 10,42 %, зі середнім рівнем – на 16,25 % та зменшилася з низьким рівнем – на 26,67 %. У контрольній групі кількість магістрів з високим рівнем сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту збільшилася на 5,72 %, зі середнім рівнем – на 8,24 % та зменшилася з низьким рівнем – на 13,95 %.

Доведено, що в експериментальному освітньому процесі використано систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту й апробовано педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, що дало змогу створити в освітньому процесі підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в експериментальній групі якісно інноваційні умови освітньої діяльності.

*Наукова новизна та теоретичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що: *вперше* науково обґрунтовано теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури

і спорту; розроблено авторську концепцію формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка відтворює специфіку набуття ними професійної компетентності, враховуючи, спрямування на отримання вищої освіти та конкурентну відповідність таких фахівців на ринку праці; розроблено та експериментально перевірено систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка є сукупністю елементів забезпечення якості освітніх послуг закладами вищої освіти країни, що сприяють підготовці майбутніх фахівців такого рівня професійної компетентності, завдяки якому вони зможуть стати конкурентоспроможними на ринках праці, зможуть приймати управлінські рішення у сфері фізичної культури і спорту та успішно працюватимуть в усіх управлінських ланках спортивного руху; виявлено та теоретично обґрунтовано педагогічні умови (інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в процесі вивчення фахових дисциплін; використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту із урахуванням інтересів стейкхолдерів), які передбачають успішне впровадження системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту шляхом створення максимально наближеного інформаційно-освітнього середовища до майбутньої професійної діяльності цих фахівців; представлено авторське трактування дефініцій «формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту», «професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти» та «майбутні менеджери фізичної культури і спорту», що розкриває їх сутнісні ознаки; *уточнено* сутність понять «менеджер», «професіоналізм», «фахівці фізичної культури і спорту», «менеджмент у фізичній культурі і спорті», «менеджер фізичної культури і спорту»; структурні компоненти (мотиваційно-аксіологічний, когнітивний, праксеологічний, особистісний) професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується



в закладах вищої освіти; зміст підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти Великої Британії, Швейцарії, Скандинавських країн, Італії, Іспанії та Хорватії; *удосконалено* зміст, форми, методи та засоби формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; критерії (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний, соціально-психологічний), показники та рівні (високий, середній, низький) сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; *подальшого розвитку набули* наукові доміанти компетентнісної парадигми освітнього процесу у закладах вищої освіти, в яких здійснюється формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

*Практичне значення одержаних результатів* визначається тим, що розроблено та впроваджено систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в освітній процес закладів вищої освіти, яку описано в монографії «Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту: теорія та методика»; підготовлено та впроваджено навчально-методичний супровід на друкованих та електронних носіях, що включає: навчальні посібники «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» (у співавторстві з В. Холявкою), «Спортивний менеджмент»; робочі навчальні програми, тестові завдання, методичні рекомендації для семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи з дисциплін «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі спорті» та «Спортивний менеджмент»; комп'ютерну програму «Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» (у співавторстві з Є. Н. Приступою та О. П. Сидоренком).

**Ключові слова:** формування професійної компетентності, майбутні менеджери фізичної культури і спорту, заклади вищої освіти.

## ABSTRACT

*Kryshchanovych S.V.* Theoretical and methodical bases of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

The dissertation for obtaining the scientific degree of the Doctor of Pedagogical Sciences on specialty 13.00.04 – Theory and Methods of Professional Education. – Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Bobersky, Lviv, 2021. – National Dragomanov Pedagogical University, Kyiv, 2021.

The relevance of the chosen issues confirms that the reform processes in education are interrelated with contradictions, namely: the need of society for a competent manager of physical culture and sports and insufficient capacity of the domestic educational system in the process of their preparation; the existing unified system of training future managers of physical culture and sports and the need to introduce innovations in the educational process of higher education; awareness by masters the necessity and significance of the development of professional competence of future managers of physical culture and sports and insufficient experience and level of its formation; the need for self-improvement and development of professional knowledge, skills and abilities of teachers in a fast-paced educational environment and their inability to quickly and swiftly adapt to these conditions; inconsistency of traditional target guidelines in the training of future managers of physical culture and sports with modern concepts for the development of this area in higher education; the need to introduce international experience in training future managers of physical culture and sports and the unpreparedness of higher education institutions for the rapid implementation of modern practices in the educational process. To resolve these contradictions, a theoretical and methodological substantiation was carried out, a system of formation of professional competence of managers of physical culture and sports was developed, which allows to determine a strategic direction to increase the effectiveness of training these specialists in higher education institutions.

Based on the analysis of the scientific literature, the categorical and conceptual apparatus of the pedagogical and physical culture component of the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports was specified.

The formation of professional competence of future managers of physical culture and sports is considered as the implementation of the educational process in higher education institutions, which guarantees the acquisition of knowledge, skills and abilities of professional qualifications by students, which in the future will help them to successfully perform managerial functions at enterprises of various organizational and legal forms of management (private , collective, economic societies, enterprises based on the property of associations of citizens, communal, state, etc.) physical culture and sports.

The professional competence of future managers of physical culture and sports, which is formed in institutions of higher education, is considered as a qualification characteristic of an individual, which is formed in an institution of higher education and covers the theoretical baggage of knowledge, practical skills, worldview and civic position, which in the future will guarantee him the successful implementation of professional responsibilities in the management activities of organizations of physical culture and sports direction.

Future managers of physical culture and sports are considered as persons, in institutions of higher education they receive qualifications of the appropriate educational and qualification level, have motivation and ability to learn, in the future it will help them to perform managerial functions in organizations of physical culture and sports.

Analysis of foreign experience of the United Kingdom, Switzerland, Norway, Sweden, Italy, Spain and Croatia in the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports showed the presence of common and different features that were compared to domestic training practices. It was found that for the formation of professional competence of managers of physical culture and sports it is advisable to introduce the following practices in domestic higher

education institutions: candidates wishing to enroll in masters programs must have implemented projects, work experience and recommendations from the employer; introduction of an international multidisciplinary approach to the masters degree program with a diploma signed by partner universities; creation of sports research centers to improve the quality of education in the field of physical culture and sports; to promote the mobility of students, teachers and staff in order to increase the competitiveness of the university; participate in international projects; use high technological standards in education; develop support for masters, even outside the academic environment; provide recommendations and assist in the development of a professional portfolio for employment.

The structure of professional competence of the future manager of physical culture and sports, which is formed in higher education institutions and its components, in particular motivational-axiological, cognitive, praxeological and personal was theoretically substantiated. The motivational and axiological component of the professional competence of future managers of physical culture and sports, which is formed in institutions of higher education, provides for: motives, both internal and external, which influence the choice of a profession; motives of goal-setting and the formation of oneself as a person; values, both in personal life and in professional activity; priorities in life; value guidelines. The basis of the cognitive component of the professional competence of future managers of physical culture and sports, which is formed in higher education institutions, is knowledge, awareness of interpersonal communication, which is key in their professional activities. The praxeological component of the professional competence of future managers of physical culture and sports, which is formed in institutions of higher education, covers the successful use of skills in their professional activities, in particular, to organize the management of physical culture and sports organizations, to determine the mission of the organization, and also to develop strategic and tactical plans, the ability to form a team, to carry out its development, the ability to turn a conflict into an effective one, to motivate employees to successful activities, to carry out professional activities, taking into account the innovations of the technological and

scientific process. The personal component of the professional competence of future managers of physical culture and sports, which is formed in higher education institutions, provides for the ability to master the techniques of self-realization and personality development within the framework of the profession, the ability to rationally organize their professional activities.

In order to substantiate the level (high, medium, low) of professional competence of future managers of physical culture and sports, the criteria (motivational, information-cognitive, activity, socio-psychological) and their indicators were identified and specified.

A computer program «Diagnostic tools for the levels of professional competence of future managers of physical culture and sports» has been developed, which describes the pedagogical diagnosis of the levels of professional competence of future managers of physical culture and sports. The distribution of points is determined according to the criteria (motivational, information-cognitive, activity and socio-psychological), which help to establish the levels of professional competence of future managers of physical culture and sports – high, medium and low.

It is established that the system of professional competence of future managers of physical culture and sports should be considered as a process of ensuring the quality of educational services by higher education institutions in the country, which will help train these specialists, such a level of professional competence that they can become competitive in labor markets. will independently organize physical education of different segments of the population and will successfully work at all management levels of the sports movement.

The main provisions of the concept of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports have been substantiated, namely: the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports should ensure the quality of higher education, take into account the tendencies of humanization and globalization of higher education, aim at updating and deepening the fundamentalization of the content of professional training; internationalization of higher education in the process of forming the professional

competence of future managers of physical culture and sports should be carried out thanks to the international cooperation of partner institutions of higher education, to guarantee the high quality of educational services and their compliance with European and world standards; modernization of the educational process of training future managers of physical culture and sports in higher education is focused on the formation of their professional competence through the implementation of information and communication technologies in higher education and the improvement of hardware and software and network infrastructure of higher educational institutions; in the process of forming the professional competence of applicants for higher education, the efforts of scientific and pedagogical workers should be directed to mastering them with new pedagogical roles (trainer, facilitator, coach, mentor, tutor, guide, etc.), the implementation of which will contribute to the professional and personal development of future physical culture managers and sports; the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports should be based on cooperation with stakeholders and take into account their proposals for the provision of quality educational services in higher education institutions.

It is proved that the modern model of the system of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports should cover a system of four structural blocks (target, conceptual, content-procedural and result-evaluation), which will objectively convey information about the purpose, tasks and result of formation professional competence, which can be obtained through the implementation of defined and reasonable pedagogical conditions.

It is proved that the pedagogical conditions provide for the successful implementation of the system model by creating an environment as close as possible to the future professional activity of physical culture and sports managers, motivating masters to personal and professional changes during training, stimulating them to professional coaching in independent work and pedagogical assistance. The following basic pedagogical conditions for the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports have been determined: integration

of the training content of future managers of physical culture and sports in the process of studying special disciplines; the use of innovative educational technologies aimed at solving managerial problems of future managers of physical culture and sports; practice-oriented training of future managers of physical culture and sports, taking into account stakeholders.

The purpose of the pedagogical experiment was to check the level of professional competence formation of future managers of physical culture and sports in higher education institutions. The dynamics of changes in level characteristics with respect to the indicators of the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports in the experimental and control groups between the ascertaining and the experimental-generalizing stages of the pedagogical experiment confirmed the effectiveness of the developed system, in particular, the number of masters in the experimental group with a high level of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports increased by 10,42%, with an average level – by 16,25% and decreased with a low level – by 26,67%. In the control group, the number of masters with a high level of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports increased by 5,72%, with an average level – by 8,24% and decreased with a low level – by 13,95%.

It is proved that in the experimental educational process the system of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports is used and the pedagogical conditions of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports are tested, which allowed to create innovative conditions of educational activity.

*The scientific novelty and theoretical significance of the obtained results* lies in the fact that: *for the first time* the theoretical and methodological bases of formation the professional competence of future managers of physical culture and sports are substantiated; the authors concept of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports is developed, which reproduces the specifics of their acquisition of professional competence, taking into account the direction of

higher education and competitiveness of such specialists in the labor market; developed and experimentally tested a system for the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports, which is a combination of elements of ensuring the quality of educational services by the country's universities, contributes to the training of future specialists of such a level of professional competence, thanks to which they will be able to become competitive in the labor market, will be able to make managerial decisions in the field of physical culture and sports and successfully work in all management levels of the sports movement; found and theoretically substantiated pedagogical conditions (integration of the content of training of future managers of physical culture and sports in the process of studying special disciplines, the use of innovative educational technologies aimed at solving managerial problems of future managers of physical culture and sports; practice-oriented training of future managers of physical culture and sports in taking into account stakeholders), which provide for the successful implementation of a system for the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports by creating an information and educational environment as close as possible to the future professional activities of these specialists; the author's interpretations of the definitions «formation of professional competence of future managers of physical culture and sports», «professional competence of future managers of physical culture and sports, which is formed in higher education institutions» and «future managers of physical culture and sports», revealing their essential features are presented; clarified the essence of the concepts «manager», «professionalism», «specialists in physical culture and sports», «management in physical culture and sports», «manager of physical culture and sports»; structural components (motivational-axiological, cognitive, praxeological, personal) of professional competence of future managers of physical culture and sports, which is formed in higher education institutions; content of training future managers of physical culture and sports in institutions of higher education in Great Britain, Switzerland, Scandinavian countries, Italy, Spain and Croatia; the content, forms, methods and means of forming the professional competence of future managers of



physical culture and sports have been improved; criteria (motivational, information-cognitive, activity, socio-psychological), indicators and levels (high, medium, low) of the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports; *further development* of scientific dominants of the competence paradigm of the educational process in higher education institutions, namely the theoretical provisions for the formation of professional competence of future managers of physical culture and sports.

*The practical significance of the results obtained* is determined by the fact that a system of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports in the educational process of higher educational institutions has been developed and implemented, which is described in the monograph «Formation of professional competence of future managers of physical culture and sports: theory and methodology»; prepared and implemented educational and methodological support on printed and electronic media, including textbooks «Management and Marketing in Physical Culture and Sports» (co-authored with V. Kholyavka), «Sports Management»; working curricula, test assignments, guidelines for seminars, independent and individual work in the disciplines «Management and marketing in physical culture, sports» and «Sports management»; the computer program «Diagnostic toolkit of the levels of formation of professional competence of future managers of physical culture and sports» (co-authored with E.N. Prystupa and O.P. Sidorenko).

**Keywords:** formation of professional competence, future managers of physical culture and sports, higher education institutions.

## Список друкованих праць, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

### *Монографії*

1. Криштанович СВ. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту: теорія та методика: монографія. Дрогобич: ТзОВ Трек-ЛТД; 2020. 462 с.

2. Kryshatanovych S. Modern higher education in the context of european integration challenges nowoczesne.Szkolnictwo wyższe w kontekście europejskich wyzwań integracyjnych: monografia. Chełm: Wydawca i druk Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej w Chełmie, s. 117–135. ISBN 978–83–61787–05–1.

### *Навчальні посібники*

3. Криштанович СВ, Холявка ВЗ. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті: навч. посіб. Львів: ЛДУФК; 2018. 176 с. *Здобувачеві належить збір інформації наукової проблеми, пошуку джерел інформації, структурування та узагальнення результатів дослідження.*

4. Криштанович С. Спортивний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського; 2020. 208 с.

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

5. Криштанович СВ. Науково-методичні основи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Молодь і ринок. 2017;6 (149):66–70.

6. Криштанович СВ. Процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Нова педагогічна думка. 2017;3(91):65–70.

7. Криштанович СВ. Педагогічні стандарти формування професійної компетентності спортивних менеджерів: зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2017;2 (41):146–9.

8. Криштанович СВ. Формування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів: наукові підходи. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Серія: Професійна педагогіка. 2017;14:44–51.

9. Криштанович СВ. Проектування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів. Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет». Серія: Педагогіка, психологія і соціологія. 2017;2 (21):91–5.

10. Криштанович СВ. Роль компетентнісного підходу у професійній підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Зб. наук. пр. ХДУ. Серія: Педагогічні науки. Херсон; 2017;LXXV;2, с.125–9.

11. Криштанович СВ. Удосконалення системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Інноваційна педагогіка. 2018;3:132–5.

12. Криштанович СВ. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. В: Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 5, Педагогічні науки: реалії та перспективи. Зб. наук. пр. Київ; 2018;64, с.120–3.

13. Криштанович СВ. Інтегративність навчального процесу у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 2018;60;2, с. 80–4.

14. Криштанович СВ. Сучасна модель професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Вища освіта України. 2018;2:77–83.

15. Криштанович СВ, Криштанович МФ. Проблеми формування професійно-педагогічної компетентності викладача в освітньому середовищі. В: Зб. наук. пр. ХДУ. Серія: Педагогічні науки. Херсон; 2018;LXXXV;2, с. 116–21. *Здобувачеві належить аналіз сучасного стану формування професійно-педагогічної компетентності викладача в освітньому середовищі.*

16. Криштанович СВ. Цінність моделі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Молодь і ринок. 2018;9 (164):49–54.

17. Криштанович С. Проблеми та перспективи формування майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у вищій школі. В: Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. Зб. наук. пр. Тернопіль; 2018;1, с.141–8.

18. Криштанович СВ. Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. Зб. наук. пр. Ужгород; 2018;1 (42), с.122–5.

19. Криштанович СВ. Інноваційні підходи до організації навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Науковий вісник Льотної академії. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький; 2019;5, с. 368–71.

20. Криштанович СВ. Інноваційні методи навчання як основа формування пізнавальної активності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Інноваційна педагогіка. 2019;11;2:87–9.

21. Криштанович СВ. Форма організації навчання у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у процесі вивчення фахових дисциплін. Освітні обрії. 2019;2(49):69–74.

22. Криштанович МФ, Криштанович СВ. Особливості формування професійно-педагогічної компетентності викладача закладу вищої освіти у провідних країнах Європи. Освітні обрії. 2020;1(50):18–21. *Здобувачеві належить компоративний аналіз зарубіжного досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача у закладах вищої освіти.*

23. Криштанович СВ. Педагогічний експеримент формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм у закладах вищої освіти. Гірська школа Українських Карпат. 2020;22 :116–20.

***Статті у зарубіжних наукових періодичних виданнях і виданнях,  
вднесених до міжнародних наукометричних баз даних***

24. Prystupa Y, Kryshatanovych S, Danylevych M, Lapychak I, Kryshatanovych M, Sikorskyi P, Podolyak Z, Basarab V. Features of formation the professional competence of future managers of physical culture and sports. *Journal of Physical Education and Sport*. 2020;20;1;64:441–6 DOI:10.7752/jpes.2020.s1064. *(Видання внесено до міжнародної наукометричної бази даних Scopus)*. Здобувачеві належить дослідження та узагальнення матеріалу щодо проблем формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

25. Kryshatanovych S, Bilostotska O, Ulianova V, Tkachova N, Tkachov A. Experience in the Application of Cognitive Techniques in the Field of Physical Education and Sports. *Broad research in artificial intelligence and neuroscience*. 2020;1;2:147–59. *(Видання внесено до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science)*. Здобувачеві належить характеристика інноваційних методів активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

26. Kryshatanovych M, Kryshatanovych S, Stechkevych O, Ivanytska O, & Huzii I. Prospects for the Development of Inclusive Education using Scientific and Mentoring Methods under the Conditions of Post-Pandemic Society. *Postmodern Openings*. 2020;11(2):73–88. <https://doi.org/10.18662/po/11.2/160>. *(Видання внесено до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science)*. Здобувачеві належить характеристика інноваційних методів активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

27. Kryshatanovych S, Prystupa E, Slobozhaninov P. The integration of the content of training Future managers of physical culture and Sport in formation of professional competence. *The scientific heritage*. 2019;39:43–6. Здобувачеві належить аналіз змісту навчання менеджерів з фізичної культури і спорту щодо формування професійної компетентності.

28. Криштанович СВ. Формування у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту готовності до професійної діяльності. Молодий вчений.

2017;3(43):414–7. (Видання внесено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (ICV 2015: 43.69).

29. Криштанович СВ. Інтегративний підхід до навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Актуальні питання гуманітарних наук. Міжвуз. зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич; 2018;20;2, с. 129–32. (Видання внесено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International).

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

30. Криштанович С. Особливості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Управління в освіті. Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 26–27 квітня 2017 року). Львів; 2017, с. 52–3.

31. Криштанович СВ. Багаторівнева підготовка менеджерів для сфери фізичної культури і спорту. В: Педагогіка і психологія: сучасні методика та інновації, досвід практичного застосування. Матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17–18 березня 2017 року). Одеса; 2017, с. 92–6.

32. Криштанович СВ. Організаційно-педагогічні умови формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту. В: Наука, освіта, суспільство: актуальні питання і перспективи розвитку. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30–31 березня 2017 року). Київ; 2017, с. 9–13.

33. Криштанович СВ. Роль і значення інноваційних технологій в системі неперервної освіти фахівців з фізичної культури і спорту. В: Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад. Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 квітня). Київ; 2017, с. 141–5.

34. Криштанович С. Професійна підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в контексті зарубіжного досвіду. В: Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та

інтеграційних процесів. Матеріали VI Міжнар. наук.-метод. семінару (м. Хмельницький, 18 травня 2017 року). Хмельницький; 2017, с. 140–2.

35. Криштанович СВ. Графічна підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Профі НУВ: простір освітніх&виробничих інновацій, присвяч. пам'яті професора Маргарити Федорівни Юсупової. Матеріали III Міжнар. графічно-інформац. Форуму. Київ; Одеса; Коблево, 8–9 червня 2017 р. Київ; 2017, с. 155–7.

36. Криштанович СВ. Праксеологічне спрямування у формування професійної компетентності спортивних менеджерів. В: Фундаментальні та прикладні дослідження: сучасні науково-практичні рішення і підходи. Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., Баку; Ужгород; Дрогобич; 2017, с. 208–9.

37. Криштанович СВ. Педагогічні принципи як визначальний фактор у формуванні професійної компетентності спортивних менеджерів. Педагогічні інновації у фаховій освіті. Зб. наук. пр. VIII Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Ужгород 20 жовтня 2017 р.). Ужгород; 2017, с. 12–9.

38. Криштанович СВ. Акмеологічний підхід в підготовці сучасного спортивного менеджера. В: Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір. Матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16–17 листопада 2017 року). Львів; 2017, с. 153–4.

39. Криштанович СВ. Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів. В: Пріоритети сучасної науки. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27–28 жовтня 2017 року). Київ; 2017;2, с. 31–2.

40. Крыштановыч СВ. Инновационные технологии в процессе подготовки менеджеров физической культуры и спорта. В: Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації. Матеріали XXVI міжн. наук.-практ. інтернет-конф. Зб. наук. пр. Переяслав-Хмельницький; 2017;26, с. 72–6.

41. Криштанович СВ. Моделювання професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Досягнення і проблеми сучасної науки. Матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м.

Вінниця, 22 січня 2018 р.). Вінниця; 2018;4, с. 48–51.

42. Kryshchanovych S. Stages of Professional Competence Formation of Future Managers in Physical Education and Sport. In: Using sports, culture, and social studies as means to rediscover lost values. 6 th International Conference on Science Culture and Sport (25–27 April 2018.). Ankara; 2018, p.128–9.

43. Криштанович СВ, Криштанович МФ. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту. В: Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення. Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів. 10–11 травня 2018 р.). Львів; 2018, с. 319–21. *Здобувачеві належить наукова ідея дослідження, пошук інформації щодо наукої проблеми, обробка та висвітлення наукових результатів.*

44. Криштанович С. Освітня компетенція майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації. Матеріали XXXI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Переяслав-Хмельницький; 2018, с. 227–8.

45. Криштанович СВ. Методика формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації. Матеріали XXXVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Переяслав-Хмельницький; 2018;37, с. 145–6.

46. Криштанович СВ, Криштанович МФ. Формування професійно-педагогічної компетентності викладача у ВНЗ. В: Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Зб. наук. пр. Конін; Ужгород; Дрогобич; 2018, с. 198–9. *Здобувачеві належить наукова ідея дослідження, структурування та обробка результатів наукового дослідження.*

47. Криштанович СВ. Перспективи інтегративного підходу в навчальному процесі майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Пріоритетні напрямки вирішення актуальних проблем виховання і освіти. Зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27–28 липня 2018 р.). Харків; 2018, с. 16–8.

48. Криштанович СВ. Педагогічні умови забезпечення аналітичної компетенції майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Управління



якістю освіти: досвід та інновації. Матеріали II Всеукр. пед. читань, присвяч. 80-річчю від дня народження д-ра пед. наук В. С. Пікельної (м. Павлоград, 19 квітня 2018 р.). Павлоград; 2018, с. 63–4.

49. Криштанович СВ. Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів. В: Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Зб. наук. пр. Конін; Ужгород; Дрогобич; 2018, с. 200–1.

50. Криштанович СВ. Інтегративне навчання у процесі формування професійної компетентності спортивних менеджерів. Управління в освіті : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 4-5 квітня 2019 року). Львів : Вид. «Левада», 2019. С. 169-171.

51. Криштанович СВ. Перспективи дистанційного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф. (м. Тернопіль, 5 квітня, 2019). Тернопіль; 2019, с . 65–7.

52. Криштанович СВ. Освітні технології у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Актуальні проблеми педагогічної освіти: Європейський і національний вимір «Actual problems teacher education: European and national dimension». Матеріали IV Всеукр.наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Луцьк, 28–29 травня 2019 року). Луцьк; 2019, с. 123–6.

53. Криштанович СВ, Щоколова Є. Перспективи розвитку спортивного менеджменту в Україні. В: Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: ЛДУФК; 2019, с. 53–4. *Здобувачеві належить наукова ідея, структурування та узагальнення результатів.*

54. Криштанович СВ, Криштанович МФ. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді. В: Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування

правової держави. Зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Львівської політехніки; 2019, с. 234–6. *Здобувачеві належить збір інформації наукової проблеми, пошуку джерел інформації, структурування та узагальнення результатів дослідження.*

55. Криштанович СВ. Менеджмент у фізичній культурі і спорті: теоретичний аспект. В: Актуальні питання впливу довкілля, фізичного виховання та спорту на здоров'я студентської молоді. Зб. наук. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Бердянськ, 12–14 вересня 2019 р.). Бердянськ; 2019, с. 105–7.

56. Криштанович СВ. Формування мотиваційно-аксіологічного компоненту професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти. В: Актуальні проблеми сучасної освіти та науки в контексті євроінтеграційного поступу. Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присвяч. 20-ти річчю інституту (м. Луцьк, 21–22 травня 2020 року). Луцьк; 2020, с. 50–1.

57. Криштанович СВ. Методи фасилітації у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Актуальні питання застосування на практиці досягнень сучасної педагогіки і психології. Зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, Україна, 8–9 травня 2020 р.). Харків; 2020, с. 21–4.

58. Pavlenchuk N, Kryshtanovych S, Pavlenchuk A, Kryshtanovych M, Romanchuk O. Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers. In: Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges. 35th IBIMA Conference (1-2 April 2020.). Seville, Spain; 2020, p 487–96. *Здобувачеві належить дослідження та аналіз наукових принципів формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.*

59. Приступа ЄН, Криштанович СВ. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. In; Modern science and practice. Abstracts of XV international scientific and practical conference. Varna;

2020, р. 226–8. URL: <http://isg-konf.com>. DOI 10.46299/2020XV. *Здобувачеві належить наукова ідея, структурування та узагальнення результатів.*

***Наукові праці, які додатково відображають  
наукові результати дисертації***

60. Криштанович СВ. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для студентів за спеціальністю 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 20 с.

61. Криштанович СВ. Навчальна програма з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для студентів за спеціальністю 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 10 с.

62. Криштанович СВ. Методичні рекомендації для роботи студентів за індивідуальним графіком навчання з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для рівня вищої освіти „магістр” денної форми навчання (спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”). Львів: ЛДУФК; 2019. 32 с.

63. Криштанович СВ. Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» для рівня вищої освіти „магістр” денної/заочної форми навчання, спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 43 с.

64. Криштанович СВ. Методичні рекомендації для підготовки семінарських занять студентів з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для рівня вищої освіти „магістр” денної/заочної форми навчання, спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 20 с.

65. Криштанович СВ. Спортивний менеджмент: навч. прогр. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 12 с.

66. Криштанович СВ. Спортивний менеджмент: опорний конспект лекцій. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 20 с.

67. Криштанович СВ. Спортивний менеджмент: метод. реком. для проведення семінарських занять. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 24 с.

68. Криштанович СВ. Історія становлення і розвитку системи професійної освіти менеджерів з фізичної культури і спорту. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту. Харків; 2017, с. 109–12. URL:[https://www.researchgate.net/profile/Aleksej\\_Byckov/publication/317238684\\_Vzaimosvaz\\_cislennosti\\_naselenia\\_i\\_deatelnosti\\_organizacij\\_fiziceskoj\\_kultury\\_i\\_sporta\\_v\\_Ukraine/links/592db0860f7e9beee72f8a60/Vzaimosvaz-cislennosti-naselenia-i-deatelnosti-organizacij-fiziceskoj-kultury-i-sporta-v-Ukraine.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aleksej_Byckov/publication/317238684_Vzaimosvaz_cislennosti_naselenia_i_deatelnosti_organizacij_fiziceskoj_kultury_i_sporta_v_Ukraine/links/592db0860f7e9beee72f8a60/Vzaimosvaz-cislennosti-naselenia-i-deatelnosti-organizacij-fiziceskoj-kultury-i-sporta-v-Ukraine.pdf)

69. Криштанович СВ. Основні поняття та їх значення в процесі визначення методики формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Обрії. 2017;1(44):96–9.

70. Криштанович СВ. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Педагогічний альманах. Зб. наук. пр. Херсон; 2017;35, с. 204–11.

71. Kryshatanovych M, Kryshatanovych S, Havrylyuk M. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation. Ukrainian Journal of Educational Research. 2017;2;1(2):57–60. *Здобувачеві належить розроблення та характеристика концепції формування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів.*

72. Криштанович СВ, Приступа ЄН, Сидоренко ОП, розробники; власники. Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Свідectvo про реєстрацію авторського права № 98021 2020 Черв. 11. *Здобувачеві належить ідея наукового дослідження, збір інформації та узагальнення результатів.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>31</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВЕ ПІДРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....</b>	<b>46</b>
1.1. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту як наукова проблема.....	46
1.2. Теоретичний аналіз категоріально-поняттєвого апарату педагогічної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.....	72
1.3. Дискурс щодо фізкультурної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту....	91
1.4. Методологічні підходи до формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту і спорту.....	105
Висновки до першого розділу.....	127
<b>РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....</b>	<b>130</b>
2.1. Особливості формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у світовому просторі.....	130
2.2. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.....	135
2.2.1. Досвід підготовки майбутніх спортивних менеджерів у закладах вищої освіти Великої Британії.....	139
2.2.2. Специфіка професійної підготовки майбутніх спортивних менеджерів у закладах вищої освіти Швейцарії.....	146
2.2.3. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів у сфері спорту Скандинавських країн.....	161
2.2.4. Професійна підготовка майбутніх менеджерів зі сфери спорту в Італії.....	169
2.2.5. Досвід Іспанії щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів у сфері спорту.....	173
2.2.6. Сучасна практика формування професійної компетентності фахівців у сфері спортивного менеджменту Хорватії.....	185
Висновки до другого розділу.....	191
<b>РОЗДІЛ 3. МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ</b>	

<b>МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....</b>	<b>196</b>
3.1. Сутність та структура професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти.....	196
3.2. Критерії, показники та рівні сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.....	214
3.3. Педагогічна діагностика рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.....	225
Висновки до третього розділу.....	238
<b>РОЗДІЛ 4. РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....</b>	<b>241</b>
4.1. Концепція формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.....	241
4.2. Модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.....	255
4.3. Інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в процесі вивчення фахових дисциплін.....	275
4.4. Використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.....	293
4.5. Практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту із урахуванням інтересів стейкхолдерів.....	314
Висновки до четвертого розділу .....	327
<b>РОЗДІЛ 5. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....</b>	<b>331</b>
5.1. Технологія, структура та зміст педагогічного експерименту.....	331
5.2. Аналіз результатів експериментальної перевірки системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.....	336
Висновки до п'ятого розділу.....	408
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>412</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>421</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>483</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах сьогодення важливим завданням українських закладів вищої освіти є підготовка конкурентоспроможних менеджерів фізичної культури і спорту, які здатні ефективно працювати в ринкових умовах. Трансформація нашого суспільства, яка розпочалася з перших років державної незалежності, активний вплив ринку на розвиток сфери фізичної культури і спорту зумовили нові вимоги перед вітчизняною вищою школою. Соціально-економічні зміни, процеси глобалізації та інтеграції, що відбуваються сьогодні в Україні, визначають нові пріоритети у професійній підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту у вищих навчальних закладах. Особливого значення набуває корекція процесу їх професійної підготовки, спрямування на творчий, професійний розвиток та саморозвиток особистості майбутнього менеджера фізичної культури і спорту.

Державні вимоги щодо професійної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту містять ключові концептуальні положення, рекомендації змісту, рівнів та форм їх виховання, відображено у таких нормативно-правових документах, як Закони України «Про вищу освіту» (2021), «Про фізичну культуру і спорт» (2019), Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту (2004), Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року (2015), Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки (2011), Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року (2017), Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» (2020).

Теоретико-методологічні засади професійної освіти, які відображають взаємодію, взаємозв'язок і взаємозумовленість освітніх явищ і процесів, що ґрунтуються на методологічних принципах, розкриття сутності реалізації інноваційних підходів до підготовки майбутніх фахівців висвітлені вітчизняними

науковцями В. Андрущенко, О. Биковською, В. Бобрицькою, О. Васюк, Н. Дем'яненко, М. Корцем, О. Матвієнко, В. Петрук, Н. Рідей, С. Сисоєвою та ін.

Вчені (A. Aditomo, P. Goodyear, A.-M. Bliuc, R. A. Ellis, J. Dewey, M. Healy, C. Justice, J. Rice, W. Warry, J. Ludwig, M. Prince, R. Felder, R. Spoken-Smith, R. Walker, J. Wildt та ін.) досліджували особливості підготовки майбутніх фахівців у зарубіжних закладах вищої освіти.

Науковці (О. Ажиппо, Н. Белікова, М. Василенко, М. Данилевич, П. Джуринський, Є. Захаріна, Л. Іванова, Р. Клопов, Ю. Лянной, С. Мединський, Є. Павлюк, Є. Приступа, А. Свасьєв, Н. Степанченко, Л. Сущенко, О. Тимошенко та ін.) здійснили ґрунтовний вклад у реформування вищої освіти, що забезпечило якісну підготовку висококваліфікованих фахівців для сфери фізичної культури і спорту.

Різні аспекти підготовки фахівців для галузі фізичної культури і спорту в країнах з розвиненою ринковою економікою знайшли певне відображення в працях таких зарубіжних учених, як А. Мамфрод, D. Data, Fr. Jacobs, L. Ferkins, M. Hughes & I. Franks, J. Махсу, Marcy R. Maurer & Pat J. Jordan та ін.

Дослідники (В. Білогур, І. Драч, М. Дутчак, А. Железняков, В. Жолдак, М. Золотов, Є. Імас, Г. Ковальчук, М. Мескон, Ю. Мічуда, Н. Павленчик, І. Переверзін та ін.) приділяли особливу увагу питанням, пов'язаним із підготовкою менеджерів у контексті тенденцій розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

Вчені (Ю. Войнар, І. Глазиріна, І. Гринченко, Ю. Мічуда, Д. Наварецький, Т. Осадча, М. Ричкова, С. Сапожніков та ін.) вивчали досвід підготовки менеджерів для галузі фізичної культури і спорту у зарубіжних країнах.

Виняткової актуальності набуває визначення стратегічного спрямування щодо підвищення ефективності підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти та прогнозування її пріоритетних завдань. Однак, поза увагою дослідників залишилася проблема формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту теоретичному та методичному аспектах.



Актуальність і доцільність обраної проблеми формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту зумовлена необхідністю розв'язання певних суперечностей, а саме:

– у *соціально-освітньому контексті* – між потребою суспільства у компетентних менеджерах фізичної культури і спорту та відсутністю системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти;

– у *науково-освітньому контексті* – між існуючою уніфікованою системою підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та необхідністю впровадження інновацій в освітній процес вищої школи;

– у *методико-технологічному контексті* – між необхідністю вдосконалення професійної підготовки майбутніх магістрів, здатних розв'язувати управлінські завдання в процесі професійної діяльності, та відсутністю у вищій школі педагогічних умов формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;

– у *контексті педагогічної практики* – між впровадження позитивного міжнародного досвіду щодо підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та неготовністю вітчизняних закладів вищої освіти до швидкого втілення сучасних зарубіжних практик в освітній процес формування професійної компетентності здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня;

– в *особистісному контексті* – між потребою майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у професійному та особистісному розвитку та недостатньою увагою щодо формування їх фахових компетентностей у закладах вищої освіти.

Соціальна цінність формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, недостатня теоретична та практична розробленість зазначеної проблеми, необхідність усунення визначених суперечностей, сприяли у виборі теми дисертаційної роботи: **«Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту».**

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дослідження проведено відповідно до Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту за темою «Професійний спорт в освітньому та науковому просторі» на 2016-2020 рр. (№ державної реєстрації 0116U003166) та згідно плану науково-дослідної роботи Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського на 2016-2020 рр. за темою: «Удосконалення організаційно-функціональних підходів управління фізичною культурою та фізичним вихованням місцевих громад України в умовах зміни механізмів управління та фінансування» (протокол № 3 від 03 березня 2016 р.).

Тему дисертації затверджено Вченою радою Львівського державного університету фізичної культури (протокол № 6 від 24 грудня 2015 року) та узгоджено в бюро Міжвідомчої ради з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології (протокол № 4 від 25 вересня 2018 року).

**Мета дослідження** полягає в розробленні та експериментальній перевірці системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Відповідно до поставленої мети сформульовано такі **завдання дослідження**:

1. З'ясувати наукові засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та визначити категоріально-поняттєвий апарат дослідження.

2. Проаналізувати зарубіжний досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

3. Теоретично обґрунтувати структуру професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти.

4. Визначити критерії, показники та охарактеризувати рівні сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

5. Розробити концепцію формування професійної компетентності

майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

6. Виявити та теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

7. Розробити систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та провести експериментальну перевірку її ефективності.

8. Підготувати та впровадити в освітній процес закладів вищої освіти навчально-методичний супровід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

**Об'єкт дослідження** – професійна підготовка майбутніх магістрів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти.

**Предмет дослідження** – система формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

**Концепція дослідження** полягає в тому, що формування професійної компетентності майбутніх магістрів, які навчаються за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» спеціалізацією «Спортивний менеджмент» у закладах вищої освіти, базується на взаємопов'язаних методологічному, теоретичному та методичному концептах.

*Методологічний концепт* ґрунтується на обґрунтуванні методологічних засад формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, відповідно до наукових підходів, які забезпечують взаємозв'язок усіх аспектів дослідження (філософський, загальнонауковий, конкретно-науковий, методико-технологічний).

На філософському рівні досліджуються наукові проблеми формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, принципи дидактики вищої школи та розробляється категоріально-поняттєвий апарат дослідження. На загальнонауковому рівні методології здійснюється дослідження наукової концепції, яка визначає формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Конкретно-науковий рівень допомагає дослідити та обґрунтувати принципи та методи щодо

формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. На обрання способів і засобів отримання прикладного матеріалу щодо результатів формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту вплинув методико-технологічний рівень методології.

Серед методологічних підходів, які застосовуються у дослідженні в взаємозв'язку та єдності, такі: компетентнісний, системний, діяльнісний, особистісно-орієнтований, інтегративний, акмеологічний, кваліметричний, праксеологічний і технологічний підходи.

Використання *компетентісного підходу* спрямовано на доповнення та покращення освітнього процесу щодо набуття знань, вмінь та навичок майбутніх магістрів; орієнтацію вищої освіти на виробничий сектор та підвищення потенціалу майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з огляду на політичні, економічні, соціальні та культурні трансформації, які відбуваються у світі та в державі; розвиток професійно важливих якостей особистості, пріоритетними серед яких виступають мотивація до професійної діяльності, вміння успішно адаптуватись на практиці, критичне мислення, вміння управляти людьми, здатність та відповідальність щодо прийняття необхідних рішень, гнучкість, креативність, емоційний інтелект тощо; розроблення нових дисциплін професійного спрямування та удосконалення міждисциплінарних зв'язків; застосування інформаційних технологій та інноваційних методів навчання. Завдяки *системного підходу* формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту вдалося розглянути як цілісну систему, яка визначає застосування педагогічних технологій, охоплює зміст і цілі навчальної діяльності, особливості організації освітнього процесу та побудови персональних траєкторій навчання студентів закладів вищої освіти. Реалізація *діяльнісного підходу* спрямована на мотивування майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до навчання, дій і виконання їх; побудову ефективної суб'єкт – суб'єктної взаємодії викладач-магістр; стимулювання майбутніх магістрів до активної самостійної діяльності та саморозвитку. Застосування *особистісно-орієнтованого підходу* дозволяє визначити цінності майбутніх магістра, як особистості,

духовного його розвитку; залучати майбутніх магістрів до активної участі у творчому отриманні знань, умінь та навичок за допомогою самореалізації та саморозвитку; змінити зміст навчальних дисциплін відповідно до потреб майбутніх магістрів; бути мобільним у навчально-виховному процесі відповідно до вимог сучасності. Реалізація *інтегративного підходу* спрямована на цілісність інтегративно-організованого освітнього процесу в єдності його основних напрямів; сприяє визначенню концептуальних, теоретичних і технологічних засад, які повинні відповідати сучасним досягненням у галузі педагогіки; взаємозв'язок освітнього процесу у закладах вищої освіти з практичною діяльністю в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування. *Акмеологічний підхід* передбачає посилення мотивації творчого потенціалу майбутніх магістрів; ефективну організацію навчально-виховної роботи майбутнього магістра, яка буде націлена на становлення його, як особистості та активного учасника у соціальній сфері. *Кваліметричний підхід* дозволяє виявити рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за допомогою діагностики щодо якості освіти; розробити шкалу оцінювання якості, що об'єктивно сприяє підвищенню ефективності результатів здійснюваних вимірювань у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. *Праксеологічний підхід* дозволяє визначити найбільш загальні принципи та шляхи підвищення ефективності й корисності їх професійних дій, закономірності й умови доцільної та раціональної побудови освітнього процесу у закладах вищої освіти, які здійснюють підготовку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; розробити навчально-методичні рекомендації щодо наукової діяльності та самостійної роботи майбутніх магістрів тощо. *Технологічний підхід* передбачає зміни в організації освітнього процесу, зокрема вдосконалення з урахуванням сучасного рівня розвитку педагогічних технологій, а саме впровадження партнерських стосунків викладач-магістр; використання інтерактивних технологій навчання, що включають ділові та рольові ігри, вирішення ситуаційних проблем, дискусій, дебатів та інші форми, які

дозволять майбутнім менеджерам фізичної культури і спорту набути знання, уміння та навички щодо професійної майстерності.

*Теоретичний концепт* включає аналіз наукової проблеми та ключових понять педагогічної та фізкультурної складової, які є підґрунтям побудови системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Даний концепт пов'язаний з оцінкою структури готовності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до професійної діяльності. В межах концепту розроблено та обґрунтовано концепцію формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

*Методичний концепт* дослідження передбачає впровадження моделі системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в освітній процес закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку фахівців для сфери фізичної культури і спорту; створення якісного науково-методичного супроводу щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; експериментальну перевірку ефективності системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

З'ясування методологічного, теоретичного та методичного концептів допомогло сформулювати *провідну ідею дослідження*, яка ґрунтується на положенні, що впровадження системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту передбачає: формування професійної компетентності цих фахівців, яка враховує принципи науковості, фундаментальності, неперервності навчання, систематичності, цілісності, наступності, соціокультурної зумовленості; спрямування на студентоцентрований освітній процес через оновлення змісту фахової підготовки; урахування найкращих практик формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у зарубіжних закладах вищої освіти; застосування нових педагогічних ролей, які виконують визначену функцію у формуванні майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, як особистості; набуття майбутніми магістрами знань, вмінь, практичних навичок, формування

світогляду та громадської позиції, що сприятиме успішному виконанню професійних обов'язків в управлінській діяльності організацій фізкультурно-спортивного спрямування.

*Загальна гіпотеза* ґрунтується на положенні, що підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти буде результативною, якщо у освітній процес упровадити розроблену модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Загальна гіпотеза конкретизується у *часткових гіпотезах*, відповідно до яких формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти буде ефективним, якщо: врахувати теоретичні і методичні засади, які виявляють становлення та розвиток вітчизняної системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та відповідають авторській концепції, підготовки таких здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня; спрямувати підготовку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на кожному етапі формування їх професійної компетентності на ефективне виконання професійних обов'язків; використовувати інноваційні освітні технології; виявити та теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; здійснювати оцінювання формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за визначеними критеріями, показниками та рівнями.

**Методи дослідження.** Для виконання поставленої мети та розв'язання завдань дослідження використовувалися такі методи:

– *теоретичні*: аналіз і синтез нормативної документації, філософської, педагогічно-психологічної, методичної та спеціальної літератури – для з'ясування наукових засад формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та визначення категоріально-поняттєвого апарату; компаративний аналіз та порівняння – з метою аналізу зарубіжного досвіду формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури

і спорту; індукція та дедукція – для теоретичного обґрунтування структури формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти; систематизація та узагальнення – для визначення критеріїв, показників та характеристики рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; узагальнення та конкретизація – для розроблення авторської концепції формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; моделювання та проєктування – для розроблення моделі системи та виявлення її теоретичного обґрунтування педагогічних умов формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;

– *емпіричні*: (усне, письмове опитування, експертна оцінка, анкетування, тестування, педагогічне спостереження) – для проведення експериментальної перевірки розробленої системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;

– *статистичні* (метод факторного аналізу, метод вимірювання та математичної обробки даних, метод статистичних гіпотез з використанням t-критерій Стьюдента) – для кількісного й якісного аналізу та перевірки статистично значущих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту під час проведення педагогічного експерименту.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що:

– *вперше* науково обґрунтовано теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;

– розроблено авторську концепцію формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка відтворює специфіку набуття ними професійної компетентності, враховуючи, спрямування на отримання вищої освіти та конкурентну відповідність таких фахівців на ринку праці;

– розроблено та експериментально перевірено систему формування



професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка є сукупністю елементів забезпечення якості освітніх послуг закладами вищої освіти країни, що сприяють підготовці майбутніх фахівців такого рівня професійної компетентності, завдяки якому вони зможуть стати конкурентоспроможними на ринках праці, зможуть приймати управлінські рішення у сфері фізичної культури і спорту та успішно працюватимуть в усіх управлінських ланках спортивного руху;

– виявлено та теоретично обґрунтовано педагогічні умови (інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в процесі вивчення фахових дисциплін; використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту із урахуванням інтересів стейкхолдерів), які передбачають успішне впровадження системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту шляхом створення максимально наближеного інформаційно-освітнього середовища до майбутньої професійної діяльності цих фахівців;

– представлено авторське трактування дефініцій «формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту», «професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти» та «майбутні менеджери фізичної культури і спорту», що розкриває їх сутнісні ознаки;

– *уточнено* сутність понять «менеджер», «професіоналізм», «фахівці фізичної культури і спорту», «менеджмент у фізичній культурі і спорті», «менеджер фізичної культури і спорту»; структурні компоненти (мотиваційно-аксіологічний, когнітивний, праксеологічний, особистісний) професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти; зміст підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти Великої Британії, Швейцарії, Скандинавських країн, Італії, Іспанії та Хорватії;

– *удосконалено* зміст, форми, методи та засоби формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; критерії (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний, соціально-психологічний), показники та рівні (високий, середній, низький) сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;

– *подальшого розвитку набули* наукові домінанти компетентнісної парадигми освітнього процесу у закладах вищої освіти, в яких здійснюється формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що розроблено та впроваджено систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в освітній процес закладів вищої освіти, яку описано в *монографії* «Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту: теорія та методика»; підготовлено та впроваджено навчально-методичний супровід на друкованих та електронних носіях, що включає: *навчальні посібники* «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» (у співавторстві з В. Холявкою), «Спортивний менеджмент»; *робочі навчальні програми, тестові завдання, методичні рекомендації* для семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи з дисциплін «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі спорті» та «Спортивний менеджмент»; *комп'ютерну програму* «Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» (у співавторстві з Є. Н. Приступою та О. П. Сидоренком) (свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 98021 від 11.06.2020 р., видане Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України).

Розроблений навчально-методичний супровід та результати дисертації можуть використовуватися для написання монографій, навчальних підручників, посібників, методичних рекомендацій, для модернізації навчальних планів, уточнення змісту освітніх програм підготовки здобувачів другого (магістерського)

рівня, для підвищення кваліфікації та перепідготовки менеджерів фізичної культури і спорту в системі післядипломної та неформальної освіти з метою розвитку їх професійної компетентності.

Основні положення та результати дослідження **впроваджено** у освітній процес Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського (довідка від 02 липня 2020 року № 471), Національного університету фізичного виховання та спорту України (довідка від 22 червня 2020 року № 003-485), Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (довідка від 26 червня 2020 року № 27/20), Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (довідка від 03 липня 2020 року № 1194).

**Особистий внесок здобувача.** Основні результати наукового дослідження одержані самостійно. У спільних публікаціях авторів належить: аналіз та систематизація матеріалу щодо менеджменту у фізичній культурі і спорту [3]; аналіз сучасного стану формування професійно-педагогічної компетентності викладача в освітньому середовищі [15; 59]; компоративний аналіз зарубіжного досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача у закладах вищої освіти [22; 68]; дослідження та узагальнення матеріалу щодо проблем формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту [24]; характеристика інноваційних методів активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту [25; 26; 72]; аналіз змісту навчання менеджерів з фізичної культури і спорту щодо формування професійної компетентності [27]; розроблення та характеристика концепції формування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів [43]; дослідження та аналіз наукових принципів формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту [44]; характеристика ключових компетенцій майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту [57]; аналіз перспективи розвитку спортивного менеджменту в Україні [67].

Наукові доробки співавторів у дисертації не використовувалися.

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Основні теоретичні, методологічні та практичні результати дисертаційного дослідження висвітлено та обговорено на науково-практичних конференціях, зокрема: *міжнародних*: «Управління в освіті» (Львів, 2017, 2019); «Педагогіка і психологія : сучасні методики та інновації, досвід практичного застосування» (Одеса, 2017); «Наука, освіта, суспільство : актуальні питання і перспективи розвитку» (Київ, 2017); «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів» (Хмельницький, 2017); «Профі HUB: простір освітніх, виробничих інновацій присвячений пам'яті професора Маргарити Федорівни Юсупової» (Київ, 2017); «Фундаментальні та прикладні дослідження: сучасні науково-практичні рішення і підходи» (Баку; Ужгород; Дрогобич, 2017); «Пріоритети сучасної науки» (Київ, 2017); «Досягнення і проблеми сучасної науки» (Вінниця, 2018); «Using sports, culture, and social studies as means to rediscover lost values» (Lviv-Ankara, 2018); «Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення» (Львів, 2018); «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» (Переяслав-Хмельницький, 2018); «Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи» (Конін; Ужгород; Дрогобич, 2018); «Пріоритетні напрямки вирішення актуальних проблем виховання і освіти» (Харків, 2018); «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи» (Тернопіль, 2019); «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування» (Львів, 2019); «Актуальні питання впливу довкілля, фізичного виховання та спорту на здоров'я студентської молоді» (Бердянськ, 2019); «Актуальні проблеми сучасної освіти та науки в контексті євроінтеграційного поступу» (Луцьк, 2020); «Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges» (Seville, Spain, 2020) «Modern science and practice» (Varna, Bulgaria, 2020); «Актуальні питання застосування на практиці досягнень сучасної педагогіки і психології» (Харків, 2020); *всеукраїнських*: «Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад»

(Київ, 2017); «Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір» (Львів, 2017); «Управління якістю освіти: досвід та інновації» (Павлоград, 2018); «Актуальні проблеми педагогічної освіти: Європейський і національний вимір» (Львів, 2019); «Actual problems teacher education: European and national dimension» (Луцьк, 2019); «Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави» (Львів, 2019); доповідалися на науково-методичних семінарах кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського (2016-2020).

**Кандидатська дисертація** на тему: «Державне управління соціально-економічним розвитком гірських територій (на прикладі Івано-Франківської та Львівської областей)» зі спеціальності 25.00.02 – механізми державного управління була захищена в 2015 році у Львівському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Матеріали кандидатської дисертації у тексті докторської дисертації не використовувалися.

**Публікації.** Основні наукові положення дисертаційного дослідження опубліковано в 72 наукових і навчально-методичних працях, серед яких: 1 монографія, 1 зарубіжна колективна монографія; 2 навчальних посібника; 19 статей у наукових фахових виданнях України; 6 статей у зарубіжних наукових періодичних виданнях і виданнях, що віднесені до міжнародних наукометричних баз даних, зокрема 1 стаття в Scopus і 2 статті в Web of Science; 30 наукових праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації; 13 наукових праць, які додатково відображають наукові результати дисертації, серед них 8 навчально-методичних праць, 4 наукових праці, 1 свідоцтво про реєстрацію авторського права на комп'ютерну програму.

**Структура й обсяг дисертації.** Наукова робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (623 найменування) та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 572 сторінки, серед них 392 сторінок основного тексту. Дисертація містить 64 таблицю та 72 рисунків.

**РОЗДІЛ 1**  
**НАУКОВЕ ПІДГРУНТЯ**  
**ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**  
**МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ**

**1.1. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту як наукова проблема**

В умовах сьогодення важливим завданням українських закладів вищої освіти є підготовка конкурентоспроможних спортивних фахівців, які здатні ефективно працювати в ринкових умовах. Трансформація нашого суспільства, яка розпочалася з перших років державної незалежності, активний вплив ринку на розвиток сфери фізичної культури і спорту зумовили нові вимоги перед вітчизняною вищою школою, зокрема пройшла тривалу історичну еволюцію, система професійної підготовки майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту.

У 1996 році було запроваджено нову навчальну програму підготовки спортивних менеджерів за спеціалізацією Менеджмент і управління фізичним вихованням і спортом. Вища школа України отримала можливість перебудувати свою діяльність щодо підготовки майбутніх спортивних фахівців з урахуванням нових вимог суспільства. Відкриття спеціалізації стало результатом поступового переходу економіки країни до ринкових відносин. Це потребувало уточнення теорії й методології підготовки спортивних менеджерів, розроблення нової моделі майбутнього фахівця, визначення цілей, змісту, форм і основних методів навчання.

В умовах розвитку ринкових відносин, за яких прогресує економічна та підприємницька діяльність не тільки фізкультурно-спортивних організацій, але й усіх працівників сфери фізичної культури і спорту, радикально починають змінюватися вимоги до професійної підготовки менеджерів з фізичної культури і спорту.

Державні вимоги щодо підготовки спортивних менеджерів містять ключові концептуальні положення, рекомендації змісту, рівнів та форм їх виховання, оцінку їх професійної компетентності. Зокрема, Закони України «Про освіту» (2019) [442], «Про вищу освіту» (2019) [440] та Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки (2013) [378] ґрунтуються на визначенні професійної компетентності стосовно вимог до цих фахівців та якості вищої освіти, що спрямовує заклади вищої освіти до надання випускникам відповідного професійного рівня.

Формування особистості, яка готова до сучасних викликів сьогодення, уміє долати проблеми, має мету в житті й ідентифікує себе у суспільстві, можливе завдяки створенню у закладах вищої освіти особистісно-розвивального середовища. Як стверджує В. Кремінь, «освіта повинна сприяти формуванню вільної особистості, яка має реально сприймати дійсність, володіти комунікативними інструментами, мислити, діяти в практичній площині. Вона повинна бути готова до викликів суспільства» [242, с. 214].

Як стверджує Л. Дротянко, «... єдина у своїх основах система освіти – один із найважливіших соціальних інститутів сучасного суспільства, вирішальний чинник, що забезпечує його моральну зрілість, цілісність, внутрішнє взаєморозуміння» [153, с. 66].

У сучасних умовах, як зазначає Н. Холявко, вищу освіту можна розглядати, як невід’ємну складову суспільного прогресу, інноваційного розвитку національної економіки та гарантування конкурентоспроможності країни на світовому ринку праці [534]. Тому в умовах глобалізації суспільного розвитку та розвитку системи вищої освіти необхідно враховувати запити ринку праці та сучасні тенденції науково-технічного прогресу, підвищення якості освітніх послуг.

Учений О. Зубчик вважає, що «вища освіта дає людині три основні можливості – бути розвиненою особистістю, успішною в житті, бути конкурентоздатною на ринку праці і бути здатною до свідомого громадянського вибору» [189, с. 26]. Якщо людині забезпечити ці три важливі

складові щодо формування професійної компетентності, тоді таку вищу освіту можна вважати якісною.

Як зазначає А. Ломакович, Україна має переходити на нові моделі підготовки майбутніх фахівців, оскільки нові світові тенденції вищої освіти зорієнтовані на інновації за змістом і характером, спрямовані на творчу особистість [332, с. 6]. Сьогодні перед закладами вищої освіти зростають вимоги щодо професійної підготовки майбутніх фахівців і, за словами А. Ломаковича, «...актуалізується контекстно-професійне навчання, поглиблюються процеси системності й міжпредметності знань, без чого неможливе повне забезпечення рівності вищої освіти, збереження її фундаментальності» [332, с. 7].

Реформи вищої освіти в Україні вказують на проблеми та недосконалість системи. Вища освіта України, яка завжди орієнтувалася на знання, сьогодні перетворилася на штучність набутих знань. Наприклад, Т. Бовсунівська наголошує, що «...відправною точкою у вищій освіті повинно стати визнання права студента на особливе світоспоглядання, яке може зовсім не збігатися з викладачем. Оцінка має ставитися не за збіг світів викладача й студента, а за логіку формування та активність спрямувань студента» [44, с. 26].

Натомість Д. Танасулас (D. Thanasoulas) вказує, що у закладах вищої освіти доцільно акцентувати увагу на розкритті студента, як особистості, а не на навчанні, заохочувати студентську автономію й особисту участь у навчальному процесі, сприяти розвитку природної допитливості. Це сприяє прояву сили волі та цілеспрямованості, висловлюванню власної думки та прояву своєї позиції [617].

Важливим завданням на сьогодні є перебудова логіки навчання, а це можливо за умови партнерських відносин науково-педагогічний працівник–студент, а саме за допомогою гуманізації освіти. Т. Скорик наголошує, що «якість вищої освіти – це сукупність властивостей особи з вищою освітою, що відображає її професійну компетентність, ціннісну орієнтацію, соціальну спрямованість і обумовлює здатність задовольняти й особисті духовні та



матеріальні потреби, і потреби суспільства» [482, с. 137]. Ця думка науковця збігається з нашою.

Педагогіка співробітництва, яка ґрунтується на принципах демократизації, гуманізації та індивідуалізації – це новий напрям у педагогіці. На думку І. Зязюна, за таких умов у педагогіці необхідно «формувати виховуючі суб'єкт-суб'єктні відносини, суб'єкт-суб'єктні взаємодії викладача і студента. Адже, у такій діяльності мають бути рівні позицій викладача та студента, діалогічне спілкування, підтримка та довіра» [193].

Також підтримуємо позицію П. Ковалю, який стверджує, що структура закладів вищої освіти в Україні потребує втілення «...таких заходів: розробки нормативно-правових, організаційних, науково-методичних, фінансових та інших документів, які регламентують функціонування системи державного контролю якості освіти; оптимізації мережі ВНЗ; висування вимог до якості підготовки фахівців у ВНЗ; удосконалення системи державної атестації, структури та критеріїв роботи ДЕК» [224, с. 17]. Адже, якісна вища освіта є основою прогресивного розвитку суспільства.

Важливим чинником модернізації вищої освіти в Україні, як наголошує С. Пакулін, є «підготовка та атестація наукових і науково-педагогічних кадрів» [408, с. 17]. Адже, саме від професорсько-викладацького складу вищої школи залежить підготовка конкурентоспроможних фахівців на ринку праці в Україні та закордоном. Ми погоджуємося з науковцем О. Федорчуком, який стверджує, що «...Увага до особистості, що навчається, як до основної соціальної цінності завтрашнього дня, вимагає будувати систему освіти таким чином, щоб забезпечити індивідуальну траєкторію особистого професійного становлення майбутнього фахівця» [526, с. 181].

Як уважає А. Ленд'єл-Сяркевич, модернізація вищої освіти – це «...фундаменталізація освіти, що значно підвищить її якість, сприятиме інтеграції освіти і науки; випереджувальний характер освіти щодо вимог розвитку суспільства, спрямованість усієї системи освіти на забезпечення розв'язання ключових проблем постіндустріальної цивілізації; більша

доступність отримання освіти населенням за рахунок широкого використання сучасних інформаційно-освітніх технологій, дистанційних форм навчання, самоосвіти на основі впровадження в освіту перспективних інформаційно-комунікаційних технологій» [324, с. 50].

Науковці О. Ажиппо [5, 6, 7], Н. Белікова [37], М. Василенко [70], М. Данилевич [138], П. Джуринський [146], М. Дутчак [161], Є. Захаріна [180], Л. Іванова [202], Р. Клопов [223], Ю. Лянной [336], С. Мединський [354], Є. Павлюк [406], Є. Приступа [437], А. Сват'єв [467], Н. Степанченко [497], Л. Сущенко [511], О. Тимошенко [515] та інші наголошують на реформуванні вищої освіти, що забезпечило би якісну підготовку висококваліфікованих фахівців для сфери фізичної культури і спорту.

В умовах сьогодення, населення України все більше віддає перевагу фізичному здоров'ю, це свідчить про те, що є попит на різні види рухової активності. Є. Приступа наголошує, що «можна говорити про певний соціальний запит на відповідних фахівців, на що мала би своєчасно і адекватно відреагувати система освіти... Відповідна ситуація вимагає створення умов підготовки фахівців для економічно вигідної і необхідної суспільству сфери відновлення, збереження здоров'я» [436, с. 67].

Педагогіка співробітництва, яка ґрунтується на принципах демократизації, гуманізації та індивідуалізації – це новий напрям у педагогіці. Тому важливим чинником модернізації вищої освіти в Україні, як вказує О. Ажиппо, є питання індивідуалізації навчання, «...оскільки індивідуалізація навчання студентів, насамперед, передбачає інтенсифікацію пізнавальної діяльності, яка ґрунтується на сучасних методах і технологіях навчання (проблемному, комп'ютерному, цикловому та інших), які дають можливість студентам не тільки за короткий термін одержати необхідні професійні знання, уміння і навички, а й успішно поєднувати навчання з іншими видами діяльності (заняття спортом, наукою, бізнесом тощо)» [6, с. 511–512]. Це підвищить ефективність професійної підготовки майбутніх магістрів і надання якісних освітніх послуг у закладах вищої освіти.

Пріоритетом сучасної вищої фізкультурної освіти, як наголошує Ю. Лянной, має бути «перенесення акценту з вузько предметної підготовки на формування і розвиток високоосвіченої цілісної особистості, перехід студента з об'єкта зовнішньої дії, «споживача» готових знань до суб'єкта свого професійного становлення, який усвідомлює ціль та здатний приймати відповідальність за її результативність» [336, с. 44].

Погоджуємося з думкою О. Тимошенка про те, що «оптимально функціонуючою слід вважати таку систему професійної підготовки, яка одночасно відповідає трьом критеріям: 1) досягненню максимально можливих для конкретних умов результатів професійної підготовки фахівця, 2) виконанню нормативів часу, який відводиться на професійну підготовку в цілому і на проведення аудиторних занять зокрема, 3) максимальній відповідності результатів соціально обумовленим цілям, які поставлені суспільством перед вищою школою. Введення третього критерію виключає можливість спекуляцій з визначенням оптимального рівня при практичному застосуванні ідей оптимізації, а також стимулює професорсько-викладацький склад до постійного прагнення досягнути оптимального рівня» [515, с. 12–13].

Як вказує Н. Белікова, потрібно переходити «на якісно новий рівень професійної підготовки майбутніх фахівців з фізичного виховання та спорту необхідно здійснювати на основі визначення перспектив модернізації цілісного навчального процесу у вищому навчальному закладі з врахуванням тенденцій розвитку вітчизняної і зарубіжної вищої школи, а також вимог працедавців та соціального попиту на фахівців, орієнтованих на розвиток і збереження людських потенційних ресурсів» [37, с. 13].

Важливим завданням на сьогодні є перебудова логіки навчання. На думку Л. Сущенко, це можливо за умови партнерських відносин науково-педагогічний працівник-студент, а саме за допомогою гуманізації освіти, зокрема «формування конкурентоспроможних фахівців відповідно до потреб вітчизняного та європейського ринку праці; необхідність створення належних умов для формування свідомості та самосвідомості особистості в процесі

професійного становлення фахівця, створення нормативного зразка професійної й особистісної поведінки випускника вищого навчального закладу на ринку праці або у сфері професійної діяльності з урахуванням і власних якостей особистості, і вимог, що ставляться до якості професійної діяльності фахівця найближчим зовнішнім середовищем» [511, с. 34].

У закладах вищої освіти доцільно заохочувати студентів до особистої участі в освітньому процесі, сприяти розвитку природної допитливості. Погоджуємося з думкою Є. Павлюка про те, що «на певному етапі розвитку особистості в цей процес включається значний просторово-часовий період життя людини – період професіогенезу, який ми розуміємо як процес зародження, подальшого розвитку, професійного становлення майбутнього тренера-викладача» [406, с. 109]. Це сприяє визначенню особистісних цінностей і самоорганізаційних процесів у формуванні професійної компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту.

Сучасна система підготовки фахівців фізичного виховання і спорту, як стверджує Н. Степанченко, «вимагає від професорсько-викладацького складу вищої школи глибокого переосмислення призначення фізкультурної освіти, різноманітних аспектів гармонізації її моделей і технологій» [497, с. 443].

Погоджуємося з думкою С. Мединського, що модернізація процесу професійної підготовки фахівців фізичної культури на рівні трансформації цілісного освітнього процесу у закладі вищої освіти з використанням технологічних підходів до його структурування та реалізації значно збільшує реалістичність вирішення завдань з досягнення якісного результативного навчання, що відповідає потребам сучасного соціального замовлення [353, с. 138].

Професійна підготовка майбутнього фахівця з фізичного виховання та спорту, як вважає М. Данилевич, «повинна організовуватися на принципах пріоритетності розвитку суб'єктності студента, актуалізації його духовного потенціалу, створення умов для його плідного творчого самовираження, що

безпосередньо пов'язано з ефективністю підготовки до професійного розвитку та професійного саморозвитку» [138, с. 58].

Потік нової інформації, застосування комп'ютерних технологій вносять в освітній процес нові методи подачі навчального матеріалу. Тому, на думку Р. Клопова, професійна підготовка кадрів фізичної культури і спорту повинна орієнтуватися на «створення і впровадження електронних навчальних засобів для дистанційного навчання ... як освітнього процесу при відсутності безпосереднього особистого контакту викладача і студента» [221, с. 39].

На думку М. Василенко, професійна підготовка майбутніх фахівців фізкультурного спрямування можлива за допомогою освітньої системи, яка «спроектована на основі моніторингу ринку праці, інтеграції науки, освіти й виробництва, забезпечує формування професійної компетентності та професійно важливих якостей особистості та здійснюється в закладах професійно-технічної, вищої освіти та на факультетах підвищення кваліфікації» [70, с. 48].

Певну увагу вчені, зокрема І. Гасюк [101], І. Драч [152], В. Жолдак [176], Ю. Мічуда [364], І. Переверзін [415], П. Хоменко [535] приділили розробленню моделей управління якістю розвитку і прогнозування стану фізичної культури та спорту. Низка праць таких учених, як О. Величко [76], І. Гасюк [100, 103], О. Жданова [171], Ю. Лянной [337] присвячена аналізу нормативно-правових засад підготовки фахівців для управлінської ланки галузі «Фізична культура і спорт», та дослідження Є. Велика [75], І. Гасюк [102], В. Жолдак [175] щодо соціальних аспектів кадрового забезпечення цієї галузі тощо.

Варто зазначити, що питання підготовки спортивних фахівців у контексті тенденцій розвитку фізичної культури і спорту в Україні досліджено в напрацюваннях таких українських учених, як О. Ажиппо [7], О. Вацеба [74], І. Гасюк [98, 99], М. Данилевич [139], Л. Іванова [201, 203], О. Капітанець [213], Є. Приступа [438], А. Сватъєв [467], Л. Сущенко [509, 511], О. Тимошенко [515] та ін.

Розглядаючи вищу школу фізкультурної освіти, І. Свістельник вважає, що її перебудова відбувалася ще наприкінці 80-х років, «...інститути фізичної культури починають працювати за новими навчальними планами, здійснюють поетапну підготовку фахівців, збільшують частку самостійної роботи студентів...» [470, с. 5]. Але більшість інноваційних ідей щодо професійної підготовки фахівців з фізичної культури і спорту так і залишилися на папері.

Основою вищої фізкультурної освіти є процес професійної підготовки фахівців з фізичної культури і спорту, як зазначає О. Циганок, він повинен реалізовуватись у таких напрямках: удосконалення організаційно-правових форм їх підготовки, які мали би стати найефективнішими для функціонування фізкультурно-спортивної сфери з урахуванням характерних властивостей останньої; обґрунтування найбільш раціональних способів залучення спортивних менеджерів до діяльності та розвитку фізкультурно-спортивних організацій; підвищення їх конкурентоспроможності в умовах інтеграції з європейським освітнім простором і міжнародним ринком праці; визначення умов, за яких майбутні спортивні фахівці будуть здатні ефективно та раціонально користуватися мережею фізкультурно-спортивних споруд взагалі і кожною з них окремо, зможуть налагодити процес реалізації великої кількості квитків на спортивні змагання, абонементи для занять у фізкультурно-оздоровчих групах тощо [541].

Проте, за підсумками проведеного експертами Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України анкетного опитування працівників керівних рівнів сфери фізичної культури і спорту, викладачів і студентів закладів вищої освіти, науковці М. Третьяков і І. Лапичак [521], Є. Вербовий і О. Головійчук [78] з'ясували, що діюча сьогодні в Україні система підготовки фахівців фізичної культури і спорту, загалом є малоефективною.

У Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року» (2015) [443] серед основних причин, які спровокували

кризову ситуацію у сфері фізичної культури і спорту, можна виділити такі, як престижність професій у сфері фізичної культури і спорту на дуже низькому рівні, у працівників галузі відсутні мотиваційні чинники тощо.

У Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року (2019) було підтверджено, що система підготовки майбутніх фахівців професійної освіти загалом малоефективна і не відповідає сучасним потребам суспільства кваліфікованих кадрів для цієї сфери. Проблема зумовлена такими чинниками: централізована та бюрократизована система управління у сфері професійної освіти; недостатній обсяг фінансування професійної освіти; низький рівень оплати праці педагогічних та інших працівників закладів професійної освіти; недостатня співпраця закладів професійної освіти з роботодавцями та бізнес-партнерами; відсутність даних про стан ринку праці; недосконалість системи професійної орієнтації та кар'єрного консультування молоді і дорослих [444]. Підґрунтям проблеми є низька соціально-економічна мотивація особи до здобуття професійних кваліфікацій, збільшення частки молоді, яка здобуває вищу освіту, зокрема за кордоном; втрата привабливості та престижності професійної освіти; зростання дефіциту робітничих кадрів на внутрішньому ринку праці; зниження соціального статусу педагогічних працівників закладів професійної освіти; застаріла матеріально-технічна база закладів професійної освіти; невідповідність змісту освіти та методики викладання вимогам сучасного ринку праці та потребам особи; незаінтересованість місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у розвитку системи професійної освіти регіону [444].

Отже, зазначимо, що під час навчання у студентів не формувався потрібний рівень готовності до професійної діяльності в ринкових умовах. Недостатньо розробленими були стандартизовані підходи до формування змісту, методів і форм освітнього процесу з управління фізичної культури і спорту у більшості закладів вищої освіти, у яких відбувалася підготовка

менеджерів для сфери фізичної культури і спорту. Не простежувалося достатнє орієнтування освітнього процесу на знайомство студентів із особливостями професійної діяльності менеджера фізичної культури і спорту. В освітньому процесі переважно не використовували інформаційні та комунікаційні технології, освітні інновації. Незадовільним лишалося науково-методичне забезпечення освітнього процесу, була відсутня необхідна навчальна література. На стан сфери фізичної культури і спорту в країні відчутно впливала відсутність дієвої системи підвищення кваліфікації спортивних менеджерів, яка допомагала б їм вчасно поновлювати професійні якості згідно з новими суспільними умовами.

Рівень науково-методичного забезпечення фізичної культури і спорту раніше не відповідав і нині не відповідає сучасним вимогам. Мережа науково-дослідних лабораторій при закладах вищої освіти неуккомплектована необхідним обладнанням й апаратурою, практично вона не функціонує. Як наголошує Ю. Шкробетій, фінансування науки в галузі спорту становило 0,42 % від загальних видатків бюджету держави на фізичну культуру і спорт [561, с. 7]. Окрім цього, рівень економічного стимулювання фахівців з фізичної культури і спорту був низьким і негативно впливав на процес розвитку та становлення ринкових відносин у цій галузі.

Ми поділяємо думку С. Топалової про те, що «розміри бюджетних видатків на вищу освіту свідчать не лише про фінансову незабезпеченість реформаторських намірів, але й про абсолютне ігнорування владою потреби інвестувати у людський капітал, у створення передумов для економічного зростання та стійкого розвитку країни» [519]. Це спричинило, що «результат такого «реформування» можна визначити як посилення навчально-наукового та бюрократичного навантаження на викладачів і стрімке зниження реальних вимог до рівня знань студентів» [519].

Дані про Україну у цифрах за 2017 рік (2018) свідчать, що заробітна плата вітчизняних викладачів, які безпосередньо готували фахівців у різних галузях, була значно меншою, ніж заробітна плата працівників за різними видами



діяльності (якщо середня заробітна плата по Україні на 2017 рік становила 7 104 грн, то працівника освіти – 5 857 грн) [80, с. 35].

Науковці Філіп Г. Алтбах, Ліз Райсберг та Іван Ф. Пачеко (By Philip G. Altbach, Liz Reisberg, and Iván F. Pacheco) досліджували зарплати, умови контрактів, пільги та компенсації викладачів державних університетів у 28 країнах. Відповідно до результатів дослідження можемо спостерігати, що у світі все сильніше відбувається поділ на дві категорії країн – це країни, з яких іде витік наукового потенціалу, і країни, куди він вливається. Проведений аналіз показує, що найнижчі зарплати у молодих викладачів Китаю (\$ 259 в місяць – розраховано за допомогою індексу, використаного в цьому дослідженні), у Вірменії – \$ 405, Ефіопії – \$ 864. У Канаді, де початкова зарплата викладача в середньому становить \$ 5,733, а професора – \$ 9,485, у Сполучених Штатах Америки молодим викладачам платять в середньому \$ 4,950, а професорам \$ 7,358. За цим показником Америка позаду Італії (\$ 9,118), Південної Африки (\$ 9,330), Саудівської Аравії (\$ 8,524), Великобританії (\$ 8,369), Малайзії (\$ 7,864), Австралії (\$ 7,499), та Індії (\$ 7,433) [579, с. 95]. На жаль, Україна не увійшла у рейтинг досліджуваних країн, але за останні роки багато вітчизняних провідних учених емігрує за кордон у пошуках роботи та кращого життя. Тому науковий потенціал України втрачає свої найкращі наукові та науково-педагогічні кадри, що відповідно позначається на якості підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти.

Ми поділяємо думку Є. Вербового та О. Головійчука, що проблеми, які склалися щодо підготовки фахівців фізичної культури і спорту, були зумовлені, певними чинниками «...невідповідність нормативно-правової бази сучасним вимогам; недосконалість інфраструктури у виробничій, навчально-виховній і соціально-побутовій сфері; недосконалість системи централізованої підготовки національних збірних команд, низький рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення дитячо-юнацького і резервного спорту; незадовільний стан матеріально-технічної бази. В Україні рівень забезпечення населення фізкультурно-спортивними залами (з розрахунку на 10 тис. осіб) у 2–3 рази

нижчий, ніж у розвинутих державах, плавальними басейнами – у 30 разів. Понад 80 % спортивних майданчиків не відповідають сучасним вимогам; недостатнє бюджетне фінансування (з державного бюджету виділяється у середньому 0,5, з місцевих бюджетів – 2 % їх видатків), неефективне залучення коштів з інших джерел, незначний обсяг інвестицій; не провадиться діяльність з випуску та проведення державних спортивних лотерей, які є одним із основних джерел фінансування спорту в багатьох країнах Європи; низький рівень заробітної плати, недостатня кількість інструкторів з фізкультурно-оздоровчої діяльності, розбалансованість у системі підготовки та підвищення кваліфікації фахівців; низький рівень наукового забезпечення розвитку фізичної культури і спорту, недостатнє фінансування наукових досліджень (менш як 0,5 % видатків державного бюджету спрямовується на сферу фізичної культури і спорту); недостатнє пропагування серед широких верств населення здорового способу життя» [78]. Також науковці виокремлюють «...непослідовну політику держави стосовно виконання норм законів, які регламентували ті або інші елементи системи державного регулювання ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту» [78].

Проаналізувавши наукові дослідження, підтримуємо думку науковців про те, що негативним моментом була також непослідовність у реалізації державної політики стосовно виконання норм законів та розпоряджень, які регламентували ті або інші елементи навчального процесу в системі вищої освіти України.

Науковці І. Жиляєв, В. Ковтунець і М. Сьомкін зазначають, що починаючи з 1995 року, ринкові відносини широко почали впроваджуватися в діяльність закладів вищої освіти, «...почала стрімко зменшуватися питома вага контингенту студентів, які навчалися за рахунок бюджетних коштів, стрімко збільшувалася питома вага студентів, які навчалися за рахунок коштів фізичних осіб» [174, с. 42]. Також проблемою якісного відбору претендентів на здобуття вищої освіти є завищені ліцензійні обсяги закладів вищої освіти. За таких умов заклади вищої освіти «...не можуть набрати достатню кількість студентів,

належно підготовлених та вмотивованих до навчання» [174, с. 44]. Це негативно позначилося на рівні фахової підготовки студентів, що неминуче веде до зниження якості освіти.

Як відзначають дослідники О. Шестакова, А. Бронєць та І. Муза, реальний стан підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту характеризувався тим, що серед усіх вітчизняних фахівців сфери фізичної культури і спорту лише близько 4 % були інструкторами з фізичної культури, що безпосередньо надавали фізкультурно-оздоровчі послуги населенню [555, с. 43–44]. Існував дисбаланс між кількістю підготованих фахівців та реальними потребами у спеціалістах з фізичної культури і спорту. Знижувалася престижність роботи у галузі фізичної культури і спорту через низьку оплату праці та незабезпеченість щодо соціальних гарантій. Унаслідок цього почав старіти професійний корпус працюючих фахівців, середній вік яких становив приблизно 50 років [555, с. 43–44].

Оцінюючи готовність до професійної діяльності фахівців фізичної культури М. Данилко зазначає, що експерти, визначаючи стан теоретичної готовності майбутніх спеціалістів фізичної культури і спорту до професійної діяльності, оцінили його лише в 3,22 бали [140, с. 9–10]. Рівень їх професійної готовності до виконання основних видів фахової діяльності також виявився недостатнім і був оцінений в 3,48 бали [140, с. 9–10]. Отож, готовність студентів до виконання визначених видів професійної діяльності був низьким, зумовлений регресивним навчальним процесом у закладах вищої освіти.

Заслуговує на увагу робота І. Гасюка, в якій було проведено аналіз кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту. Науковець визначив позитивні зміни кількісного складу керівників різного рівня у сфері фізичної культури і спорту, а саме «збільшилась кількість працівників апаратів спортклубів, підприємств, установ, навчальних закладів (122,5 %); на 85,4 % – працівників апаратів «Інваспорт»; працівників спортивних шкіл – 51,6 %; працівників апаратів спорткомітетів, комітетів управлінь у справах молоді і

спорту (державних службовців): обласних – 24,6 %, районних і міських – 27,2 %; працівників апаратів спортивних товариств: обласних – збільшення на 34,3 %, і в той же час в первинних районних і міських осередках спостерігається зменшення працівників на 11,1 %» [102, с. 3]. Це свідчить, що попит на фахівців керівного складу зростає. Постає питання перед закладами вищої освіти щодо якісної підготовки менеджерів у сфері фізичної культури і спорту.

Як зазначає І. Гасюк, хоча загальні тенденції кадрового забезпечення галузі певною мірою характеризувалися деяким покращенням узагальнюючого показника, але ці зміни були зумовлені не зростанням кадрового забезпечення галузі і кращою структурною кадровою пропорційністю з огляду на сталу кількість населення України та тих, хто задіяний у всіх видах фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, а вагомим погіршенням демографічної ситуації в державі [99, с. 18]. Порівняно з незначним збільшенням чисельності штатних фахівців у галузі, і, як свідчать попередні узагальнені дані, таке зростання спостерігалось переважно за рахунок керівної ланки.

Аналізуючи підготовку спортивних менеджерів до професійної діяльності, О. Михайлова вказує на парадоксальність ситуації: з одного боку, щоб забезпечити їх успішну діяльність у сфері фізичної культури і спорту, як підтверджує теоретичний та емпіричний досвід ринкових відносин, необхідність знань й умінь відкриває можливість ефективно виконувати поставлені перед ними завдання у визначеній сфері, а з іншого боку, у закладах вищої освіти проблема підготовка цих фахівців вирішується недостатньо ефективно [360]. Це і спричинило неготовність фахівців із фізичної культури і спорту до професійної діяльності як спортивних менеджерів. Більшість цих спеціалістів та інших фахівців, які працюють у сфері фізичної культури і спорту, відчували труднощі, помилялись у своїй менеджерській роботі та були неспроможні ефективно діяти, керувати й реалізувати свою професійну майстерність. Окрім цього, вони не брали активної участі у розробленні й прийнятті управлінських рішень щодо впровадження інноваційних технологій у

процес фізичного виховання й оздоровлення населення, і насамперед підростаючого покоління [360].

Ми погоджуємося з думкою А. Сватьєва про те, що «підготовка майбутнього менеджера фізичної культури і спорту до професійної діяльності, загальний рівень його професійної майстерності залежить від комплексного підходу до побудови змісту освіти, виокремлення вагомих професійних знань, що сприяють оволодінню змістовою і процесуальною сутністю професійної діяльності майбутнього менеджера, забезпечення інтегративних міждисциплінарних зв'язків у формуванні цілісної системи професійних знань, розробки і впровадження форм і методів, використання, поряд з традиційним, інтерактивного навчання» [467, с. 102].

Науковці Є. Імас та Ю. Мічуда наголошують, що наукового обґрунтування потребує «...процес комерціалізації фізичної культури і спорту», «...застосування у сфері фізичної культури і спорту організаційно-правових форм підприємництва», «...проблема застосування ринкових технологій в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями», «...втручання держави у процес функціонування та розвитку фізичної культури і спорту в умовах ринкової економіки» [206, с. 147]. Адже зростання вимог споживачів до якісних фізкультурно-спортивних послуг потребує висококваліфікованих менеджерів фізичної культури і спорту.

Концептуальний підхід до професійної підготовки спортивних менеджерів та особливості їх діяльності розглянуто в монографії М. Дутчака «Спорт для всіх в Україні: теорія і практика» [161].

На думку науковців О. Жданової та Л. Чеховської, «спортивний менеджмент є одним із видів спеціального галузевого менеджменту, який має справу з управлінням організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, тобто організаціями, продуктом діяльності яких є фізкультурно-спортивні послуги» [170, с. 16].

Ситуація ускладнювалася також тим, що в країні відчувалася відсутність ефективної державної політики у сфері підготовки фахівців для цієї галузі, які

відповідали б сучасним вимогам. Як вказує С. Ліщук, унаслідок цього на галузевому ринку праці виник дисбаланс між попитом на фахівців з фізичного виховання і спорту та їхньою пропозицією [328, с. 71].

Зниження рівня підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту було зумовлено особливостями національного ринку фізкультурно-спортивних послуг. Проаналізувавши дані інформаційних матеріалів про становище молоді в Україні на тему: «Ціннісні орієнтації сучасної української молоді» (2016), спостерігаємо:

– по-перше, низький рівень попиту на фізкультурно-спортивні послуги. Це зумовлено низьким рівнем доходів, обмеженим вільним часом активного населення, відсутністю економічних мотивацій щодо зміцнення здоров'я;

– по-друге, обмежена кількість та низька якість пропозицій фізкультурно-спортивних послуг, які пропонувалися. Це є наслідком низького рівня матеріально-технічного, кадрового, наукового, організаційного, нормативно-правового, інформаційного забезпечення сфери фізичної культури і спорту;

– по-третє, повільне формування необхідних компонентів галузевого ринку через негативний вплив зовнішнього економічного середовища на сферу фізичної культури і спорту [543].

Ми поділяємо думку А. Гуляєва та А. Линника про те, що «...шкільний, дитячо-юнацький, студентський спорт, масовий спорт, спорт для інвалідів, а також спорт вищих досягнень і професійний спорт, які являються різновидом спортивної діяльності, мають свою специфіку не тільки в організації, управлінні і методиці підготовки спортсменів, але і в економіці їх розвитку. Це обумовлює неоднаковий підхід і до підготовки спеціалістів та вибору стратегії розвитку фізичної культури та спорту в Україні» [130, с. 77].

Отже, низький рівень підготовки менеджерів фізичної культури і спорту зумовлений такими проблемами, як невідповідність рівня їх підготовки до потреб населення у послугах, які надають за місцем проживання, в місцях відпочинку населення та для людей з інвалідністю; дефіцит спортивної інфраструктури, яка здатна задовольняти потреби населення; відсутність

ресурсного забезпечення сфери фізичної культури і спорту, зокрема організаційного, фінансового, кадрового, науково-методичного, матеріально-технічного, медико-біологічного й інформаційного тощо.

Зокрема, В. Черба вважає, що для успішного функціонування сфери фізичної культури і спорту в Україні потрібно: проводити інституційне реформування на основі принципу автономії спортивних організацій; залучати нове покоління управлінських кадрів, яке володіє навичками в менеджменті, знаннями ринкової економіки; втілювати нову державну політику щодо виховання спортсменів, щоб оживити масовий спорт за допомогою комплексу певних заходів; впроваджувати адресну систему фінансування масового спорту; перетворювати більшість спортивних шкіл у приватний бізнес; налагоджувати таке джерело фінансування спорту, як спортивні лотереї; розкривати ринковий потенціал федерацій через маркетингове управління [546, с. 74]. Ми погоджуємося з думкою науковця.

У Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 року № 828–р зазначалося, що порівняно з 2007 роком, можна було спостерігати зменшення кількості інструкторів – методистів з фізичної культури на понад 45 %, щонайбільше за місцем роботи громадян та в сільських населених пунктах. Як свідчить аналіз стану кадрового забезпечення, на цей час спостерігається невисокий рівень підготовка спортивних менеджерів для таких сфер, як фізична підготовка у Збройних силах, органах правопорядку України, олімпійський, параолімпійський професійний спорт, фізична культура серед людей з інвалідністю [237].

Аналіз кадрового забезпечення та потреби у спортивних фахівцях показав зокрема, що система освіти Харківської області, враховуючи сучасні нововведення, методичні розроблення й отримані розрахунки, забезпечена ними на 77,2 %, а 22,8 % – це додаткова потреба. О. Горбенко стверджує, що таке становище, враховуючи показники, які отримані за його методикою

встановлення потреби у спеціалістах фізичної культури і спорту за умови нововведення держави в системі освіти, склалися не лише в Харківській області, а й в усіх областях України [120, с. 11].

Значній частині фахівців фізичної культури і спорту не вистачало навичок соціальної взаємодії, у тому числі: вступати в контакт, спілкуватися з людьми, які брали участь у спортивних секціях, досягати взаємної згоди, надавати допомогу тощо. Ці питання були пов'язані з повільним вирішенням соціально-психологічної адаптації студентів у закладах вищої освіти. Як стверджує В. Казміренко, вона має охоплювати, по-перше, фахову адаптацію, зокрема адаптацію до умов, змісту та самодисципліни щодо організації навчального процесу, формування навиків та скерованість у навчальну та наукову роботу; по-друге, активну або пасивну адаптацію індивіда до колективу, вибудовування взаємовідносин у студентській групі, вироблення особистісного стилю поведінки; по-третє, соціально-фахову адаптацію – це сприйняття соціальних вимог до майбутньої фахової роботи [208, с. 77].

Безперечно, професійна освіта потребує від студентів уміння самоорганізувати свій освітній процес, засвоювати культуру розумової праці, самодисципліну, навички раціонального планування часу. Подібні навички, у студентів молодших курсів ще не сформовані та пасивність щодо формування їх у старших курсах ставали згодом причиною невдач у майбутньому в їхній професійній діяльності. Серед проблем, з якими стикалися студенти перших курсів, учені В. Гусак, П. Слобожанінов та А. Слобожанінов називають такі: об'єктивні – це ті, що зумовлені новим змістом навчання, взаємодії, комунікації; суб'єктивні, що характеризуються особливостями самого індивіда (тривожність, невпевненість, боязнь тощо); педагогічні (недостатнє розроблення методичного забезпечення, проведення навчально-виховного процесу, неготовність викладачів до вікової та індивідуальної особливості студентів). Складність і неоднозначність цих проблем, які виникли останнім часом у сфері фізичного виховання і спорту, вимагають розробки нових концептуальних підходів до формування системи кадрового забезпечення в цій



галузі, які б допомогли всебічно визначити нові тенденції, забезпечили відповідність кадрової політики державним інтересам у цій сфері та потребам ринку праці [133, с. 118].

Загальний стан підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту свідчить, що не вистачає фахівців для роботи у спортивних секціях людей з інвалідністю і, зокрема учасниками Операції Об'єднаних Сил, які отримали важкі поранення. Як зазначають у своєму дослідженні С. Матвєєва, І. Когут та Л. Шульга, за даними «Інваспорт» майже 2 % людей з інвалідністю нашої країни залучені до фізкультурно-оздоровчої діяльності, але решта такої можливості не мають. Адже, спорт людей з інвалідністю в Україні – досить новий розділ у теорії та практиці діяльності спортивних менеджерів, котрий потребує посиленої уваги та подальшого забезпечення висококваліфікованими фахівцями [350]. Сьогодні потреба у таких фахівцях надзвичайно актуальна, адже Україна перебуває у стані війни на сході. Багато учасників Операції Об'єднаних Сил, які отримали поранення, бажають адаптуватися до соціуму та стати активними учасниками суспільного життя.

Для сфери фізичної культури і спорту, важливими є загальна динаміка сучасного ринку праці. Де є потреба у фахівцях фізкультурно-спортивного профілю, зокрема менеджерів фізичної культури і спорту, які мають відповідати вимогам спеціальної й особистісної компетентності та їх професійної підготовки. Ми переконанні, що результати наукових досліджень, які проводили О. Горбенко [120], Ю. Мічуда [363], Л. Сущенко [509] та ін., підтверджують, що фахівці фізичної культури і спорту недостатньо підготовані для виконання професійних функцій, не мають авторитету серед керівників спортивних закладів, недостатньо компетентні в професійній діяльності.

Актуальність нашої праці підтверджує дослідження І. Ткачівської щодо рівня готовності до професійної діяльності студентів Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського. З результатів проведеного експерименту жоден зі студентів не досяг високого та достатнього

рівнів готовності до професійної діяльності: 68,8 % студентів – середній і 31,2 % – низький [518].

Значна кількість публікацій показують, що 50–60 % випускників, закінчивши заклад вищої освіти, не мають достатнього рівня підготовленості до професійної діяльності. Ми згодні з думкою Л. Сущенко про те, що професійна підготовка має передбачати формування в особистості професіоналізму, а саме «...спрямування на формування конкурентоспроможних фахівців відповідно до потреб вітчизняного та європейського ринку праці; необхідність створення належних умов для формування свідомості та самосвідомості особистості в процесі професійного становлення фахівця, створення нормативного зразка професійної й особистісної поведінки випускника вищого навчального закладу на ринку праці або у сфері професійної діяльності з урахуванням і власних якостей особистості, і вимог, що ставляться до якості професійної діяльності фахівця найближчим зовнішнім середовищем» [511, с. 34]. Для нашого дослідження ці пропозиції дуже важливі.

Отже, вирішальна роль у підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до професійної діяльності належить такому чиннику, як конкурентоспроможність цих фахівців, а саме професійні перспективи, що постають перед ними після закінчення закладу вищої освіти. Адже в майбутньому професійна діяльність менеджерів фізичної культури і спорту може реалізовуватися в освітніх установах, спортивних клубах, фізкультурно-спортивних організаціях, професійних спортивних командах, комерційних фізкультурно-спортивних організаціях, недержавних установах, у яких відбувається підприємницька діяльність, оскільки процес комерціалізації фізичної культури і спорту в Україні набуває все більшої актуальності.

Як наголошує Л. Сушенцева, підготовка майбутнього кваліфікованого фахівця, який здатний до професійної мобільності, буде результативною, якщо вона відбуватиметься в професійно впорядкованому освітньому середовищі і буде вирішувати два завдання щодо навчання – це адаптація майбутнього

кваліфікованого фахівця до змін; вміння реалізувати професійну діяльність у непередбачуваних умовах [506, с. 54].

Ми погоджуємося з думкою Н. Степанченко про те, що «...успішне вирішення нових завдань, що стоять перед вищою освітою фізкультурного профілю, залежить від готовності та здатності викладачів здійснювати перехід до нового педагогічного мислення, суть якого полягає у сприйнятті навчання як процесу професійного розвитку особистості студента» [497, с. 443]. Нам імпонують ці думки вченої. Вважаємо, що саме від професійності викладача залежатиме конкурентоздатність майбутніх фахівців у сфері фізичної культури і спорту.

Отже, при формуванні професійної мобільності у студентів потрібно акцентувати увагу на їхній самоосвіті, саморозвитку та самореалізації. Адже професійна мобільність потребує від них соціально-професійного досвіду та знання, що мають постійно поновлюватись, а вміння, навички та компетенції – підвищуватися. Потрібно, щоб кожний випускник закладу вищої освіти був готовий повною мірою реалізувати власний інтелектуальний потенціал у професійній діяльності та працювати за межами своїх можливостей, тобто, виходити зі зони комфорту, лише тоді можна досягти успіху у сфері своєї діяльності.

На сьогодні простежується скорочення фахівців для роботи в дитячих спортивних школах, також характерною є відсутність молодих фахівців. Відбувається зменшення кадрів з фізичної культури і спорту у недержавних організаціях, а в більшості, їх немає в штатному розкладі. Це наслідок недофінансування цієї сфери діяльності. Головною причиною, як стверджує В. Мартиненко, є те, що «...в країні не має концепції, яка б внесла розуміння, що система безперервної підготовки фахівців фізичної культури і спорту, мала би фінансуватися не лише за рахунок бюджету» [344, с. 112]. Це сприяло би якісному кадровому забезпеченню фізкультурно-спортивних організацій.

Сучасні соціально-економічні реалії потребують формування фахівців з фізичної культури і спорту високого рівня. Роботодавці вимагають від

менеджера фізичної культури і спорту не просто певного набору знань, умінь і навичок, а й усвідомлення цінностей цієї галузі.

Вперше в Україні Н. Ничкало, С. Гончаренко та В. Радкевич розробили Державні стандарти професійної освіти щодо підготовки висококваліфікованого фахівця [381]. Розглядаючи засади створення сучасних професійних стандартів, що ґрунтуються на компетентностях, ученим (Л. Короткова, Г. Лук'яненко, Л. Лук'янова, С. Мельник та І. Савченко) вдалося обґрунтувати методологічні засади, зокрема принципи та умови, розроблення професійних стандартів як основи стандартів професійно-технічної освіти, опрацювати методику створення професійного стандарту, де основну увагу приділяють соціально-економічним аспектам професійної діяльності працівника. Важливим результатом дослідження є встановлені складові науково-методичного супроводу стандартизації освіти [238].

Отже, сучасний менеджер повинен мати достатній рівень освіти для ефективної професійної діяльності, вміти використовувати отримані знання та інформацію на практиці, бачити реальні проблеми та знаходити шляхи їх подолання, вміти критично та нестандартно мислити, проєктувати, аналізувати професійну діяльність і передбачати її наслідки, бути готовим до організаційної й управлінської роботи. Крім того, у нього мають бути сформовані певні моральні якості: вміння працювати з людьми, вирішувати конфліктні ситуації, брати на себе відповідальність за управлінські рішення, бути активним, самостійним, готовим змінити професійний профіль.

Нам імпонує думка Н. Ничкало, що «динаміка розвитку сучасного ринку праці потребує не лише глибоких теоретичних знань майбутніх фахівців, а й формування у них професійної компетентності, здатності самостійно її застосовувати в нестандартних життєвих ситуаціях» [383, с. 135]. Отже, сучасні ринки праці диктують нові вимоги до якості та рівня професійної підготовки високоосвічених, компетентних фахівців, які спроможні застосовувати свої знання та вміння в різних напрямках своєї діяльності.

Характерні риси професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту полягають у тому, що вони формуються відповідно до задоволення потреб ринку, та їхнє постійне коректування відбувається залежно від стану ринку праці. Тому ринок праці, на думку Л. Шевченко, фактично перетворюється на «ланцюжок очікувань», який розставляє претендентів на робочі місця залежно від рівня освіти. Найменш освічених претендентів постійно відтісняють у кінець ланцюжка, де вони поступово утворюють вторинний ринок праці [552]. Із дослідження слідує, що майже всі випускники навчальних закладів не володіють достатньою професійною компетентністю, є недостатньо кваліфікованими, не мають практичних навичок і не можуть виконувати на належному рівні поставлені завдання.

У своєму науковому напрацюванні Л. Сушенцева зазначає, що активний перехід до ринку праці потребує таких технологій, спеціальної підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти, які допомогли б їм досягти високого рівня конкурентоздатності вже на початку своєї професійної діяльності [504, с. 569]. Водночас, на її переконання, конкуренція на ринку праці актуалізує потребу у формуванні професійної компетентності фахівців, які повинні володіти якостями особистісного характеру і мати спеціальні знання та вміння у сфері професійної діяльності. Погоджуємося з думкою вченої, що практика сучасної ринкової економіки свідчить, що саме конкурентоздатність, професіоналізм і компетентність фахівця – це ті якості, від яких залежать його життєві й трудові успіхи.

Сьогодні досить інтенсивно відбувається процес інтеграції українських фахівців у світовий ринок праці. І це, як вказує М. Слободчук, значною мірою сприяє підвищенню темпів соціально-економічного розвитку України, що додає національному ринку праці «...інноваційного характеру, тісно пов'язано з формуванням і розвитком ринку праці. Прогресивність його розвитку залежить від системи вищої і середньої освіти» [486, с. 80]. Це, на нашу думку, свідчить про те, що інтеграційні процеси злиття ринків праці впливають на процес

якісного формування професійної компетентності фахівців у різних сферах діяльності та їх працевлаштування згідно з попитом.

На думку науковців О. Жданової та Л. Чеховської, «кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту України повинно відповідати тим завданням, які сформовані суспільством на сучасному етапі... Поява України на міжнародній спортивній арені, як самостійної, незалежної держави, визнання її міжнародними спортивними організаціями робить необхідним адаптацію системи підготовки фізкультурних кадрів до міжнародних вимог» [170, с. 63].

В умовах глобалізації, трансформації та інтеграції соціально-економічного життя українського суспільства на думку А. Сват'єва, є потреба у кваліфікованих фахівцях усіх галузей господарства, зокрема, у сфері менеджменту фізичного виховання та спорту [467, с. 102]. Ми погоджуємося з думкою вченого.

Тому, формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту необхідно здійснювати у закладах вищої освіти, яке гарантує оволодіння студентами знань, умінь та навичок професійної кваліфікації, що в майбутньому допоможе їм успішно виконувати управлінські функції на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання (приватні, колективні, господарські товариства, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, комунальні, державні тощо) фізкультурно-спортивного спрямування.

Ю. Мічуда слушно наголошує, що до особливостей ринку праці, який впливає на формування професійної компетентності менеджерів сфери фізичної культури й спорту, варто віднести високу динамічність ринкових процесів, що обумовлена як мінливим характером попиту на послуги, які значною мірою піддаються впливу моди й тимчасового чинника, так і динамікою пропозиції на цьому ринку, що пояснюється гнучкістю галузевої структури послуг та низкою інших чинників [362, с. 27–28]. Він вважає, що через високу мобільність фахівців на ринку праці, керівники організацій та установ фізкультурно-спортивної спрямованості мають широкі можливості для швидкого й гнучкого

реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Ми підтримуємо цю думку науковця.

Нам імпонує позиція вченого В. Лукашука, який зазначив, що ефективна професійна діяльність менеджерів у галузі фізичної культури і спорту можлива лише за наявності певного рівня їх професійної компетентності в умовах функціонування підприємницького середовища, тобто ринкової системи відносин. Це виявляється під час діяльності спортивних менеджерів в реалізації питань організації та «проведення спортивних змагань і видовищ включаючи спортивні та оздоровчі заходи для учасників кросів, марафонів, турнірів зі спортивних ігор; спортивні свята; спортивно-видовищні заходи і концерти; показові виступи видатних спортсменів і представників спортивних закладів» [335, с. 45]. На його думку, проведення занять з фізичної культури і спорту визначає «...заняття в групах загальної фізичної підготовки й оздоровчої фізичної культури; розробку індивідуальних (групових) рекомендацій з режиму занять; організацію змагань у навчальних групах, командах, школах і клубах за видами спорту; заходи з реабілітації після травм та методичні консультації; реалізацію різних видів дозвілля з урахуванням особливостей послуг, що надаються, зокрема культурно-масові й розважально-ігрові заходи, а також різні види активного відпочинку з урахуванням вимог безпеки, у тому числі медичного забезпечення» [335, с. 45–46].

Натомість А. Железняков наголошує, що, з одного боку, глобалізація в сучасних ринкових умовах, виступає як умова функціонування ринку праці, а, з іншого – визначає закономірність щодо формування належного рівня професійної компетентності спортивних менеджерів, рівня їх конкурентоспроможності. Це актуалізує важливість визначення основних векторів впливу на динаміку зміни на ринку праці та удосконалення професійної компетентності цих фахівців, що допоможе ідентифікувати позитивні та негативні наслідки цього впливу для країни [172].

Отже, аналіз формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту як науково-педагогічної проблеми

вказав на існування потреби суспільства у запровадженні ефективних змін для підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Зазначено, що виняткової актуальності набуває визначення стратегічного спрямування щодо підвищення ефективної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти та прогнозування її пріоритетних завдань. Акцентовано увагу на тому, що проблема формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту ще недостатньо вивчена у педагогічній теорії та практиці. Наголошено, що, враховуючи зростання попиту на професійних управлінців у сфері фізичної культури і спорту, необхідно розробити систему формування професійної компетентності підготовки менеджерів з фізичної культури і спорту. Вказано, що ринок фізичної культури і спорту оперативно реагує на гарантований закладом вищої освіти рівень знань, умінь і навичок майбутнього менеджера, його здатність реалізувати отриманні знання на практиці. Зокрема, постійні зміни ринкової кон'юнктури диктують високу залежність і чутливість спортивних менеджерів до реалізації послуг фізичної культури й спорту, які багато в чому обумовлені модою та мінливим світосприйняттям щодо сучасного, престижного стилю життя. Саме ці обставини створюють певні труднощі у реалізації їх професійної компетентності, оскільки висувають високі вимоги до аналізування та прогнозування ринкових факторів попиту на послуги, збільшують ступінь ризиків від непередбачених змін на ринку праці.

## **1.2. Теоретичний аналіз категоріально-поняттєвого апарату педагогічної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Час не стоїть на місці, він висуває нові вимоги до сучасного спортивного менеджера, і завдання вищої школи – готувати таких фахівців, які здатні творчо мислити та приймати правильні рішення в тій чи іншій професійній ситуації.



Безумовно, для дослідження цієї проблеми треба мати чітке уявлення про її сутність та ключові поняття.

Значний інтерес для нашого дослідження становлять: теоретико-методологічні обґрунтування професійної освіти й прогнозування її розвитку, яким присвятили свої праці: Т. Андрущенко [12], Г. Балахничева [25], Я. Болюбаш [51], В. Борейко [54], С. Гончаров [119], І. Зязюн [191], Н. Ничкало [382, 384], Н. Пожарська [432], І. Прохор [447], У. Проценко [448], Н. Рідей [456], Л. Сушенцева [505], а також роботи, у яких висвітлено принципи дидактики вищої школи: В. Бондар [52], С. Вітвицька [85], А. Кузьмінський [313], Л. Лисенко [326], С. Операйло [395], В. Основина [401], М. Фіцула [527, 528], А. Хуторский [539], В. Чайка [544], Б. Шиян [558] та ін. Розглянуто сучасні вимоги до професійної підготовки майбутніх фахівців у контексті проблеми входження України в Європейський освітній простір.

Розподілимо категоріально-поняттєвий апарат на дві групи, зокрема педагогічну та фізкультурну складові формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Відповідно до логіки нашого дослідження важливим постає з'ясування сутності понять, які визначають зміст процесу педагогічної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, зокрема таких, як «менеджмент», «менеджер», «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність», «професійна підготовка», «готовність», «професійна готовність», «професіоналізм» і «заклад вищої освіти» (рис. 1.1).

Щоправда, у науковому світі ще не склалася усталена система однозначного тлумачення та сприйняття окремих понять із досліджуваної теми. Найпоширенішими є два способи визначення дефініцій. Перший становить узагальнене формулювання поняття, яке загалом охоплює всі його особливості (його визначення з допомогою родових та видових відмінностей), а другий охоплює перелік основних елементів, ознак цього поняття. Обидва підходи

важливі для дослідження процесу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту.



Рис. 1.1. Основні поняття педагогічної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту

Слово «менеджмент» у своєму первісному визначенні означало вміння виїздки коней та управління ними. Англійське дієслово «to manage» (управляти), походить від латинської «manus» (рука). Якщо дотримуватися логіки, то «менеджмент» можна розглядати, як «керівництво людьми».

В «Oxford English Dictionary» подається такі визначення поняття «менеджмент» (рис. 1.2) [609].

За визначенням Пітера Ф. Друкера, який є основоположником менеджменту, менеджмент – особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу [154].



Рис. 1.2. Визначення поняття «менеджмент» відповідно до Oxford English Dictionary

У своїй книзі «Принципи та практика управління» Л. Прасад і С. Гульшан (L. Prasad і S. Gulshan) зібрали дефініції менеджменту науковців, що розкривають вичерпно суть цього поняття, кожне з них правильне і доповнює одне одного. Проаналізувавши ці визначення, зійшлися на думці, що менеджмент – це система цілей, які досягають з майстерним використанням функцій управління (планування, організація, мотивація, координація та контроль) для успіху організації [612, с. 6–9].

Також існують інші визначення терміна «менеджмент» з позиції дії.

Зокрема, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі вважають, що «менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей – діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й

як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль» [356].

Натомість Н. Герчікова вважає, що «менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов’язковим застосуванням економічних методів управління» [105, с. 10].

Заслуговує на увагу визначення вітчизняних науковців В. Мадзігона та М. Вачевського, яке ми будемо використовувати в нашому дослідженні, що «менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, спрямованих на досягнення цілей підприємства» [338, с. 21].

Серед українських фахівців з управління дуже часто ми можемо спостерігати, що термін «менеджмент» використовують як синонім «управління». Це не зовсім правильно, про що наголошують науковці О. Жданова та Л. Чеховська, адже дефініція «управління» є значно ширшою та «...використовується не лише стосовно різних сфер людської діяльності, але і належить до біологічних і технічних систем» [170, с. 16].

Проаналізувавши розглянуті вище визначення поняття «менеджмент», можемо підсумувати, що вся діяльність будь-якої організації залежить від здатності керівника ефективно управляти. Тому важливо розкрити сутність поняття «менеджер», оскільки досі вважається, що це звичайний працівник і має мало перспектив. Зазначимо, що в теорії менеджменту не існує одного трактування цього терміна, різні його характеристики ґрунтуються на розумінні сутності менеджменту.

Багато вчених посилається на визначення поняття «менеджер», яке пропонує «Oxford English Dictionary Online-Oxford», де воно потрактоване через характерні особливості цього фахівця: мистецтво управління; вміння спілкуватися з людьми; адміністративні навички тощо [610].

У сучасній літературі науковці М. Золотов, В. Кузін, М. Кутєпов і С. Сейранов визначають менеджера як професійно підготованого фахівця, що

володіє сукупністю певних адміністративно-господарських повноважень [188, с. 45].

За визначенням В. Оспішева, О. Костенка й О. Пруненка, сучасний менеджер – «це самостійний, активний, енергійний управлінець, який надає підлеглим повну свободу у прийнятті рішень, не боїться ризикувати. Перш за все він розробляє стратегію рішення існуючих проблем; веде переговори; вирішує конфлікти. Він критичний, раціональний, розраховує насамперед на власні сили, несе відповідальність за свої дії, працює на досягнення загальних цілей, відкритий для нових ідей, інформації, саморозвивається, має широкий погляд на життя, вміє працювати в колективі, визнає працівників як особистості» [402, с. 5].

Ми погоджуємося з думкою О. Баєвої, директора Інституту менеджменту та бізнесу імені Б. Хмельницького МАУП, яка надає характеристику сучасному менеджеру в умовах сьогодення (рис. 1.3) [22].

На наше переконання, між різними варіантами визначення поняття «менеджер» немає суперечностей. Вони конкретизують одне одного та взаємодоповнюють. Отже, ми проаналізували й узагальнили подані у науковій літературі визначення та уточнили дефініцію «менеджер».

Менеджера ми розглядаємо як управлінця, який уміє визначати цілі організації, планувати виконання завдань щодо їх досягнення, за найменших витрат, налагоджувати ефективну комунікацію, як у середині організації, так і ззовні, контролювати на всіх етапах управління, мислити критично та креативно, саморозвиватися, нести відповідальність за прийняті рішення, кожного працівника сприймати як особистість.

Важливим для визначення методики формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту є сутнісно-змістовні характеристики, що формують базові поняття – «компетенція», «компетентність» та «професійна компетентність».

Провівши теоретичний аналіз педагогічної літератури, В. Балашова наголошує, що в ній існують різні тлумачення понять «компетенція» і

«компетентність» [27]. У «Словнику іншомовних слів» обидва поняття походять від латинського «*compete*», що означає «відповідаю», «підходжу», а латинське слово «*competens*», означає «здібний», «той, що відповідає вимогам» [355, с. 345]. На думку В. Лугового, зміст сучасних тлумачних словників, доводить, що «компетенція – це якість, коло повноважень», а «компетентність – це авторитетність, досвідченість» [333, с. 10].



Рис. 1.3. Характеристика сучасного менеджера, за О. Баєвою

Автори колективної монографії «Професіоналізм особистості: теоретико-методологічний аспект» В. Бочелюк, С. Білоусов, Г. Горбань та ін. зазначають,

що компетенція – «...це особиста характеристика, знання, навички, здібності й переконання, які розглядають як можливі складові компетентності» [58, с. 13].

Ми погоджуємося з думкою С. Лебедева, який поняття «компетенція» розглядає, як: коло повноважень, питань, у яких фахівець добре поінформований, володіє знаннями та досвідом у тій чи іншій сфері; характеристика індивіда як авторитетного фахівця, що володіє знаннями цієї сфери діяльності і те тільки; наперед задана вимога до освітньої підготовки (стандарт), потенційна можливість, елемент компетентності тощо [321].

Як стверджує Н. Зимня, компетенція – це єдність знань, умінь і взаємозв'язків у процесі професійної діяльності, що визначаються посадовими інструкціями, конкретними ситуаціями й бізнес-цілям організації [184]. Дещо інша думка у вчених Е. Зеєра, А. Павлова й Е. Симанюка, а саме на відміну від знань, умінь та навичок, що передбачають дію за аналогією зі зразком, компетенція передбачає наявність досвіду незалежної діяльності, що ґрунтується на універсальних знаннях [181, с. 53].

На нашу думку, компетенція – це сукупність знань, умінь та досвіду у певній сфері, які необхідні для виконання обов'язків, прописаних у посадовій інструкції, відповідно до законодавства.

Щодо поняття «компетентність», то воно є широкоживаним у сьогочасній педагогічній науці та практиці. Це поняття відображає наявні зрушення у професійній освіті, які відбуваються під впливом факторів навколишнього середовища, вимог ринку праці до рівня фаховості спеціалістів.

У Законі України «Про вищу освіту» (2019) зауважено, що «компетентність – це динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти» [440]

У словнику «Професійна освіта» компетентність тлумачать як сукупність знань та умінь фахівця, необхідних для його успішної професійної діяльності: уміння аналізувати, передбачати результати діяльності тощо [115].

У «Тлумачному словнику С. Ожегова» поняття «компетентність» розглянуто з двох позицій, як ґрунтовна обізнаність людини у певному колі питань, і як повноваження, надані особистості відповідно до її обізнаності [390].

У виданні «Педагогіка: Велика сучасна енциклопедія» поняття «компетентність», окрім професійних знань, умінь і навичок, містить у собі такі якості, як уміння вчитися, оцінювати, ініціативність, співробітництво, здатність креативно мислити [453, с. 237].

Як зазначає О. Овчарук, поняття «компетентність» за визначенням Міжнародної ради стандартів для навчання, досягнень та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction – IBSTPI) – «це здатність кваліфіковано реалізовувати свої повноваження» [389, с. 7].

У «Національному освітньому глосарії: вища освіта», тлумачення поняття «компетентність» подається за проектом Тьюнінг Європейської Комісії, як «динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, що описують результати навчання за освітньою/навчальною програмою. Компетентності покладені в основу кваліфікації випускника. Компетентність (компетентності) як набуті реалізаційні здатності особи до ефективної діяльності не варто плутати з компетенцією (компетенціями) як наданими особі повноваженнями» [18, с. 32].

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного поняття «компетентність» (рис. 1.4).



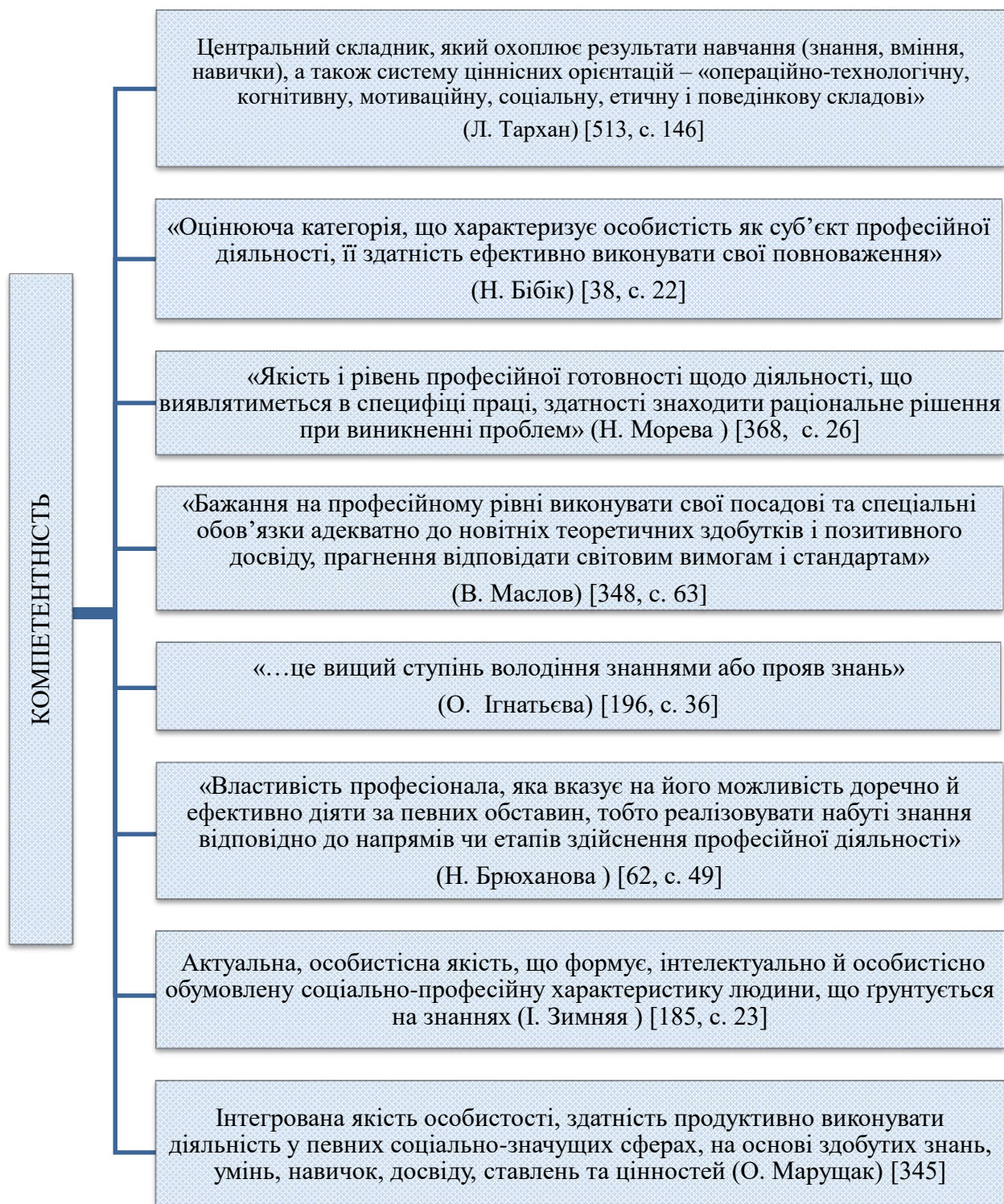


Рис. 1.4. Варіанти тлумачень поняття «компетентність»

З огляду на те, що в різних авторів поняття компетентності має свої відмінності, всі вони дотримуються думки про її розкриття в межах професійної діяльності. Як наголошує М. Холодна, компетентність – це особливий характер організації предметно-специфічних знань, які допомагають

приймати успішні рішення у певній галузі діяльності [533, с. 57]. Знання, на її думку, повинні задовольняти такі вимоги: різноманітність (множинність знань про різне); структурованість; гнучкість; оперативність і доступність; здатність застосовувати знання у нестандартних ситуаціях; категоріальна специфіка знань; володіння не лише теоретичними, але й процедурними та конструктивними знаннями; рефлексії, тобто знання про широкий спектр власних знань [533].

Компетентність розглядаємо як набір компетенцій у формі знань, умінь і вимог, які допомагають індивіду ефективно діяти або реалізовувати певні функції професійної діяльності, бути цілеспрямованим, використовуючи особистісні характеристики для досягнення успіху.

Для нашого дослідження значний інтерес становить поняття «професійна компетентність».

Існують різні погляди та тлумачення цього поняття. Зокрема, О. Тищенко розглядає поняття «професійна компетентність», як «поєднання здатності (особисті якості) та готовності (знання, уміння) до професійної діяльності» [516, с. 5], І. Гушлевська наголошує на досвіді індивіда та його ставлення до роботи [135].

Ми погоджуємося з думкою М. Мруги про те, що «професійна компетентність» об'єднує теоретичні та практичні навички, що допомагають займатися професійною діяльністю та характеризують професіоналізм фахівця [370].

Згідно з «Енциклопедією освіти» «професійна компетентність» – це «інтегративна характеристика ділових і особистісних особливостей фахівця, що відображує рівень його знань, умінь, досвіду, необхідних для досягнення мети з певного різновиду професійної діяльності, а також його моральну позицію» [241, с. 722].

За виданням «Професійна освіта: словник», професійна компетентність – це «сукупність знань, умінь, які необхідні для результативної професійної діяльності, вміння проводити аналіз, визначати наслідки цієї роботи [83, с. 78].

Зокрема, О. Дубасенюк наголошує, що професійна компетентність якісно характеризує майбутнього фахівця та відображає рівень його готовності до виконання професійної діяльності [157].

Натомість Л. Отрощенко розглядає формування професійної компетентності, переважно, як мету освіти, результат професійної підготовки, характеристика фахівця щодо готовності до виконання ним професійної діяльності [403].

Варто зазначити, що орієнтування на той чи інший аспект професійної компетентності зумовлений сферою досліджень різних авторів. Так, Л. Берестова у своєму дослідженні обґрунтовує, що саме соціально-психологічна компетентність є основним чинником ефективності професійної діяльності, а володіння управлінськими знаннями і методами становить функціональну компетентність фахівця [34].

Наміри науковців Г. Ковальчука [227], О. Ларіонова [319], А. Маркова [343] типологізувати та систематизувати визначення «професійна компетентність» допомогли дослідити його сутність (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Сутність поняття «професійна компетентність»  
(авторська розробка на основі джерел [227; 319; 343])

Як слушно стверджують Д. Чернілевський і М. Томчук, категорія «професійна компетентність» визначається «рівнем професійної освіти,

індивідуальними здібностями та досвідом особистості, її мотивованим стремлінням до безперервної самоосвіти та самовдосконаленням, креативним і відповідальним ставленням до роботи» [549, с. 116].

Ми погоджуємося з думкою науковців І. Зязюна, Л. Крамущенко, І. Кривоноса та ін., що до змісту професійної компетентності педагога необхідно долучити «...знання предмета, методики його викладання, педагогіки і психології та рівень розвитку професійної самосвідомості, індивідуально-типові особливості й професійно значущі якості» [192, с. 67].

Учена О. Ярошинська наголошує, що професійна компетентність характеризується, як «об'єднуюча ланка інваріантних ознак спеціаліста: його спромога до професійної рефлексії; мотивація до безперервного фахового саморозвитку; освоєння системи професійно-моральних цінностей і пріоритетів; здібність до системної дії в конкретній професійній ситуації; вміння знаходити правильні нестандартні рішення» [570, с. 100].

Під професійною компетентністю В. Маслов розуміє «...теоретичну, технологічну (практичну), а також моральну і психологічну готовність особистості виконувати функції, що входять до її обов'язків і прав відповідно до повноважень певної посади (адміністративно-керівний склад, фахівці, методичні працівники та ін.) або певної професійно-фахової спрямованості (професорсько-викладацький склад, учителі, майстри виробничого навчання тощо) тобто до визначеної і визнаної у конкретному суспільстві компетенції» [347, с. 163].

Отже, вищезазначені дослідження допомагають уточнити поняття професійної компетентності як феномена й інтегральної якості фахівця у певній сфері діяльності, а саме його професійної підготовки.

Для визначення та характеристики поняття «професійна підготовка» звернемося насамперед до словникових джерел.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» поняття «підготовка» розглянуто як дія, а також як «готовий для якої-небудь діяльності, здатний до неї» [66, с. 952].

У педагогічному словнику «Професійна освіта» термін «професійна підготовка» розглянуто як об'єднання професіональних знань, умінь і навичок, особливостей індивідуума, трудового досвіду та правил поведінки, що забезпечують можливість успішної діяльності за обраною професією [83, с. 262].

За визначенням О. Абдулліної, професійна підготовка – це процес надбання знань, умінь і настанов, які потрібні майбутньому спеціалісту для достеменного виконання особливих завдань навчально-виховного процесу [1, с. 40].

Одне з найповніших визначень поняття «професійної підготовки» у своєму докторському дослідженні наводить Т. Танько. Він доводить, що це «система організаційних та педагогічних заходів, які гарантують формування в особистості професійного спрямування, набуття знань, умінь, навиків і професійної готовності, що своєю чергою визначається як суб'єктивний стан індивіда, який вважає себе здатним і підготованим до здійснювання визначеної професійної діяльності та прагне її виконувати» [512, с. 182–183]. Ми погоджуємося з думкою науковця.

Існує низка визначень, наведених дослідниками, які розкривають сутність поняття професійної підготовки (рис. 1.6).

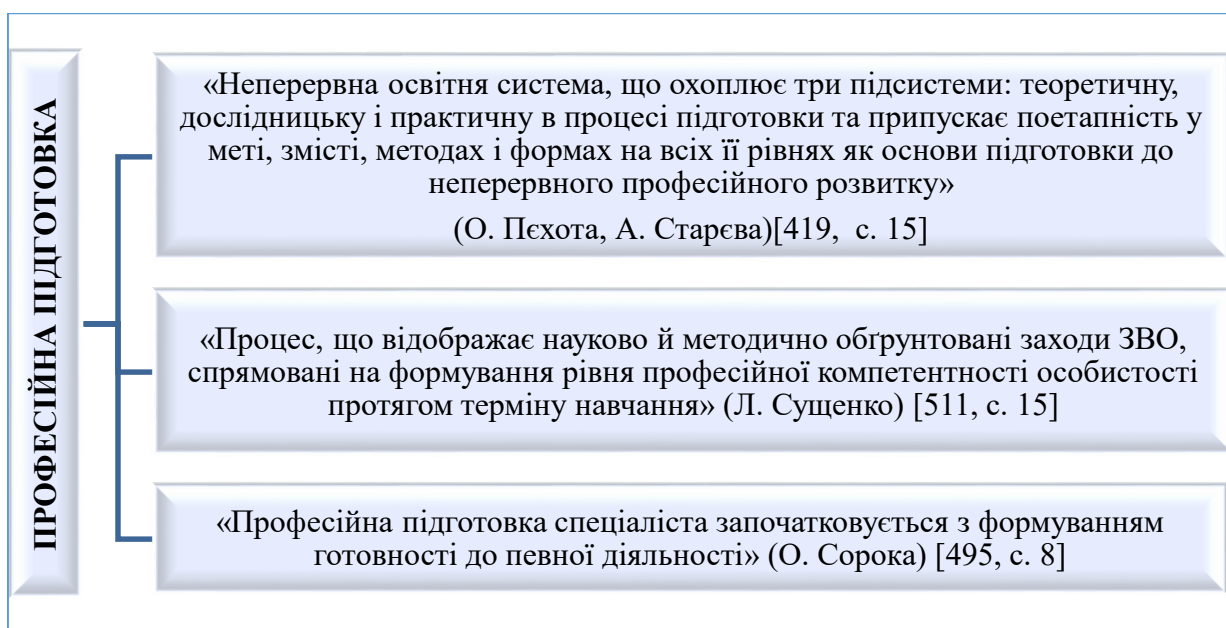


Рис. 1.6. Сутність поняття професійної підготовки

У нашому дослідженні ми будемо використовувати поняття «професійна підготовка», яке подає М. Василенко, «...це педагогічна система, яка спроектована на основі моніторингу ринку праці, інтеграції науки, освіти й виробництва, забезпечує формування професійної компетентності та професійно важливих якостей особистості та здійснюється в закладах професійно-технічної, вищої освіти та на факультетах підвищення кваліфікації» [70, с. 48].

Для теми нашої праці важливе значення має аналіз поняття «готовність». Доцільно зазначити, що структура цього поняття складається із двох головних компонентів: необхідних умінь і навичок, досвіду діяльності й бажання, інтересу, мотиваційної готовності та вольової спрямованості спеціаліста, його психологічної мобілізації до навчально-пізнавальної діяльності.

У «Словнику В. Даля» поняття «готовність» визначено як стан або властивості людини, готової, пристосованої до чого-небудь, яка може і бажає виконувати певну дію [137, с. 388].

Як наголошує В. Серіков, є різні види готовності, а саме тимчасова (ситуативна) та довгострокова (стійка); особистісна та функціональна; практична та психологічна; спеціальна та загальна; готовність до фізичної та розумової діяльності [476, с. 11].

Зокрема, М. Пащенко розглядає готовність як внутрішню силу, що формує інноваційну позицію фахівця та охоплює мотиваційний, емоційно-вольовий, пізнавальні компоненти [413, с. 282].

Як вказує Н. Мазур, готовність «...передбачає наявність знань, вмінь, досвіду діяльності та сформованого ставлення особистості до майбутньої професії, яке полягає у прагненні самореалізуватися в ній» [339, с. 286].

Натомість Т. Лозицька вважає, що поняття готовність – «це внутрішня здатність особистості, яка являє собою певну цілісність та існує як ознака професійної кваліфікації, а також результатом цілеспрямованої підготовки» [331, с. 6]. Також учена готовність розглядає «як складне психологічне утворення, окрім необхідних знань, вмінь та навичок включає в себе не тільки

адекватні вимоги до професійної діяльності, якості особистості і здатності, але й пізнавальні, мотиваційні та вольові компоненти, а отже, включає в себе когнітивну, операційну і аксіологічну складові» [331, с. 6–7].

У нашому дослідженні ми будемо використовувати визначення, яке запропонував А. Гуменчук. Поняття «готовність» учений розглядає «...як стан та підготовленість, як якість особистості утворюють готовність до професійної діяльності, яка, у свою чергу, є метою та результатом вищої освіти і професійної підготовки» [131, с. 54].

Нам імпонує визначення «професійна готовність», яке подає І. Богданова, «складне особистісне утворення, що містить у собі професійно-моральні погляди й переконання, професійну спрямованість психічних процесів, професійні знання, уміння і навички, налаштованість на педагогічну працю, здатність до подолання труднощів, самооцінки результатів цієї праці, потребу в професійному самовдосконаленні» [45, с. 60]. Учена наголошує, що складниками готовності до професійної діяльності є «професійна самосвідомість, ставлення до діяльності чи настанова (для ситуаційної готовності), мотиви, знання про предмет і способи діяльності, навички і вміння їх практичного втілення, а також професійно значущі якості особистості» [45, с. 60].

Отже, готовність фахівця до професійної діяльності визначається рівнем сформованості особистості у закладі вищої освіти, яка володіє професійними знаннями, навичками, уміє втілити їх на практиці та особисті якості, що направлені на успішне лідерство.

Щодо теоретичного аналізу понятійно-категоріального апарату формування професійної компетентності майбутніх менеджерів важливо виділити поняття «професіоналізм».

За визначенням Є. Рапацевича, поняття «професіоналізм» розкриває набутий у процесі навчання та виховання, орієнтований на вимоги сучасного ринку праці, комплекс систематичних знань, умінь та навичок, здібностей і

переконань фахівця, який є передумовою до виконання його кваліфікованої праці [453, с. 483].

В «Енциклопедії освіти» поняття «професіоналізм» подано як «сформовану у процесі навчання та практичної діяльності готовність до компетентного виконання функціональних обов'язків, рівень майстерності у професійній діяльності, що відповідає рівню складності роботи», як «сукупність знань, навичок поведінки та дій, що свідчать про професійну підготовку, придатність до виконання професійних функцій» [241, с. 742].

Щодо педагогіки, то в цій галузі науковці дають визначення поняття «професіоналізм», які доповнюють одне одного (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Визначення поняття «професіоналізм»

Поняття «професіоналізм» розглядаємо як висока готовність до професійної діяльності та визначається ступенем майстерності, яка набувається в практичній роботі, у поєднанні з емоційним інтелектом, творчим потенціалом та особистісними якостями фахівця. Тільки за цих умов при оцінюванні професіоналізму можна говорити про ефективність професійної діяльності особистості.



Оскільки, формування професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, його професіоналізму відбувається у закладах вищої освіти, потрібно з'ясувати сутність дефініції «заклад вищої освіти».

У дослідженні ми будемо використовувати дефініцію «заклад вищої освіти», який подано у статті 1 Закону України «Про вищу освіту» (2019), а саме як «окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [440].

До основних завдань закладу вищої освіти у Законі України «Про вищу освіту» (2019) віднесено: «1) провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями; 2) для університетів, академій, інститутів – провадження наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі; 3) участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу; 4) формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах; 5) забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності; 6) створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів; 7) збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства; 8) поширення знань серед населення, підвищення освітнього і

культурного рівня громадян; 9) налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури; 10) вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників» [440].

Завдання закладів вищої освіти є значно ширшими, ніж перелічено у нормативних документах. Як наголошує Г. Тюленев, існує низка інших завдань, які в сукупності встановлюють його призначення у суспільстві. Зокрема, інтеграція з науковими інститутами та суб'єктами господарської діяльності, підвищення мобільності трудових ресурсів, поєднання дослідницьких та навчальних функцій, фундаментальних і прикладних наукових досліджень [522, с. 488].

У нашому дослідженні ми будемо використовувати поняття «заклад вищої освіти» у трактуванні М. Василенко. Вчена тлумачить поняття «заклад вищої освіти» як «...окремий вид установи, який надає освітні послуги на певних рівнях вищої освіти за обраними спеціальностями з урахуванням попиту ринку та потреб особистості студента в інтелектуальному, професійному, культурному та етичному розвитку; проводить навчальну, наукову, науково-технічну, виховну, міжнародну, нормативно-регулювальну, ресурсно-стратегічну, економічну, інноваційну та методичну діяльність» [70, с. 63].

На думку Л. Сущенко, важливим завданням закладу вищої освіти фізкультурно-спортивного профілю є «формування суб'єкта професійної діяльності, здатного підвищити свій фізичний потенціал, засвоїти знання з організації власної фізичної активності та суспільної фізичної практики» [510, с. 193]. Ця думка вченої нам особливо імпонує.

Отже, проаналізовано понятійно-категоріальний апарат педагогічної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. З'ясовано сутність понять «менеджмент», «менеджер», «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність», «професійна підготовка», «готовність», «професійна готовність»,

«професіоналізм» і «заклад вищої освіти». Введено власне тлумачення таких понять, як «менеджер», «професіоналізм».

### **1.3. Дискурс щодо фізкультурної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Сьогодні існує багато означень терміна поняттєвий апарат. Як зазначають учені В. Осінчук і І. Попеску [400], Т. Панько, І. Кочан і Г. Мацюк [410], він визначається як комплекс взаємозв'язаних понять і правил та оперування ними в процесі розв'язання наукових проблем. Поняття є найпростішою формою теоретичного пізнання (мислення), які в загальному вигляді відображають властивості предметів та явищ, відбивають і позначають їхні вагомі сутнісні ознаки. Тому потрібне чітке визначення основних термінологічних понять, які характеризують фізкультурну складову формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

До основних понять віднесемо такі: «фізична культура», «спорт», «фахівці фізичної культури і спорту», «менеджмент у фізичній культурі і спорті», «менеджер фізичної культури і спорту», «майбутній менеджер фізичної культури і спорту», «професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладі вищої освіти» (рис. 1.8).

У науці надзвичайно важлива термінологічна точність. Адже в термінах зафіксовано зміст явища, а їхня точність сприяє результативності дослідження, оскільки робить мову науки зрозумілою й точною. Обґрунтування і формування дефініції того чи іншого поняття, явища або процесу – одна з найскладніших процедур наукового дослідження. Поширена навіть думка про те, що правильне тлумачення наукових понять вирішує майже половину наукового завдання.

Оскільки, ми проводимо дослідження щодо майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, то для початку нам необхідно з'ясувати сутність

понять «фізична культура» та «спорт». У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» (2019) є роз'яснення поняття «фізична культура – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя» [445].

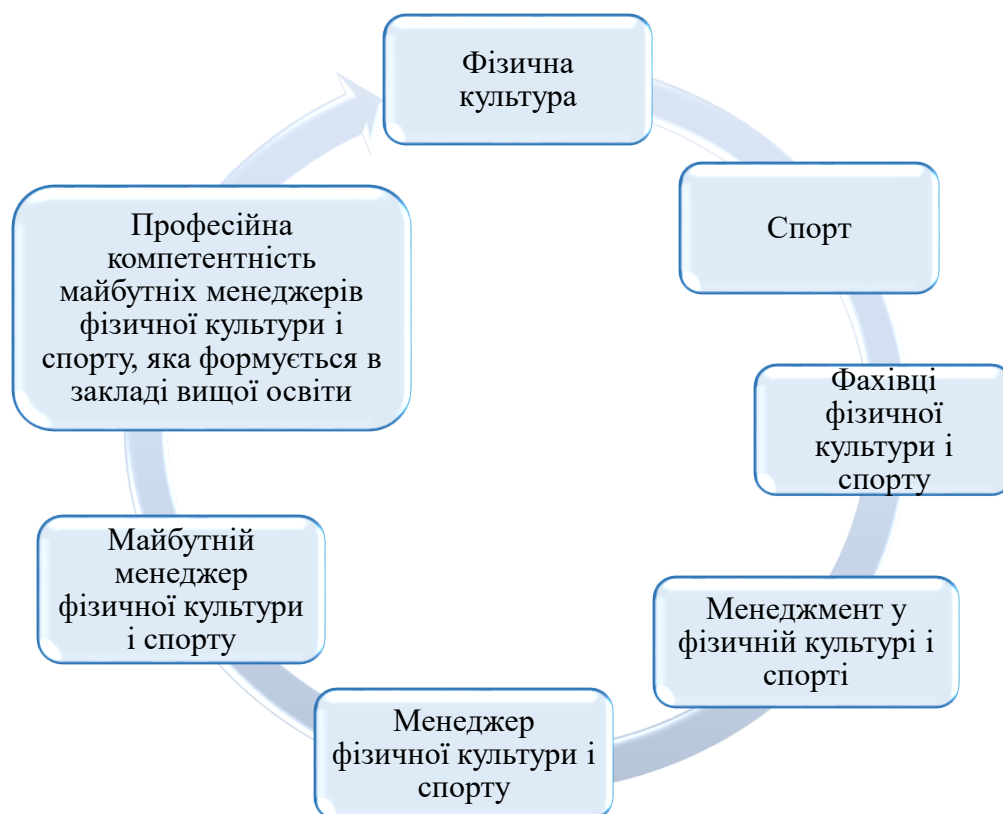


Рис. 1.8. Основні поняття фізкультурної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту

На сьогодні немає єдиного загальноприйнятого визначення дефініції «фізична культура». Науковці трактують це поняття по-різному (табл. 1.1).

Учені В. Сутула, А. Дейнеко й О. Булгаков, проаналізувавши особливості використання в англо-американських та європейських наукових роботах поняття «фізична культура», зазначають, що «формулювання даного визначення являється ключовою передумовою розробки теорії фізичної культури, адже воно акцентує увагу на її головних специфічних характеристиках, а також дає можливість з єдиних позицій визначати сутність різних форм соціального прояву фізичної культури (фізичного виховання,

спорту, фізичної рекреації, фізичної реабілітації та адаптивної фізичної культури) та указує на послідовність процесу розбудови такої теорії» [501, с. 220].

Таблиця 1.1

### Визначення дефініції «фізична культура»

Автор(и)	Визначення дефініції
В. Видрін та ін.	Фізична культура – це специфічний результат, засіб і спосіб фізичного вдосконалення людей, для виконання ними своїх соціальних обов'язків у суспільстві [94, с. 24]
М. Володько	Фізична культура – це соціокультурний феномен, який не тільки забезпечує потреби особистості і суспільства, але й створює умови для їх розвитку, відповідно активно залучається в сукупність дій щодо відтворення людини і суспільства [89, с. 38]
В. Приходько, М. Самойлов і Ю. Шабанова	Фізична культура – це вид людської діяльності і водночас соціально значущі її результати, змістом яких є формування та вдосконалення психофізичної готовності людей до повноцінного життя в суспільстві [439, с. 7]
Г. Соловійов	Фізична культура – це галузь загальної культури й історії людства, соціальний феномен, який є історично визнаним рівнем матеріальних, духовних, науково-теоретичних і практичних досягнень суспільства, отриманих у процесі специфічної діяльності системи фізичного виховання й спорту, освіти і науки й інтегрованих у культуру способу життя й психофізичне здоров'я суспільства [492, с. 10]
В. Сутула	...фізична культура є історично зумовленою діяльністю людей з використанням фізичних вправ, а також результати такої діяльності [503, с. 63]
В. Сутула, А. Дейнеко та О. Булгаков	Фізична культура є історично зумовленою діяльністю людей з використанням фізичних вправ, а також результати такої діяльності [501, с. 220]
Б. Шиян	...фізичну культуру можна визначити як сукупність досягнень суспільства у створенні і раціональному використанні спеціальних засобів, методів і умов цілеспрямованого фізичного та духовного удосконалення людини [560, с. 23]

Закордонні науковці Дж. Сіфферман (J. Sifferman) [615], Дж. Косієвич (J. Kosiewicz) [595] зосереджують увагу на тому, що «фізична культура» – це філософія способу життя, вона охоплює всі спортивні та неспортивні явища, дії, теорії і форми наукової та ненаукової рефлексії, посилаючись на культуру людського тіла.

Погоджуємося зі судженням С. Жеребова про те, що в «...основі фізична культура, як і кожна з видів культури, має духовну і матеріальну форми вираження, її духовна сторона проявляється у зростанні загального інтелекту

студента, у зміні його психоемоційного стану, розумових здібностей, у надбанні науково-теоретичних знань з галузі фізичної культури та спорту, інших гуманітарних та біологічних наук (психології, педагогіки, соціальної психології, анатомії, фізіології, гігієни, біомеханіки) та їх раціональне використання в повсякденному житті» [173, с. 151].

Як стверджує В. Зюзь, «...роль фізичної культури як невід'ємної частини загальної культури в житті людини і суспільства актуалізується все більш значущо, стає виявленням широкого аспекту її соціальних функцій» [190, с. 39]. На думку науковця, «фізична культура повинна розглядатися як необхідна умова виникнення її інформаційно-освітніх, мотиваційних та поведінкових установок для процесу соціальної адаптації» [190, с. 39].

Натомість А. Бабич та О. Ковбан вважають, що фізична культура – «це частина загальної культури, сукупність досягнень суспільства у створенні та використанні спеціальних засобів вдосконалення фізичного стану людей» [19, с. 220].

У нашому дослідженні ми будемо використовувати трактування поняття «фізична культура», яке подає Т. Круцевич. Учена тлумачить поняття «фізична культура» як «частину загальної культури, сукупність спеціальних духовних і матеріальних цінностей, способів їх виробництва та використання з метою оздоровлення людей і розвитку їхніх фізичних здатностей» [305, с. 10].

Для нашого дослідження важливо з'ясувати сутність поняття «спорт».

У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» (2019) вказано, що «спорт – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та іншій підготовленості шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них» [445].

За останні роки когорта науковців, яка займається проблематикою теорії спорту значно зросла.

Значний внесок у розвиток олімпійського та професійного спорту зробили вчені Ю. Борисова [55], С. Бубка [63], М. Булатова [64], С. Гуськов

[134], В. Дрюков [155], А. Дяченко [164], І. Медведєва [358], В. Мулик [371], В. Платонов [424, 425] та ін.

Зокрема, Ю. Борисова досліджувала систему технічної підготовки спортсменів [55], С. Бубка [63] – проблеми стратегічного та функціонального менеджменту підготовки національних команд і спортсменів до Олімпійських ігор, М. Булатова – теоретичні та методичні аспекти реалізації функціональних резервів спортсменів вищої кваліфікації [64], В. Дрюков – систему побудови чотирирічних циклів підготовки спортсменів високого класу до Олімпійських ігор [155]; А. Дяченко – систему вдосконалення спеціальної витривалості кваліфікованих спортсменів в академічному веслуванні [164]; С. Гуськов – розвиток професійного спорту в зарубіжних країнах [134], І. Медведєва – систему підготовки спортсменів у видах спорту зі складнокоординаційною структурою рухів [358], В. Мулик – систему багаторічного спортивного вдосконалення в ускладнених умовах поєднання основних сторін підготованості спортсменів [371], В. Платонов досліджував систему підготовки спортсменів в олімпійському спорті [424, 425].

Вченими (С. Банах [28], Н. Бойченко [48], Ю. Бріскін [59], О. Вацеба [72, 73], Ю. Горчанюк [122], Г. Лисенчук [327], В. Пятков [451] та ін.) запропоновано нові засоби та методи вдосконалення технічної підготовки спортсменів із різних видів спорту.

Теоретичні та методологічні засади щодо формування системи спорту для всіх в Україні детально досліджував М. Дутчак [162].

Слід вказати на ґрунтовний вклад Ю. Бріскіна [60, 61], М. Линця [325], А. Передерій [417, 418], М. Пітина [422], як науково-педагогічних працівників кафедри теорії спорту та фізичної культури Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, щодо дослідження проблематики розвитку олімпійського, професійного та адаптивного спорту. Зокрема, Ю. Бріскін досліджував організаційні основи Параолімпійського спорту [60, 61], М. Линець – проблеми індивідуалізації та диференціації фізичної підготовки спортсменів [325], А. Передерій досліджувала теоретичні

та методичні основи спортивного руху спеціальних олімпіад та теоретико-методичні підходи до періодизації багаторічної підготовки спортсменів у адаптивному спорті [417, 418], М. Пітина – організаційні та методологічні основи теоретичної підготовки у спорті [422].

Теоретичний аналіз довідкової літератури свідчить про існування різних визначень поняття «спорт». Авторка «Короткого тлумачного словника термінів галузі фізичної культури та спорту», О. Боровська подала таке трактування: «Спорт – органічна частина фізичної культури, особлива сфера виявлення та уніфікованого порівняння досягнень людей у певних видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки шляхом змагальної діяльності; фізичні вправи (гімнастика, атлетика, спортивні ігри, туризм), які мають на меті розвиток і зміцнення організму» [57, с. 37]. Як зауважила науковець, змістовним для висвітлення економічних відносин, що виникають у сфері спорту та потребують нормативного регулювання, є поняття «професійний спорт» – це «...комерціалізований різновид спорту, основним завданням якого є отримання матеріальної вигоди від демонстрації високих спортивних досягнень» [57, с. 37].

Провівши аналіз трактувань поняття «спорт», В. Сутула сформулював узагальнююче визначення. Учений розглядає спорт як «...особливе соціокультурне явище, що представляє собою історично зумовлену діяльність людей, пов'язану з використанням фізичних вправ, яка спрямована на підготовку та участь у спеціальним чином організованій системі змагань, а також індивідуальні та суспільно значущі результати такої діяльності» [502, с. 92].

Як стверджує Л. Шеремет, спорт – це «культурний простір, що виступає як своєрідний синтез внутрішнього і зовнішнього світу людини, його етичних та естетичних уявлень і діяльності, що формує специфічний тип людини. Спортивна поведінка людини взаємопов'язана зі всіма компонентами культурного простору» [554, с. 19].



Зокрема, А. Сват'єв вважає, що спорт – це «комплекс соціальних явищ, що складаються на основі спортивних змагань, спеціальна підготовка до них, специфічні міжособистісні стосунки й поведінкові норми, що складаються в процесі цієї підготовки та участі в змаганнях, спеціальні соціальні інститути (клуби, школи тощо) й організації, що пропагують спортивне суперництво, підготовкою до нього» [468, с. 337].

Поняття «спорт» Н. Демент'єва трактує як органічну частину фізичної культури, особливу сферу виявлення й уніфікованого порівняння досягнень людей у певних видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки шляхом змагальної діяльності [143, с. 9].

Ми будемо дотримуватися у нашому дослідженні визначення, яке подав науковець Ю. Бріскін. Учений розглянув поняття «спорт» як закономірний результат пізнавальної діяльності людини і вказав, що «спорт слід розглядати як багатофункціональне явище культури, як сукупність матеріальних і духовних цінностей суспільства, як вид і результат діяльності» [61, с. 8]. Учений наголосив, що «у сучасному розумінні спорт – це соціальне явище, явище культури людства, котре має свої духовні та матеріальні цінності» [61, с. 9].

Оскільки всі поняття досліджуваної проблеми взаємозалежні, то для кращого розуміння їх взаємозв'язку, важливо окреслити трактування терміна «фізична культура і спорт», яке допоможе визначити термін «фахівці фізичної культури і спорту». Без чіткого його окреслення можуть повставати труднощі при дослідженні теоретичного матеріалу та висвітлення основних напрямів формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

В «Енциклопедичному словнику з фізичної культури і спорту» поняття «фізична культура і спорт» потрактовано як організований процес всебічного розвитку фізичних здібностей, формування та вдосконалення життєво важливих навичок і умінь людини [564, с. 239].

Зокрема, І. Шеремет вказує, що «фізична культура і спорт відіграють важливу роль у формуванні, зміцненні, збереженні здоров'я громадян, підвищенні працездатності та збільшенні тривалості активного життя, утвердженні міжнародного спортивного авторитету України» [553, с. 202].

Учений О. Михайличенко, наголошує що «сферу фізичної культури та спорту можна визначити, як поліпроцесуальне, спеціально організоване професійне співтовариство» [359, с. 284]. Науковець стверджує, що фахівці, які працюють у певному виді спорту «є носіями певної цілісної діяльності з підготовки спортсменів, формують цей вид спорту як загальну для них справу» [359, с. 284].

Аналіз наукової літератури свідчить, що термін «фізична культура і спорт» є своєрідним багатофункціональним поняттям, яке визначає сутність вирішення широкого спектру завдань у цій сфері – від особистих до державних і суспільних. До цього поняття також можна віднести стан і рівень матеріально-технічного забезпечення фізичної культури і спорту, науково-методичну базу та структуру спортивних організацій.

Отже, дефініцію «фахівці фізичної культури і спорту» розглядаємо як співтовариство кваліфікованих фізкультурних кадрів, які популяризують здоровий спосіб життя громадян, забезпечують високий рівень спортивних здобутків певних осіб, команд і клубів на регіональному, державному та міжнародному рівнях.

У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» (2019) визначено суб'єкти господарювання (спортивні клуби, спортивні школи, спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю, школи вищої спортивної майстерності, центри олімпійської підготовки, фізкультурно-оздоровчі заклади тощо), а немає визначення терміна «менеджмент» [445]. Оскільки, у наукових працях та довідковій літературі, що висвітлюють проблеми розвитку фізичної культури і спорту, використовують різні дефініції, найбільш уживаними є «спортивний менеджмент» та «менеджмент у спорті». Тому

розглянемо сутність поняття «менеджмент у фізичній культурі і спорті», яке є ключовим у нашому дослідженні.

Науковець В. Білогур вказує, що спортивний менеджмент «...в цілому включає аналіз теоретико-методологічних основ становлення в проєкціях тих гуманістичних вимірів, що приділяють увагу аналізу поведінки спортсменів, їх потреб, мотивації, відносин в спортивному колективі, а також соціальних взаємовідносин і групових спортивних процесів» [41, с. 182]. Як зазначає науковець, метою спортивного менеджменту є «...цивілізаційно-гуманістичні засади спорту, в центрі якого була б спортивна людина як «міра всіх речей», визначення тих детермінант управління, що сприяє дискурсоосягненню гармонізації відносин на основі врахування інтересів спортивної спільноти та досягнення спортсменами самих високих результатів» [41, с. 183].

Учені, аналізуючи сутність поняття «спортивний менеджмент», дають різну інтерпретацію (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Визначення поняття «спортивний менеджмент»**

Автор(и)	Дефініції
В. Білогур	Спортивний менеджмент – це одночасно і галузь людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, і категорія людей (соціальний прошарок), об'єднаних в економічній конкурентоспроможній системі (організації) та управління спортивною організацією [40]
М. Золотов, В. Кузін та ін.	Спортивний менеджмент – це різноманіття фізкультурно-спортивних організацій – спортивних шкіл, спортивних клубів, спортивних команд за видами спорту, стадіонів, спортивно-оздоровчих центрів, спортивних федерацій тощо [188, с. 61]
Ю. Люхін	Спортивний менеджмент – сфера науково-практичної діяльності, один із видів галузевого спеціального менеджменту. Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивного спрямування в умовах ринкових відносин [198]
І. Переверзін	Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в ринкових умовах [416, с. 58]

Як наголошують науковці Н. Павленчик та А. Павленчик, поняття «спортивний менеджмент» та «менеджмент у спорті» «...різняються, як за

формою, так і змістом» [405]. Учені трактують поняття «менеджмент у спорті» як «...цілеспрямоване забезпечення формування відносин між менеджерами, суб'єктами й об'єктами спортивної галузі з використанням принципів, способів і методів управлінського характеру, спрямованих на забезпечення організації та управління в процесі надання фізкультурно-спортивних послуг» [405]. Отже, «спортивний менеджмент» лише відображає належність менеджменту галузі, а не розкриває його управлінський аспект.

Зокрема, С. Алтухов надає перевагу саме дефініції «менеджмент у спорті» і тлумачить її як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення мети та реалізацію поставлених завдань у форматі спортивної організації, яка функціонує в умовах ринку, шляхом раціонального використання матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів [11]. Розглядаючи поняття «менеджмент у спорті» науковець наголосив, що його можна трактувати як управління в спортивній сфері, а саме «менеджмент у спорті» – це теорія і практика (знання, вміння, навички) ефективного управління організаціями спортивної галузі (клубами, федераціями, лігами, асоціаціями та ін.) й організаціями міжгалузевих комплексів підприємств – спортивної індустрії, спортивної медицини, спортивної освіти [11].

Підсумовуючи численні визначення понять «спортивний менеджмент» і «менеджмент у спорті» можемо зробити висновок, що «менеджмент у спорті» буде правильним з професійного погляду, оскільки ширше розкриває суть цього поняття.

Поняття «менеджмент у фізичній культурі і спорті» розглядаємо як мистецтво управління фізкультурними та спортивними організаціями в ринкових умовах, за допомогою функцій планування, організації, мотивації, контролю та координування внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення поставлених цілей.

Щоб розвивати бізнес у фізичній культурі і спорті має бути управлінець, а саме менеджер, який шляхом утримання конкурентної переваги у цій діяльності забезпечував би успіх організації. В Україні основним документом сфери праці

є Національний класифікатор України «Класифікатор професій» ДК 003:2010 [218] і галузеві випуски «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» [150]. У Класифікаторі визначено перелік професій і відповідних кваліфікаційних характеристик посад менеджерів фізичної культури і спорту, а саме менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів: менеджери (управителі) у сфері культури, відпочинку та спорту.

На сьогодні у науковій літературі ми натрапляємо на різні терміни щодо фахівця з управління фізкультурно-спортивними організаціями. Враховуючи те, що визначення цього поняття, термін «спортивний менеджер» на практиці одночасно використовується в тому ж сенсі, що і відоме словосполучення «управлінець фізичною культурою і спортом». Оскільки, слова «управлінець» та «менеджер» – це синоніми, у нашому дослідженні, ми будемо використовувати дефініцію «менеджер фізичної культури і спорту». Розглянемо сутність поняття «менеджер фізичної культури і спорту».

Зокрема, А. Кузьмінський і В. Омеляненко визначили поняття «спортивний менеджер» як фахівця, «...який, займає керівну посаду у фізкультурно-спортивній організації і є розпорядником ресурсів, а саме фінансових, має в підпорядкуванні підлеглих та володіє майстерністю наукового управління» [312]. Він є представником спеціального галузевого менеджменту, який управляє організаціями фізкультурно-спортивного спрямування, це саме такі організації, в яких продуктом діяльності постають фізкультурно-спортивні послуги. Сферою діяльності спортивного менеджера є фізкультурно-управлінські відношення, спрямовані на ефективне функціонування закріплених за ним організацій.

На думку М. Дутчака, «діяльність спортивного менеджера – це самостійний вид професійної діяльності, яка спрямована на ефективне досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації і діє в ринкових умовах шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів» [163, с. 71]. Нам імпонує ця думка вченого.

Отже, поняття «менеджер фізичної культури і спорту» розглядаємо як фахівець у спортивній сфері, який займає керівну посаду, володіє мистецтвом управління: уміє застосовувати загальноприйняті принципи, методи, функції і технологію управління у своїй діяльності, наділений відповідним рівнем професійної компетентності та орієнтований на успіх.

Фаховість менеджерів фізичної культури і спорту залежить від рівня їх підготовки у закладі вищої освіти. Тому зосередимо увагу на визначенні поняття «майбутній менеджер фізичної культури і спорту».

У Законі України «Про вищу освіту» (2019) подано визначення «здобувачі вищої освіти – особи, які навчаються у закладі вищої освіти на певному рівні вищої освіти з метою здобуття відповідного ступеня і кваліфікації» [440]. Зокрема, «підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється за відповідними освітніми чи науковими програмами на таких рівнях вищої освіти: початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти; перший (бакалаврський) рівень; другий (магістерський) рівень; третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень; науковий рівень» [440].

Відповідно до визначення «майбутній менеджер фізичної культури і спорту» ми розуміємо, що йдеться про особу/студента, який здобуває вищу освіту відповідного профілю. На думку А. Власенко, студентство – це особлива соціальна група, яка формується з різних соціальних утворень суспільства та характеризується особливими умовами життя, праці, побуту, особливою суспільною поведінкою і психологією, для якої набуття знань і підготовка себе до майбутньої роботи в суспільному виробництві, науці й культурі є головним і здебільшого єдиним заняттям [86, с. 54].

Свого часу М. Данилевич визначила поняття «майбутні фахівці з фізичного виховання та спорту» – це «студенти закладів вищої освіти, які, маючи власні покликання та здібності, спрямовують зусилля на отримання кваліфікації відповідно до певного терміну навчання та освітнього рівня, що дозволить їм навчати інших осіб основним руховим діям з метою досягнення фізичної досконалості» [138, с. 50].

Отже, поняття «майбутні менеджери фізичної культури і спорту» трактуємо як особи, які у закладах вищої освіти здобувають кваліфікацію відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, мають мотивацію та здібності до навчання, що в майбутньому допоможе їм виконувати управлінські функції в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування.

За логікою нашого дослідження визначимо поняття «професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладі вищої освіти».

У праці О. Завальнюк досліджено теоретичні положення щодо особливостей професійної діяльності фахівців з фізичного виховання та спорту, зокрема визначено зміст, форми, методи та засоби розвитку професійної компетентності фахівців з фізичного виховання та спорту в системі післядипломної освіти. Значну увагу приділено уточненню структури розвитку професійної компетентності фахівців з фізичного виховання та спорту в системі післядипломної освіти [177].

Питання професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти, розглянуто епізодично, без застосування комплексного підходу, що призводить до відсутності науково обґрунтованих висновків та пропозицій, які мали б сприяти якісному вирішенню завдань підготовки цих спеціалістів.

Це переконує, що системне дослідження процесу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту у закладах вищої освіти диктують необхідність обґрунтування та визначення змісту його поняттєвого апарату. Як зазначає Л. Сергієнко, кожна галузь знань як конкретна наукова дисципліна має право на самостійне існування лише в тому випадку, коли має свій, властивий тільки їй предмет вивчення та чітко визначений поняттєвий апарат [475].

Як зауважила А. Свєртнева, професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту – це «...якість його дій для забезпечення адекватного та ефективного вирішення професійно важливих завдань, що

мають проблемний характер, а також готовність нести відповідальність за свої дії» [469, с. 20].

Натомість М. Василенко визначає поняття «професійна компетентність майбутніх фітнес-тренерів, що формується у закладах вищої освіти», як «...інтегративна характеристика особистості, яка є результатом підготовки випускника закладу вищої освіти, визначається сформованістю знань, умінь і навичок, професійно-важливих, світоглядних та громадянських якостей, що в сукупності забезпечує можливість виконання ними професійних обов'язків із задоволення потреб населення у фізичному вдосконаленні, збереженні й відновленні здоров'я, активному відпочинку та реалізується відповідно до розроблених фітнес-програм і рекомендацій у форматі індивідуальних або групових занять» [70, с. 78].

Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту розглядаємо як здійснення освітнього процесу у закладах вищої освіти, яке гарантує оволодіння студентами знань, умінь та навичок професійної кваліфікації, що в майбутньому допоможе їм успішно виконувати управлінські функції на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання (приватні, колективні, господарські товариства, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, комунальні, державні тощо) фізкультурно-спортивного спрямування.

Поняття «професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти» розглядаємо як кваліфікаційну характеристику індивіда, що сформована у закладі вищої освіти та охоплює теоретичний багаж знань, практичних навичок, світогляд і громадську позицію, що в майбутньому гарантуватиме йому успішне виконання професійних обов'язків в управлінській діяльності організацій фізкультурно-спортивного спрямування.

Отже, охарактеризовано термінологію щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. На основі проведеного аналізу уточнено сутність понять «фахівці фізичної культури і



спорту», «менеджмент у фізичній культурі і спорті» та «менеджер фізичної культури і спорту». Подано авторське тлумачення понять «майбутній менеджер фізичної культури і спорту», «формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» та «професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти».

#### **1.4. Методологічні підходи до формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Проведений нами аналіз наукових праць, присвячених формуванню професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в умовах динамічних змін на ринку праці, свідчить, що ця проблема як у теоретичному, так і в методологічному аспектах, досліджена недостатньо. Зокрема, ґрунтовно не проаналізовані методологічні підходи до реалізації завдань ефективної професійної підготовки цих фахівців.

Державні вимоги до підготовки менеджерів з фізичної культури і спорту містять ключові концептуальні положення, рекомендацію змісту, рівнів та форм їх виховання, оцінку їхньої професійної компетентності. Зокрема, Закон України «Про вищу освіту» (2019) [440] ґрунтується на визначенні «професійна компетентність» стосовно вимог до випускника та якості вищої освіти, що спрямовує освітні заклади до надання випускникам відповідного професійного рівня.

Ці вимоги визначають завдання та принципи структури педагогічного процесу з урахуванням потреб спортивних менеджерів на національному та міжнародному ринках праці. Вони були обґрунтовані в Державній цільовій соціальній програмі розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року, яка була затверджена 1 березня 2017 року на засіданні Кабінету Міністрів України [441]. В основу Програми було покладено комплексний підхід для вирішення проблем розвитку фізичної культури і спорту. Її виконання

передбачає гарантування підвищення спеціальних знань, професійності та майстерності фахівців у цій сфері, які працюватимуть у сучасних ринкових соціально-економічних умовах. Саме тому, сьогодні ставляться підвищені вимоги до фахової підготовки майбутніх спеціалістів з фізичної культури і спорту. Як зазначає Р. Карпюк, упродовж навчання у закладі вищої освіти вони мають не тільки у повному обсязі й глибоко оволодіти системою наук про роль і значення фізичної культури та спорту, методика проведення занять з фізичного виховання, а й навчитися творчо застосовувати ці знання на практиці [216, с. 3].

Методологічні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту відображають взаємодію, взаємозв'язок і взаємозумовленість педагогічних явищ та процесів, що ґрунтуються на методологічних принципах науковості, об'єктивності, системності, єдності свідомості та діяльності, розкриття сутності та вирішення суперечностей на основі реалізації інноваційних підходів до підготовки цих фахівців.

Визначаючи філософсько-методологічні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які є відображенням фундаментальних істин, теорій і принципів, наукових основ процесу пізнання їхньої професійної діяльності, варто ураховувати, що в наукових колах використовують кілька рівнів методології. Так, А. Фурман виокремлює філософський, загальнонауковий, конкретно-науковий (спеціальний) та конкретно-тематичний (спеціалізований) рівні методологування [531, с. 70]. Науковець Н. Гузій визначає сутність процесу формування професійної компетентності в теорії і практиці підготовки майбутнього фахівця, зокрема через виокремлення наступних методологічних рівнів, а саме: загальнофілософського, загальнонаукового, конкретно-наукового, а також методологічної рефлексії, де інтегруються всі джерела методологічного забезпечення [128, с. 61].

Конструктивним і визначальним з цього приводу є підхід С. Гончаренка, на думку якого, особливість методологічного забезпечення полягає у

визначенні вихідних наукових позицій, загальних для всіх галузей наукового знання [116, с. 70]. Висловлюючи свої міркування з приводу поглиблення методологічного рівня педагогічних досліджень, учений зазначив, що його доцільно розглядати як певний систематизований комплекс прийомів, процедур, які застосовують дослідники для досягнення мети і завдань дослідження [117].

Інтегруючи методологічні підходи, які вивчала О. Романишин, щодо аналізу процесу формування професійної ідентичності майбутніх учителів важливо, щоб їх застосовували за такими рівнями: філософський, який дає змогу враховувати вчення про науковий метод пізнання парадигм і філософських принципів для розуміння сутності їх професійної діяльності; загальнонауковий, що відображає систему використання загальнонаукових методологічних підходів під час процесу формування професійної ідентичності майбутніх учителів; практично-технологічний – з метою обґрунтування оптимальних та ефективних технологій формування професійної компетентності цих спеціалістів [458]. Саме тому методологія формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту має ґрунтуватися на розумінні діалектичних процесів як складної форми становлення цих майбутніх фахівців, якісних змін у їх формуванні та розвитку в напрямку підготовки до професійної діяльності.

Професійна компетентність, на думку А. Хуторського, суттєво відрізняється від звичного кваліфікаційного підходу, бо відображує певні вимоги не лише до квінтесенції освіти (що необхідно знати, вміти й якими навичками володіти випускнику вузу в професійній галузі), але й до складової щодо його поведінки (уміння застосувати знання, навички для вирішення завдань професійної діяльності в сучасних ринкових умовах) [538]. Це наштовхує на думку, що майбутні менеджери фізичної культури і спорту повинні вільно орієнтуватися у кон'юнктурі, якісних та кількісних параметрах як вітчизняного, так і світового ринку спортивних послуг.

Методика проведення навчального процесу має забезпечити високу конкурентоспроможність менеджерів фізичної культури і спорту. Зокрема, поруч із традиційною орієнтацією на професійну підготовку менеджера з фізичної культури і спорту, важливо чітко визначити перспективу та методологічні підходи щодо підготовки менеджерів сучасного типу, які будуть здатні ефективно управляти фізкультурними та спортивними організаціями за найменших витрат трудових і матеріальних ресурсів та досягати найвищих результатів.

Аналіз літератури вказує, що для розгляду проблеми професійного розвитку майбутнього менеджера фізичної культури і спорту є підходи в педагогіці, які класифікують на дві групи. До першої групи відносять підходи, що формуються з допомогою онтологічного подання з інших гуманітарних наук; другу групу визначають як ціннісну орієнтацію на особистість, суспільство, інформацію тощо. Отже, можемо стверджувати, що такі підходи дають змогу визначити систему фахової підготовки спеціалістів, спрямовану на оволодіння майбутніми менеджерами фізичної культури і спорту професійно-функціональної компетентності, яка забезпечить єдність змісту, форм, методів та умов їхньої майбутньої професійної діяльності.

Серед методологічних підходів, які ми використали в дослідженні при розкритті особливостей процесу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, такі: теоретико-пізнавальний, системний, компетентнісний, діяльнісний, особистісно-орієнтований, інтегративний, акмеологічний, кваліметричний, праксеологічний і технологічний підходи. Розглянемо зміст і сутність цих підходів.

На основі теоретико-пізнавального (гносеологічного) підходу відкривається можливість проаналізувати наявні професійні знання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з урахуванням їхніх характеристик та визначити основні зв'язки елементів набутого знання. Як зазначено у «Філософському енциклопедичному словнику» гносеологія розглядається як теорія пізнання, а саме «галузь філософського знання, одна з центральних

філософських дисциплін, наука, що вивчає закони, форми і засоби виробництва об'єктивно істинного знання про реальний світ» [556, с. 634]. Грунтуючись на цьому, теорія пізнання «...здійснює раціональну реконструкцію процесу пізнання, накреслює оптимальні шляхи досягнення об'єктивної істини, розробляє продуктивні способи систематизації знання і його обґрунтування, формулює критерії істини, визначає найефективніші способи його практичного використання» [556, с. 634].

Науковці М. Мамардашвілі, Э. Соловйов і В. Швирєв наголошують, що теоретико-пізнавальний (гносеологічний) підхід – це пізнання особистості, яке переноситься зі «середини» суб'єкта назовні, в інтерсуб'єктивну площину, а сам суб'єкт пізнання розглядається як такий, що абстрактно ідентифікує себе з певною абсолютною точкою зору і з цієї позиції, начебто ззовні споглядає і власні стани, і зовнішнє йому буття [341, с. 384]. Тому цей підхід, окрім відповіді на запитання, що саме відбувається в процесі формування професійної компетентності особистості, сприяє розкриттю сутності механізму його здійснення, тобто, як саме це робиться в навчальному процесі.

Вказуючи на ключові проблеми педагогіки, А. Макаренко наголошував, що психологія повинна стати продовженням педагогіки в процесі реалізації педагогічного закону [340, с. 11]. Теоретико-пізнавальний підхід сприяв педагогу на основі аналізу педагогічних фактів зрозуміти, адекватність результатів виховання визначеним цілям, що є критеріями цієї адекватності тощо.

Як зазначає І. Колесник, в останні роки значна кількість дослідників і практиків освіти звертається до теоретико-пізнавального підходу як інструменту пошуку науково-педагогічного знання та вдосконалення навчального процесу [234]. Науковець наголошує, що теоретико-пізнавальний підхід – «це цілісна система ідей, орієнтованих на людину як предмет пізнання, що виконує гносеологічну, прогностичну і нормативно-праксеологічну функції, реалізовані на концептуально-теоретичному та процесуально-діяльнісному рівнях методологічного підходу в педагогічному дослідженні» [234, с. 61].

Водночас ефективність такого підходу часто залишається невисокою, що пояснюється недостатнім розумінням його можливостей у педагогіці та неповною реалізацією в педагогічній науці та практиці.

Отже, застосування теоретико-пізнавального підходу дає змогу використовувати основні методи наукового пізнання, зокрема порівнювати традиційне навчання та інноваційні педагогічні технології, встановлювати закономірності цього процесу, визначати особливості та напрями удосконалення професійної підготовки у закладах вищої освіти студентів, здатних здійснювати ефективну діяльність у сфері фізичної культури і спорту тощо.

Системний підхід у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту передбачає застосування педагогічної технології у контексті взаємозалежності всіх її складових елементів, які визначають зміст професійної освіти, цілі навчальної діяльності, організацію навчального процесу, побудову персональних траєкторій навчання студентів тощо. Сутність системного підходу до формування професійної компетентності майбутнього фахівця фізичної культури і спорту в умовах сучасного освітнього простору полягає в тому, що він є методологічною орієнтацією, де об'єкт пізнання розглядається як система.

В основі процесу підготовки майбутнього фахівця з фізичної культури і спорту лежить системний підхід, його сутність обґрунтовували такі науковці, як Л. фон Бергаланфі [35], І. Блауберга та Е. Юдина [43], Р. Клопов [222]. Т. Дмитренко приділив увагу у своєму дослідженні розкриттю характеристики системного підходу, як підґрунтя розроблення технології дослідження складного об'єкта [148]. О. Кудрявцев [307] та А. Кузнецова [309] досліджували основні принципи системного підходу. Н. Олейник приділив увагу цьому підходу в дослідженні об'єкта та предмета фізичної культури і спорту [391]. Системний підхід розглядали, як методологічну основу щодо дослідження якості освіти С. Назарко [376], Є. Носенко, В. Коротков і М. Матюшкін [387], С. Омаров [392], Л. Савченко [462] та ін. Принципи

системного підходу, які розробляли науковці, допомогли нам у дослідженні ґрунтовно визначити нашу проблему щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та цілісно підійти до її вирішення.

Цікавою для нашого дослідження є робота В. Бушуєва та Н. Крилової, де системний підхід визначається як метод аналізу й принцип дії, цілепокладання й (або) практичного впливу на структуру, згідно з яким будь-які операції зі структурою планують й оцінюють з позиції підсумкової зміни ефекту системи [67].

Зокрема, Г. Грибан стверджує, що: «З позиції системного підходу навчальний процес – це цілісна система, де всі сторони тісно взаємопов'язані, зміна одного з елементів системи потребує відповідної зміни інших» [123, с. 77]. Науковець зазначив, що система фізичного виховання в закладах вищої освіти «...охоплює комплекс (сукупність) складових, які формують систему, взаємодіють у ній і залежно від того, наскільки узгодженими є їх індивідуальні і спільні дії, виявляється рівень ефективності функціонування даної системи. Системна цілісність, де студент є саморегулювальною системою фізкультурно-оздоровчої освіти та фізичного розвитку, здатна до самоорганізації» [123, с. 77].

Як зауважив Є. Гарашук, науковий напрям дослідження, як «системний підхід» в освіті «...відкриває можливість пояснення взаємовідношення між частиною й цілим, об'єднати у загальну систему понять різноманітність вже відомих та нещодавно отриманих наукових фактів, встановити загальні закономірності для різних за суттю класів явищ» [97, с. 152].

На думку Л. Іванової, системний підхід «дозволяє розглядати підготовку майбутніх учителів фізичної культури до роботи з учнями з відхиленнями у стані здоров'я як цілісну сукупність взаємопов'язаних складових, які базуються на раціональному поєднанні змістового наповнення, навчально-методичного забезпечення та сучасних педагогічних технологій викладання, що реалізуються в умовах освітнього середовища, яке забезпечує активне

формування готовності майбутніх учителів фізичної культури до роботи з учнями з відхиленнями у стані здоров'я» [203, с. 4].

Отже, системний підхід дає змогу розглянути формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту як цілісну систему, яка визначає застосування педагогічних технологій, охоплює зміст і цілі навчальної діяльності, особливості організації освітнього процесу та побудови персональних траєкторій навчання студентів закладів вищої освіти.

Методологічною основою сучасних досліджень із професійної освіти є компетентнісний підхід, який у «Національному освітньому глосарії: вища освіта» обґрунтовано як: «Підхід до визначення результатів навчання, що базується на їх описі у термінах компетентностей. Компетентнісний підхід є ключовим методологічним інструментом реалізації цілей Болонського процесу» [18, с. 31]. Отже, компетентнісний підхід розкриває цілі, зміст і методологію професійної освіти.

Науковці Л. Волошко [91, 92], О. Дубасенюк [157], І. Карпюк [215], Н. Нагорна [374], О. Овчарук [389] у своїх працях звертають увагу на те, що професійна компетентність фахівців висвітлюється як складне явище, в якому існує взаємозв'язок об'єктивної професійної діяльності та суб'єктивно-особистісних можливостей цих фахівців. Науковці справедливо наголошують, що компетентнісний підхід в освіті є спробою інтегрувати освіту майбутніх фахівців у відповідність до запиту ринку праці. З реалізацією компетентнісного підходу в навчальному процесі вони пов'язують можливість якісної зміни підготовки майбутніх фахівців у їхній професійній діяльності.

На думку Н. Антіпової, «компетентнісний підхід» визнано одним із шляхів оновлення змісту освіти та навчальних технологій у розвинених країнах світу. Проаналізувавши досвід європейських країн, науковець наголошує на актуальності цього підходу тому, що саме він сприяє подальшому удосконаленню професійного становлення фахівця [14]. Компетентнісний підхід, на думку А. Хуторського, в нормативному та практичному аспектах дає змогу вирішити загальні проблеми у певній сфері діяльності за допомогою



набутих теоретичних знань, спрямованих на конкретні завдання або ситуації [537]. М. Нагач наголошує, що компетентнісний підхід стає все популярнішим і претендує «на роль концептуальної основи освітньої політики, підсилює практичну орієнтацію освіти, підкреслює значення досвіду, умінь та навичок, що спираються на наукові знання» [373, с. 1].

На переконання О. Дубасенюк, це поняття відображає «інтегральний прояв професіоналізму, в якому поєднуються елементи професійної і загальної культури, досвіду, який конкретизується у певній системі знань, умінь, готовності до професійного вирішення визначених завдань та проблем» [156, с. 74].

Зокрема, М. Головань компетентнісний підхід розглядає як «спрямованість навчального процесу на формування та розвитку компетентності особистості» [109, с. 52]. Науковець у своєму дослідженні визначив особливості компетентнісного підходу, а саме «...визнання компетенцій як інструменту опису кінцевого результату навчання; перенесення акцентів з поінформованості суб'єктів навчання на їх уміння використовувати знання для вирішення практичних проблем; оцінювання рівня сформованості в компетентності студентів як результату навчального процесу; студентоцентрована спрямованість навчання; націленість фахової підготовки на майбутнє працевлаштування випускників» [109, с. 52].

Цей підхід, як його характеризують Н. Бібік, І. Єрмаков та О. Овчарук, передбачає забезпечення студентів не лише знаннями, вміннями і навичками, але й певним досвідом, а саме кваліфіковано виконувати свою професійну діяльність, завдання з упевненістю у власних силах [38]. Як зазначає Н. Нагорна, пріоритетну позицію в компетентнісному підході щодо формування професійної компетентності майбутніх фахівців відіграє не його інформованість, а вміння усувати проблеми, що виникають у його професійній діяльності та послідовна переорієнтація зі засвоєння знань на формування певних навичок і створення умов щодо оволодіння комплексом компетенцій [374]. Тому, зазначений підхід окреслює такий зміст освіти, що не зводиться до

теоретичного компонента, а виробляє цілісний досвід щодо рішення життєвих проблем, виконання ключових функцій, компетенцій, соціальних ролей.

Як наголошують науковці Ю. Панфілов і Б. Фурманець, що: «зміна акцентів вищої освіти на основі компетентнісного підходу має на меті перенесення акцентів на кінцевий якісний результат навчального процесу. Таким результатом має стати компетентність випускника ВНЗ, що дозволить йому успішно виконувати професійні функціональні обов'язки на конкретній посаді» [409, с. 61].

Застосування компетентнісного підходу до процесу підготовки фахівців, як вважає О. Овчарук, необхідне для визначення переліку їхніх компетенцій (ключових та професійних) з усіх навчальних дисциплін, які вони вивчали; визначення структури професійної компетентності фахівців; розробку структурно-функціональної моделі формування професійної компетентності цих спеціалістів; формування предметних компетенцій за програмами навчальних дисциплін вишів на основі застосування сучасних технологій, методів, засобів навчання, що передбачають модернізацію змісту освіти, форму та зміст оцінювання випускників, які мають відповідати умовам сучасного ринку праці; створення умов для розвитку навчально-пізнавальних і практичних знань, умінь і навичок студентів цих вишів; формування у них мотивації до постійного навчання та самовдосконалення протягом усього життя [389].

Як зазначають науковці Л. Антонюк, Н. Василькова, Д. Ільницький, І. Кулага та В. Турчанінова, компетентнісний підхід у вищій освіті повинен реалізовувати два основні завдання, а саме: «1) освіта повинна формувати у студентів якості, необхідні для реалізації професійної діяльності, тобто має формувати якості, які необхідні роботодавцю; 2) критерії та параметри оцінки результатів сучасної освіти повинні бути уніфіковані і виражатися у термінах і результатах, які можуть бути інтерпретовані та враховані в будь-якому освітньому закладі будь-якої країни» [16, с. 15].

Учений М. Фазлєєв розглядав у своїй роботі роль і значення професійної компетенції викладачів з фізичної культури і спорту [525], у публікаціях Р. Мушкієвої та О. Скалій [372], І. Омеляненко [393] висвітлено ієрархію компетентностей учителя фізичної культури, що є актуальними і для викладачів вищої школи. Успішна реалізація завдань процесу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту безпосередньо визначає його залежність від рівня професійної компетенції викладачів.

Як стверджує І. Іваній, компетентнісний підхід до професійної підготовки фахівця фізичної культури і спорту, який ґрунтується на міждисциплінарних вимогах до результативності освітньої діяльності, потребує і надалі наукових досліджень, адже він вимагає від учасників навчального процесу вміння кардинально змінювати як ціль, так і спрямування змісту вищої фізкультурної освіти, від засвоєння знань і вмінь теоретико-предметного змісту до сформованості цивілізованої особистості з практичними та професійними компетенціями [200].

Отже, реалізація компетентнісного підходу спрямована на доповнення та покращення освітнього процесу щодо набуття знань, умінь та навичок студентів; орієнтацію вищої освіти на виробничий сектор та підвищення потенціалу майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з огляду на політичні, економічні, соціальні та культурні трансформації, які відбуваються у світі та в державі; розвиток професійно важливих якостей особистості, пріоритетними серед них виступають мотивація до професійної діяльності, вміння успішно адаптуватися на практиці, критичне мислення, вміння управляти людьми, здатність та відповідальність щодо прийняття необхідних рішень, гнучкість, креативність, емоційний інтелект тощо; реалізацію в освітньому процесі основних положень професійної підготовки майбутнього менеджера фізичної культури і спорту; розроблення нових дисциплін професійного спрямування та удосконалення міждисциплінарних зв'язків; розроблення моделі формування професійної компетентності майбутніх

менеджерів фізичної культури і спорту; застосування інформаційних технологій та інноваційних методів навчання, залученню студентів до участі в різного роду тренінгах, майстер-класах зі створення бізнес-середовищ, практикумах у різних типах освітніх установ та інших спортивних організаціях.

До основних методологічних підходів формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту належить діяльнісний. Він будується на основі такого поняття, як «управлінська компетентність», що об'єднує діяльнісні й особистісні аспекти їхньої майбутньої роботи, потребує поглибленої професійної підготовки та досвіду організаторської діяльності у фізичній культурі і спорті.

Важливе значення при визначенні ролі діяльнісного підходу має робота А. Ільїної, де, розглядаючи діяльнісний підхід у процесі формування пізнавальної самостійності студентів, вчена доводить, що в основі цього підходу є засвоєння особистістю спеціального досвіду, який здійснюється в процесі його власної діяльності. І якщо студент стає справжнім суб'єктом навчання й активно бере участь у навчально-пізнавальній та навчально-професійній діяльності, то його цілі – це розвиток різних видів професійних навичок [197]. На думку А. Вербицького, діяльнісний підхід передбачає зв'язок змісту кваліфікаційного навчання з майбутньою професією й змістовне наповнення фаховості спеціаліста за допомогою навчальних закладів, що сприятимуть пізнавальним потребам та необхідності у самореалізації [77]. Цей підхід забезпечує виконання завдань освітнього процесу, в результаті якого відбувається перетворення студента з об'єкта на суб'єкт навчання при використанні різних видів діяльності.

Розглядаючи процес розвитку майбутнього менеджера фізичної культури і спорту в освітньому просторі, варто відзначити той факт, що в цьому випадку використання діяльнісного підходу має реалізовувати поставлену мету щодо професійної діяльності менеджера фізичної культури і спорту, за допомогою технологічної грамотності.

Діяльнісний підхід щодо формування майбутнього менеджера фізичної культури і спорту як особистості посилається на її розуміння реальності та спонукає до дії. З. Слєпкань, досліджуючи проблеми у педагогічному процесі вищої школи, у структурі навчальної діяльності виокремлює три складові: мотиви та навчальні завдання; навчальні дії; дії з контролю оцінювання знань і вмінь [485, с. 28]. Але науковець, звертає увагу, що навчальна діяльність має бути об'єднана та взаємопроникнена всіма трьома компонентами, вона наголошує що «Якість знань визначається адекватністю діяльності щодо їхнього засвоєння» [485, с. 28–29].

На вибір ефективних форм взаємодії між викладачем і студентом вказує Н. Мойсеюк. На її думку, «сучасна дидактична система характеризується розумним поєднанням педагогічного управління з власною ініціативою і самостійністю учнів» [366, с. 165]. Вважаємо, що це актуальне і для закладів вищої освіти.

Як зазначає у своїй науковій роботі К. Кірей, ефективність навчання у закладах вищої освіти відбувається тоді, коли «...студенти набувають професійні знання внаслідок своєї активної, самостійної діяльності, яка протікає за умов управління діяльністю студентів, спонукання до енергійного, цілеспрямованого навчання, подолання спаду, пасивності й стереотипності» [217, с. 310]. Тому функція викладача за таких умов «...є керування навчально-пізнавальною діяльністю студентів, її організація та ведення, стимулювання студентів до активної самостійної роботи. При цьому використовують переваги як традиційної, так і особистісно орієнтованої систем навчання» [217, с. 309–310].

Методологічною основою реалізації діялісного підходу є: побудова практико-орієнтованого навчання фахівців у системі фізкультурної освіти, розуміння ними кінцевої мети навчання – формування способів дій (умінь), які гарантують виконання успішної професійної діяльності, на основі отриманих знань та умінь; зміст навчання повинна визначати задана освітньо-кваліфікаційна характеристика, а саме, система дій майбутньої спеціальності та

ті знання, що забезпечать виконання цих дій; при організації навчання на першому місці мають бути ключові характеристики майбутньої спеціальності – це діяльність і дії (складові цієї діяльності), а не тільки знання.

Отже, реалізація діяльнісного підходу спрямована на мотивування майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до навчання, дій і виконання їх; побудову ефективної суб'єкт–суб'єктної взаємодії викладач–студент; стимулювання студентів до активної самостійної діяльності та саморозвитку; отримання студентами досвіду самостійної роботи, яка моделюватиме їхню майбутню професійну діяльність.

Серед методологічних підходів до розв'язання всієї сукупності завдань формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту помітну роль відіграє особистісно-орієнтований підхід, який виконує системо-утворювальну функцію. Створення у закладах вищої освіти особистісно-розвивального середовища є необхідною умовою щодо успішної реалізації в ньому сучасних методів підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Проблемі особистісно-орієнтованого підходу значну увагу було приділено в дослідженнях М. Акопової [8], О. Зайчикова [179], О. Іванової [195], Є. Казанцевої [207], В. Колосовської [235], Н. Овчаренко [388], Г. Пазекової [407], А. Плігіна [427], Ю. Плотоненка [428] С. Подмазіна [430], та О. Ярулова [571], у яких було започатковано та продовжено розробку теорії й методології реалізації особистісно-орієнтованого підходу в умовах вибору освітніх програм для формування професійної компетентності студентів вишу та їх професіоналізму.

За визначенням І. Зимньої, особистісно-орієнтований підхід з позиції студентів значить наявність назрілої ситуації запровадження нових правил, форм, способів і засобів соціальної, професійної та комунікативної діяльності, тобто розвиток студента не лише на рівні його професійної компетентності, але й особистості загалом [186]. Це, на її думку, означає, що перехід від зовнішньої мотивації студента у внутрішню дасть поштовх до

цілеспрямованих й ефективних саморегуляції та самооцінювання [186]. Тому у цьому процесі буде вирішуватися основне завдання освіти – це створення умов розвитку морально досконалої, гармонійної, соціально активної (через активізацію внутрішніх резервів), професійно-компетентної особистості, що саморозвиватиметься.

Як наголошує А. Сембрат, «особистісно-орієнтований підхід» доцільно розглядати «як важливий психолого-педагогічний принцип та методологічний інструментарій, основу якого становить сукупність вихідних концептуальних уявлень, цільових установок, методико-психодіагностичних та психолого-технологічних засобів, які забезпечують більш глибоке цілісне розуміння, пізнання особистості в умовах існуючої освітньої системи» [472, с. 57].

Деякі дослідники, зокрема С. Євсєєв, А. Комков та О. Шолков, вивчаючи реалізацію особистісно-орієнтованого підходу в освітньому процесі, стверджують, що особистісно-орієнтований підхід має бути спрямований на задоволення потреб та інтересів студентів [165]. З цього приводу А. Бакайкіна, Н. Без'язикова та Г. Капошко доводять, що особистісно-орієнтований підхід є методологічною орієнтацією щодо професійної діяльності, яка з огляду на систему взаємопов'язаних ідей, понять і способів дій має гарантувати та підтримувати процеси самопізнання та самореалізації особистості [23].

Як зазначає І. Зенченков, особистісно-орієнтований підхід має бути «побудований на партнерстві, взаємній повазі, рівних позиціях викладачів і студентів, і це впливає на співпрацю та самоврядування, принцип самореалізації й самовираження, розвиток творчого стилю діяльності» [183, с. 65]. Тому, на думку вченого навчально-виховний процес закладу вищої освіти «...повинен сприяти духовному становленню особистості та формуванню духовних цінностей лише в умовах взаємоповаги, довіри, об'єктивності, віри в розвивальній потенційній можливості студентів» [183, с. 65].

Зазначимо, що особистісно-орієнтований підхід, який повною мірою інтегрується з гносеологічним, дає можливість виявити, наскільки майбутній

менеджер фізичної культури і спорту може набувати необхідних професійних знань, умінь, навичок, досвіду професійної діяльності, що забезпечуватиме якісне формування його професійної компетентності, передбачатиме його особистісну активність та становлення як особистості.

Застосування особистісно-орієнтованого підходу допомагає визначити цінності студента, як особистості, його духовний розвиток; залучати студента до активної участі у творчому отриманні знань, умінь та навичок шляхом самореалізації та саморозвитку; розвивати креативне мислення студентів; змінити зміст навчальних дисциплін відповідно до потреб студентів; бути мобільним у навчально-виховному процесі відповідно до вимог сучасності.

У процесі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту помітну роль відіграє застосування інтегративного підходу, який спрямований на якісне вдосконалення існуючих методів навчання цих спеціалістів. Такий підхід є одним із визначальних у формуванні їхньої професійної компетентності.

За визначенням О. Гончаренка, інтеграція, забезпечує таку єдність цілей, функцій змістових і структурних елементів, яка сприяє узагальненню, систематизації та міцності знань, виробленню умінь і формуванню готовності до здійснення багатоаспектної професійної діяльності, вміння дивитися крізь час (у майбутнє) [112]. Н. Мойсеюк наголошує, що інтегративність необхідно розглядати «як орієнтацію на інтегральні курси, пошук нових підходів до структурування знань як засобу цілісного розуміння та пізнання світу» [365].

Зокрема, В. Сластьонін стверджує, що «інтегративність – це міждисциплінарна кооперація наукових досліджень та навчальних предметів, змістова та структурно-функціональна єдність навчального процесу» [484].

Як зазначає Л. Марцева, що інтегративний підхід, який вона розглядає комплексно, «у навчально-виховному процесі здійснюється за такими напрямками: інтеграція теоретичного та виробничого навчання; міжпредметна інтеграція; інтеграція набутих знань та майбутньої професійної діяльності тощо» [346, с. 129]. Тому, важливо формувати інтегровані навчальні курси,



міжпредметні зв'язки дисциплін різних циклів навчання, інтегровані інноваційні форми навчання тощо.

На практиці інтегративний підхід орієнтує майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на здобуття якісної професійної освіти та досягнення гарантованого результату навчання, що націлене на формування особистості майбутнього професіонала через інтеграцію різних видів діяльності в процесі теоретичного та практичного навчання. На нашу думку, використання інтегративного підходу сприятиме забезпеченню цілісності та безперервності процесу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та стане одним із ефективних засобів підвищення компетентності цих спеціалістів у закладах вищої освіти.

Отже, реалізація інтегративного підходу спрямована на цілісність інтегративно-організованого освітнього процесу в єдності його основних напрямів; сприяє визначенню концептуальних, теоретичних і технологічних засад, які повинні відповідати сучасним досягненням у галузі педагогіки; взаємозв'язок освітнього процесу у закладах вищої освіти з практичною діяльністю в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування, що допоможе враховувати сучасні запити суспільства у процесі підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Важливою умовою ефективного формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту є застосування акмеологічного підходу. У словнику «Акмеологія. Акмеологічний словник», наголошено, що акмеологічний підхід дає можливість виокремити сукупність тих компетентностей методологічно освіченого майбутнього фахівця, які мають бути новими складниками його образу «Я»-особистості й професіонала на найвищому рівні його розвитку [145].

Значну увагу науковець М. Волинкіна приділяє умовам втілення акмеологічного підходу щодо розвитку особистості та професіонала [93]. Структуру та сутність акмеологічного підходу визначає одна зі засновниць акмеології освіти Н. Кузьміна, яка вважає, що сукупність педагогічних умов для

втілення акмеологічного підходу в професійній освіті має визначатися, по-перше, сутністю самого акмеологічного підходу; по-друге, значущістю акмеологічного спрямування особистості, як мети впровадження акмеологічного підходу; по-третє, специфікою середовища, організаційних умов у навчальних закладах, де реалізується акмеологічний підхід [310].

Змісту акмеологічного підходу у формуванні професійної компетентності майбутніх фахівців присвячені наукові роботи Н. Сегеди [471] і Ю. Драгнева [151]. Основні засади професійної акмеології: предмет, принципи та методи її реалізації розглянули такі вчені, як: Н. Вишнякова [82], Ю. Курамшин [314], С. Пожарський [431] та ін. Вони наголошували на тому, що акмеологічне призначення професійного зростання особистості є вкрай важливим з погляду науки акмеології.

У «Короткому акмеологічному словнику» В. Зазикіна «акмеологічний підхід» окреслено, як базову узагальнювальну акмеологічну категорію, яка визначає сукупність принципів, прийомів і методів, які допомагають вирішувати акмеологічні проблеми та завдання [178]. У дослідженні Т. Зобніної слушно зауважено, що до сьогоdnішнього часу акмеологічний підхід застосовували переважно до досліджень особистісно-професійного розвитку дорослих людей, мало уваги приділяли щодо цього методологічного підходу в професійній підготовці студентів [187].

Натомість Л. Служинська наголошує, що в «контексті акмеологічного підходу необхідне нове осмислення та пошук ефективних напрямків організації навчально-виховної діяльності студентів, спрямованої на формування пізнавальної активності як стійкого утворення особистості студента, що впливає на ставлення до соціального досвіду у всіх сферах життєдіяльності» [489, с. 185]. Завданням закладів вищої освіти щодо підготовки майбутніх фахівців, на думку науковця, є «...процес досягнення максимального для кожного студента розвитку теоретичної та практичної досконалості у навчальній і науковій діяльності» [489, с. 185–186].

Тому на сьогодні важливо розглядати методологію акмеологічного підходу до професійного розвитку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Оскільки формування та розвиток професійної спрямованості особистості цих фахівців є одним із важливих завдань у процесі застосування акмеологічного підходу, його розгляду та впровадження в умовах інформаційно-освітнього простору.

Отже, реалізація акмеологічного підходу передбачає посилення мотивації творчого потенціалу студентів; ефективну організацію навчально-виховної роботи студента, яка буде націлена на становлення його як особистості та активного учасника у соціальній сфері.

Методологічні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту пов'язані зі застосуванням кваліметричного підходу, який містить значні евристичні можливості. Педагогічна кваліметрія, на думку багатьох дослідників, вважається інтегративним поєднанням педагогіки, математики та кібернетики. На думку Є. Яковлева, кваліметричний підхід відкриває значні можливості для реалізації процесу формування професійної компетентності майбутніх фахівців. Він ґрунтується на концептуальних засадах і методах педагогіки, теорії вимірювання, теорії моделювання й математичної статистики [567].

Важливою вимогою при застосуванні педагогічного кваліметричного інструментарію є діагностичність визначення мети, а це, за думкою В. Беспалька, означає, що опис сформованої особистісної навички має визначатися у точних, безпомилкових формулюваннях, які відрізняють її від інших навичок. Можливість вносити потрібну точність, чіткість у розуміння вихідних даних професійної діяльності майбутніх фахівців, інтерпретацію отриманих результатів, прогнозувати перспективи їхньої професійної діяльності надає використання кваліметричного підходу [36].

Отже, кваліметрію можна розглядати, як наукову дисципліну, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких

предметів. Кваліметричний підхід допомагає вимірювати якість освіти у закладах вищої освіти.

Зокрема, І. Анненкова зауважила, що «...якість освіти у ВНЗ як сукупність трьох складових: якість умов для здійснення освітнього процесу у ВНЗ; якість ключових процесів; якість результату» [13, с. 11].

Отже, кваліметричний підхід допомагає виявити рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за допомогою діагностики щодо якості освіти; розробити шкалу оцінювання якості, що об'єктивно сприяє підвищенню ефективності результатів зроблених вимірювань у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Водночас, у комплексі методологічних підходів до формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, конкурентоспроможних, здатних професійно організувати свою діяльність, яка відповідає реальним потребам сучасного суспільства, особливої значущості набуває праксеологічний підхід.

Праксеологія, за визначенням А. Грицанова, розглядається як філософська концепція діяльності, яка презентує загальну теорію організації результативної професійної діяльності [125, с. 819]. У Сучасному словнику з педагогіки зазначено, що сутність праксеології полягає в практичному дослідженні та характеристиці різних професійних навичок і методів, виявленні їх проблем, і створенні на цій основі різного характеру практичних рекомендацій [454, с. 608]. Науковці справедливо наголошують на необхідності реалізації принципів педагогічної праксеології, як умови підвищення якості освіти майбутніх фахівців, обґрунтовують необхідність формування праксеологічних умінь студентів у процесі їх навчання.

Тож, праксеологічна спрямованість формування професійної компетентності у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту передбачає їх підготовку до об'єктивної самооцінки власних професійних надбань, усвідомлення ними наявності або відсутності тих чи інших професійно

значущих навичок, які були виявлені в процесі навчальної практики або в навчальних професійних ситуаціях тощо.

Праксеологічний підхід допомагає визначити найбільш загальні принципи та шляхи підвищення ефективності й корисності їхніх професійних дій, закономірності й умови доцільної та раціональної побудови освітнього процесу у закладах вищої освіти, які провадять підготовку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; розробити навчально-методичні рекомендації щодо наукової діяльності та самостійної роботи студентів тощо.

У підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту важливим аспектом є методологія реалізації технологічного підходу. Адже, на думку Т. Дмитренко, його впровадження в освітній процес є одним із шляхів його удосконалення та модернізації [149]. Термін «технологія» запозичений з виробничо-технологічної сфери. Саме тому, у «Великому тлумачному словнику української мови» подано таке визначення: «технологія» – це «сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь» [66, с. 1448].

Зв'язок цього терміна з педагогікою викликав тривалі дискусії. Але поступово він акумулювався у формування «технологічного» підходу в процесі забезпечення розвитку професійної компетентності майбутніх фахівців. Як вважає В. Давидов, цей підхід безпосередньо пов'язаний із теорією діяльності, соціальною практикою, в якій формується особливий рівень професійності фахівця, який охоплює й опрацьовує для цього цілий комплекс дисциплін [136, с. 96].

Як наголошує А. Дуля, «у технологіях навчання значну увагу слід приділяти питанням максимального використання технічних засобів навчання; вибору методів, форм і засобів професійного навчання майбутніх фахівців; діагностиці причин відставання в навчанні; забезпечення зворотного зв'язку та контролю якості засвоєння навчального матеріалу» [159, с. 155].

Технологія професійної підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту можлива, якщо система навчання буде базуватися на використанні

дослідницьких технік, які спрямовані на дослідницьких уміннях. Зокрема, зарубіжні вчені (С. Адамс Бекер, М. Кумінс, А. Давіс, А. Фріман, К. Хал Гісінгер, В. Ананзанараянан (S. Adams Becker, M. Cummins, A. Davis, A. Freeman, C. Hall Giesinger, V. Ananthanarayanan) (2017) [574], А. Адітомо, П. Гудієр, А.-М. Блюк, Р. А. Елліс (A. Aditomo, P. Goodyear, A.-M. Bliuc, R. A. Ellis) (2013) [575], Дж. Девей (J. Dewey) (1933) [583], М. Хілі (M. Healy) (2005) [589], В. Гумбольд (V. Humboldt) (2013) [591], К. Юстіс, Дж. Райс, В. Веррі (C. Justice, J. Rice, W. Warry) (2009) [593], Дж. Людвіг (J. Ludwig) (2011) [602], Р. Спокен-Сміт, Р. Валкер (R. Spoken-Smith, R. Walker) (2010) [616], Дж. Вілдіт (J. Wildt) (2010) [623]) доводять у свої працях, що навчання на дослідницькій основі гарантує студентоцентроване навчання, що спрямоване на задоволення потреб студентів. Це можливо здійснювати через використання технологічного підходу, що сприяє оновленню педагогічних технік в освітньому процесі.

Натомість О. Стасенко стверджує, що «технологія професійної підготовки майбутнього вчителя фізичної культури складається з наступних компонентів, а саме: особливостей організації навчально-виховного процесу з фізичного виховання; структури та змісту навчально-виховного процесу; форм навчання, педагогічної й суспільної трудової діяльності; самооцінки, самовиховання як фактору формування професійної майстерності; особливостей підготовки вчителя до практичної діяльності» [496, с. 458].

Отже, технологічний підхід передбачає зміни в організації освітнього процесу, зокрема вдосконалення з урахуванням сучасного рівня розвитку педагогічних технологій, а саме впровадження партнерських стосунків викладач-студент, де викладач за допомогою функцій мотивування, розвитку, підкріплення, підтримання, скерування, супроводження щодо студента допомагає йому формувати професійну компетентність у навчально-виховному процесі; використання інтерактивних технологій навчання, що охоплюють ділові та рольові ігри, вирішення ситуаційних проблем, дискусій, дебатів та

інших форм, які допоможуть майбутнім менеджерам фізичної культури і спорту набутися знань, умінь та навичок щодо професійної майстерності.

Проаналізувавши методологічні підходи, маємо підстави стверджувати, що використання їх у тісному взаємозв'язку забезпечить формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Використані методологічні підходи допомагають з'ясувати різні методи, форми та види навчання, які необхідно обирати як найбільш вдалі для формування професійної компетентності цих фахівців.

### **Висновки до першого розділу**

Аналіз формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту як науково-педагогічної проблеми вказав на існування потреби суспільства у запровадженні ефективних змін для підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Вказано, що виняткової актуальності набуває визначення стратегічного спрямування щодо підвищення ефективної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти та прогнозування її пріоритетних завдань. Акцентовано увагу на тому, що Україна має переходити на нові моделі підготовки майбутніх фахівців для сфери фізичної культури і спорту, оскільки світові тенденції вищої освіти зорієнтовані на інновації за змістом і характером, спрямовані на формування творчої особистості.

Наголошено, що, враховуючи зростання попиту на професійних управлінців у сфері фізичної культури і спорту, необхідно розробити систему формування професійної компетенції підготовки майбутніх менеджерів з фізичної культури і спорту. Зазначено, що постійні зміни ринкової кон'юнктури диктують високу залежність і чутливість спортивних менеджерів до реалізації послуг фізичної культури й спорту, які багато в чому обумовлені модою та мінливим світосприйняттям щодо сучасного, престижного стилю життя. Саме ці обставини створюють певні труднощі у реалізації їхньої професійної

компетентності, оскільки висувають високі вимоги до аналізування та прогнозування ринкових чинників попиту на послуги, збільшують ступінь ризиків від непередбачених змін на ринку праці.

Проаналізувавши наукову літературу було уточнено поняття «менеджер», «професіоналізм», «фахівці фізичної культури і спорту», «менеджмент у фізичній культурі і спорті» та «менеджер фізичної культури і спорту».

Менеджер розглядається як управлінець, який уміє визначати цілі організації, планувати виконання завдань щодо їх досягнення, за найменших витрат, налагоджувати ефективну комунікацію, як у середині організації, так і ззовні, контролювати на всіх етапах управління, мислити критично та креативно, саморозвиватися, нести відповідальність за прийняті рішення, кожного працівника сприймати як особистість.

Професіоналізм розглянуто як високу готовність до професійної діяльності та визначається ступенем майстерності, яка набувається в практичній роботі, у поєднанні з емоційним інтелектом, творчим потенціалом та особистісними якостями фахівця.

Фахівці фізичної культури і спорту розглядаються як співтовариство кваліфікованих фізкультурних кадрів, які популяризують здоровий спосіб життя громадян, забезпечують високий рівень спортивних здобутків певних осіб, команд і клубів на регіональному, державному та міжнародному рівнях.

Менеджмент у фізичній культурі і спорті розглянуто як мистецтво управління фізкультурними та спортивними організаціями в ринкових умовах, за допомогою функцій планування, організації, мотивації, контролю та координування внутрішнього і зовнішнього середовища для досягнення поставлених цілей.

Менеджер фізичної культури і спорту розглядається як фахівець у спортивній сфері, який займає керівну посаду, володіє мистецтвом управління: уміє застосовувати загальноприйняті принципи, методи, функції і технологію управління у своїй діяльності, наділений відповідним рівнем професійної компетентності та орієнтований на успіх.



На основі аналізу категоріально-поняттєвого апарату дослідження подано авторське трактування понять: «формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту», «професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти» та «майбутні менеджери фізичної культури і спорту».

Охарактеризовані методологічні підходи (компетентнісний, системний, діяльнісний, особистісно-орієнтований, інтегративний, акмеологічний, кваліметричний, праксеологічний і технологічний) надають можливість стверджувати, що використання їх у тісному взаємозв'язку забезпечить формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Використані методологічні підходи допомагають з'ясувати форми, методи та засоби навчання, які необхідно обирати як найбільш вдалі для формування професійної компетентності цих фахівців.

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [246, 247, 248, 251, 255, 257, 263, 265, 266, 277, 279, 280, 283, 284, 285, 288, 290, 299, 300].

## РОЗДІЛ 2

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

#### 2.1. Особливості формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у світовому просторі

Покращення професійної підготовки вітчизняних менеджерів у сфері фізичної культури і спорту сьогодні вимагає необхідність використання зарубіжного досвіду щодо їх підготовки. Без знання історії, неможливо зрозуміти та пояснити дійсність, тим паче передбачити майбутнє. Подальший прогрес формування професійної компетентності фахівців з фізичної культури і спорту, як наголошують науковці І. Бабин, Я. Болюбаш, А. Гармаш й ін., треба пов'язувати з «аналізом та розповсюдженням позитивної практики і нових освітніх стратегій у світовій співдружності» [18, с. 5–13]. Варто зазначити, що наукова проблема вивчення зарубіжного досвіду формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту як складової системи вищої освіти має сьогодні пріоритетне значення і належить до фундаментальних наукових досліджень, оскільки її вирішення забезпечує ефективний розвиток фізичної культури і спорту в Україні.

Вивчення міжнародного досвіду підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту має велике значення для втілення позитивних тенденцій в освіті вищої школи України щодо якості формування у них професійної компетентності. А це потребує критичного аналізу здобутків освітніх систем закордонних країн та адаптації цих здобутків до національних потреб.

Актуальність дослідження світового досвіду обумовлена можливістю використання досягнень і практики в контексті становлення нової парадигми

професійної освіти менеджерів фізичної культури і спорту, в якій пріоритетними мають стати освітні цілі формування професійної компетентності цих фахівців.

Важливість вивчення міжнародного досвіду в галузі підготовки менеджерів фізичної культури і спорту зумовлена також недостатньою інформацією про актуальні дослідження, які проведено в цій сфері. На жаль, вивчення окремих компонентів системи їх підготовки у закладах вищої освіти світового простору характеризується відсутністю цілісного уявлення про її функціонування в сучасних умовах.

Теоретичний аналіз педагогічного досвіду професійної підготовки менеджерів фізичної культури і спорту в зарубіжних країнах дасть змогу його враховувати у процесі модернізації системи професійної освіти відповідного профілю в сучасній Україні. Саме в результаті проведення комплексного аналізу системи підготовки спортивних менеджерів у межах вищої професійної освіти зарубіжних країн є реальна можливість використати цей досвід для підвищення ефективності процесу підготовки цих фахівців та рівня їхньої професійної компетентності у закладах вищої освіти України.

Аналіз літератури з досліджуваної проблематики показує, що зарубіжний досвід підготовки менеджерів у галузі фізичної культури і спорту досліджували вітчизняні вчені. Зокрема, розвиткові та сучасним тенденціям системи підготовки фахівців з фізичної культури в умовах Євроінтеграції присвячена робота Ю Войнар, Д. Наварецький та І. Глазиріна [88]. У праці І. Гринченко [124] зроблено спробу дослідити процес організації підготовки фахівців у сфері фізичної культури у закладах вищої освіти зарубіжних країн. Т. Дерека [144], Є. Приступа та А. Рокіта [437], проаналізували окремі тенденції професійної підготовки фахівців фізичного виховання в країнах Європейського Союзу, зокрема країн Західної та Центральної Європи. М. Дутчак [160] досліджував процес підготовки фахівців з менеджменту і управління спортом для всіх у зарубіжних країнах. С. Калашнікова [209] розкрила сутність моделі підготовки управлінських кадрів для інституцій Європейського Союзу. Ю. Мічуда [361]

присвятив свою працю висвітленню досвіду підготовки фахівців у галузі спортивного менеджменту вищими навчальними закладами західноєвропейських країн. Т. Осадча [398] та М. Ричкова [455] розглянули процес професійної підготовки викладачів фізичного виховання в університетах США. С. Сапожников [464] певну увагу приділив дослідженню організації вищої педагогічної освіти в країнах Чорноморського регіону. У праці Л. Сущенко [507] розкрито важливі аспекти професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту в деяких зарубіжних країнах. О. Яценко [572] у своїй праці висвітлив погляди американських науковців на формування лідерських якостей майбутніх менеджерів.

Заслуговує на увагу дослідження Г. Поберезької [429] щодо тенденцій розвитку вищої освіти у країнах Західної Європи, де розглянуто еволюцію європейської вищої освіти в умовах освітньої євроінтеграції. У своєму дослідженні автор виявила загальні для країн Західної Європи тенденції та їх специфічні прояви у вищій освіті. Серед них вона виділила такі:

- подовження тривалості набуття людиною знань, умінь і навичок;
- урізноманітнення системи освітніх закладів, закриття одних профілів і відкриття інших, постійне оновлення навчальних планів і програм, модернізація засобів і методів навчання.

Різні аспекти підготовки менеджерів для галузі фізичної культури і спорту в країнах з розвиненою ринковою економікою знайшли певне відображення в працях таких зарубіжних учених, як А. Мамфрод (2006) [342], Д. Дата (D. Data) (2006) [582], Л. Феркінс (L. Ferkins) (2012) [586], Ф. Якобс (Fr. Jacobs) (2013) [592], Марсі Р. Маурер і Пат Дж. Джордан (Marcy R. Maurer & Pat J. Jordan) (2006) [605], Дж. Максі (J. Maxcy) (2013) [606], Л. Феркінс (L. Ferkins) (2012) [586], М. Гурґес й І. Франкс (M. Hughes & I. Franks) (2008) [590] тощо.

Однак аналіз історіографії досліджуваної проблематики свідчить про те, що низка проблем залишилася поза увагою вчених, зокрема відсутні узагальнюючі та системні дослідження особливостей професійної підготовки

майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в зарубіжних країнах. Недостатньо наукових відомостей щодо змісту та структури їхньої професійної підготовки, що є необхідними у процесі формування професійної компетентності вітчизняних менеджерів фізичної культури і спорту. Це все потребує належного та поглибленого відображення в науково-педагогічних дослідженнях.

Якими є загальні тенденції розвитку системи освіти, що безпосередньо впливають на рівень підготовки менеджерів фізичної культури і спорту та їх професійну компетентність? Відзначимо, що в кожній країні система освіти перебуває під впливом чинників правового та політичного середовища, соціально-демографічних, економічних, науково-технічних, інноваційних чинників, її історико-культурної спадщини.

Нині в більшості країн відбувається інтеграція сфери фізичної культури і спорту в ринкове середовище. Це пов'язано з такими чинниками, як перехід до нової форми сучасного суспільства – інформаційного, коли інформація є не лише важливою одиницею, але й умінням нею оперувати та застосувати для власного розвитку, послідовно впроваджувати високі стандарти в освіті. Цього потребує ринок праці, який установлює нові вимоги до навчальних дисциплін, які викладають у закладах вищої освіти, і загалом до якості освітніх послуг. Значною мірою це пов'язано також і з відкриттям кордонів між країнами та інтеграцією освітніх систем до світового освітнього простору і, відповідно, зростаючою мобільністю студентської молоді.

Провідна тенденція процесу формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту у світовому просторі полягає в тому, що сучасний менеджер повинен мати достатній рівень освіти для ефективної професійної діяльності, вміння використовувати отримані знання та інформацію на практиці, бачити реальні проблеми та знаходити шляхи їх подолання, вміння критично та нестандартно мислити, проектувати, аналізувати професійну діяльність і передбачати її наслідки, бути готовим до організаційної й управлінської роботи. Крім того, у нього мають бути сформовані певні

моральні якості: вміння працювати з людьми, вирішувати конфліктні ситуації, брати на себе відповідальність за управлінські рішення, бути активним, самостійним, готовим змінити професійний профіль. Розглянуті вимоги до менеджера фізичної культури і спорту визначають завдання та принципи підготовки цих кадрів відповідно до потреб міжнародного ринку праці.

Як зазначають вчені Г. Євтушенко та В. Куценко, зарубіжний досвід свідчить, що провідна тенденція формування професійної компетентності в майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту характеризується специфікою їхніх професійних обов'язків, які мають відповідати зростаючим вимогам міжнародного ринкового середовища до професійної компетентності означених фахівців і формування в них фахових особистісних якостей та теоретичних і практичних знань [167].

На Всесвітньому економічному форумі в Давосі 2016 року експерти озвучили важливі навички, що необхідні для успішної кар'єри, набуття яких гарантуватиме конкурентоспроможність менеджерів фізичної культури і спорту в сучасних умовах. Тому компетентність цих фахівців визначається у професійних знаннях, уміннях та навичках, готовності до виконання майбутньої роботи, а саме: умінні приймати рішення щодо усунення проблем, критичному мисленні, креативності, наявності організаторських навичок та вмінні управляти людьми, комунікабельності, розвиненому емоційному інтелекту, вмінні брати на себе відповідальність, орієнтуватися на клієнта, володіти мистецтвом спілкування, бути адаптивним до сучасних реалій тощо.

До особливостей формування професійної компетентності менеджерів з фізичної культури і спорту у світовому просторі віднесено такі аспекти: університетська (академічна) підготовка майбутніх спортивних менеджерів охоплює розумне поєднання фундаментальної теоретичної освіти та професійної практики на різних етапах навчання; підготовка майбутніх спортивних менеджерів відбувається при пріоритеті спеціальних гуманітарних дисциплін над дисциплінами, що належать до природничих наук; багаторівнева підготовка майбутніх менеджерів з фізичної культури і спорту передбачає

наявність базового та спеціалізованого етапів, зміст навчання на яких методологічно і методично відрізняються; базова підготовка охоплює засвоєння студентами комплексу дисциплін, які безпосередньо стосуються майбутньої професійної діяльності, у тому числі дисциплін організаційно-управлінських й економічних; спеціалізована підготовка зосереджена на вивченні необхідних для майбутньої професійної діяльності дисциплін та, навпаки, звільняє від студіювання допоміжних дисциплін, які не мають безпосереднього відношення до обраного фаху.

Отже, формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту переважно розглядають як важливу мету освіти, результат професійної підготовки, який характеризує майбутнього фахівця щодо його готовності до виконання професійної діяльності. Це, власне, підтверджує динамічність цього процесу, послідовність його розвитку і можливість визначити рівень сформованості професійної компетентності цих фахівців на кожному етапі освітнього процесу.

## **2.2. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Варто зауважити, що процес підготовки магістрів для професійної діяльності у сфері фізичної культури та спорту в країнах Європи має велике практичне значення з огляду на неабиякий досвід, традиції та здобутки саме в цій сфері. Ф. Ваніскотт [69] зазначав, що найхарактернішою рисою освітньої системи в Європі була різноманітність, яка зумовлена національними особливостями та соціальними умовами окремих країн.

На жаль, підготовка професіоналів з менеджменту фізичної культури і спорту більшістю західноєвропейських вишів спочатку було зорієнтоване певною мірою на кадрові потреби структури спорту вищих досягнень. Менше уваги приділяли формуванню в майбутніх спортивних менеджерів знань і

навичок, які б були зорієнтовані на ефективне виконання їхніх професійних обов'язків у спортивних організаціях.

Для створення спільної та ефективної моделі підготовки спортивних фахівців 1989 року в Люксембурзі було створено Європейську мережу спортивних закладів вищої освіти (European Network of Sports Higher Education Institutions) (ENSSHE). Вона стала відповіддю на необхідність з боку спортивного сектору зробити свій позитивний внесок у реалізацію цієї моделі на тогочасному етапі розвитку Європейського Союзу. Як зазначав А. Сват'єв, головною метою професійної підготовки спортивних менеджерів у європейських закладах вищої освіти стало залучення за їхньою допомогою громадськості до занять спортом [466]. Пріоритетом у діяльності ENSSHE було досягнення консенсусу в організації освітніх програм, які найбільше мали відповідати потребам ринку праці в Європейському Союзі.

Науковці О. Антонова та Л. Маслак стверджують, що метою вищої освіти в країнах ЄС визначено формування та розвиток компетентностей фахівця [15]. С. Сисоева зазначила, що особливістю європейського простору вищої освіти було введення кредитної трансферно-накопичувальної система (ЄКТС), яка ґрунтувалася на визначенні навчального навантаження здобувача вищої освіти, залучаючи спортивне, яке необхідне для досягнення успішних результатів навчання, з метою сприяння мобільності на період навчання, накопичення, трансферу й оцінювання кредитів, а також визнання результатів навчання (формального, неформального та неофіційного), здобутих у різних країнах [479]. Як уважає Дж. Кляйн (G. Klein), з метою впровадження Болонського процесу в систему підготовки спортивних менеджерів було розроблено Проєкт вирівнювання європейської структури вищої освіти в галузі спорту AENESIS (Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science) [594].

У процесі дослідження, накопиченого досвіду в різних країнах, було встановлено, що навчальні програми в сфері спортивного менеджменту розробляли переважно без консультацій з роботодавцями, без проведення спеціальних досліджень і системного підходу. Тому й створено групу



спортивного менеджменту, головним завданням якої було вивчення придатності результативної матриці для систематичної й порівняльної роботи з розроблення таких програм. Мета проєкту AENESIS полягала в спеціальному залученні результатів досліджень у розроблення навчальних програм або навіть реалізацію зовсім нових програм спортивного менеджменту в різних університетах та інститутах і покращення систематичного збору даних, який розпочався в галузі освіти Фінляндії. Група спортивного менеджменту використала узагальнену інформацію про реальну ситуацію у спортивній індустрії в кожній країні та наявні компетентності в цій сфері з висновками про майбутні вимоги, пов'язані з чотирма різними посадовими ролями у спортивному менеджменті: місцевий спортивний менеджер або керівник у місті, чи керівник на певних посадах в органах муніципалітету; менеджер або директор спортивного клубу; менеджер або директор Національної федерації спорту; менеджер у фітнес-клубі.

Як зазначив Ю. Войнар у своєму дослідженні, наприкінці проєкту метою групи було поділитися досвідом, накопиченим упродовж запровадження проєкту AENESIS. Його результати і деякі рекомендації було опубліковано під час проведення різних національних і міжнародних заходів та конференцій. Важливим етапом у розробленні стратегії щодо підготовки нової навчальної програми стало створення анкети з переліком питань для оцінювання відповідних ключових компетенцій для спортивного менеджменту. Дослідження в шести різних європейських країнах було завершено, і результати розповсюджено під час третього року проєкту AENESIS. Одним із найважливіших заходів у процесі розроблення програми стало складання списку компетентностей (ключових компетентностей), які були розставлені з урахуванням їх пріоритетності для навчального процесу у закладах вищої освіти європейських країн. На основі проєкту AENESIS спеціалісти зарубіжних країн розробили базові концептуальні положення, які характеризували сутність формування професійної компетентності спортивних менеджерів в умовах

ринкових відносин, а також відповідні рекомендації для їх реалізації в системі вищої освіти [88].

Варто зауважити, що в основу європейських підходів до компетенцій, якими мають володіти майбутні спортивні менеджери, було покладено так звану дублінську модель універсальних описів компетенцій (дублінські дескриптори). Як вказує О. Голубенко, вони становили можливий консенсус щодо оцінювання результатів навчання на кожному етапі та могли застосовуватися у всіх системах вищої освіти [111]. Отже, у стандартизованій «Європейській моделі» до навчальних планів закладів вищої освіти було залучено такі дисципліни: загальнонаукові, педагогічні, спеціальні, соціальногуманітарні, спортивні.

Характерною особливістю навчальних планів зарубіжних країн була варіативність: вони містили три типи курсів – обов’язкові, частково елективні (за вибором), повністю елективні. На цих засадах західноєвропейські університети та інститути почали послідовно вдосконалювати зміст підготовки менеджерів фізичної культури і спорту шляхом перегляду належних дисциплін у навчальних планах.

Дослідники Ю. Войнар, Д. Наварецький та І. Глазирін, розглядаючи сучасні тенденції системи підготовки фахівців фізичної культури в Європейських країнах, з’ясували, що освітні процеси у деяких вишах відбуваються окремо для жінок і чоловіків [88]. Бакалаврські програми зазвичай тривають 3 роки як у Великій Британії, так і Північній Ірландії та Уельсі, а в Шотландії – 4 роки. Деякі програми можуть бути продовжені на рік, щоб дати студентам можливість пройти практику або продовжити навчання за кордоном. У Великій Британії освітні стандарти розробляли і почали функціонувати на основі дії урядового документа «Національний навчальний план» (National Curriculum – NC) від 1987 року, який вводили поетапно впродовж 1991–1995 років, а також Закону про освіту від 1988 року [88].

Особливостями освітніх стандартів, зокрема і в професійній підготовці майбутніх спортивних менеджерів, як з’ясувала Л. Суценко, є національний

навчальний план (National Curriculum), що містить 10 навчальних предметів, зокрема три дисципліни, які утворюють ядро програми (foundation subjects) [510, с. 48]. Національний навчальний план постає як широкий і збалансований єдиний навчальний план, за якими інтервал між предметами залишено на розсуд навчального закладу. Стандарт передбачає обсяг часу, який відведено на національний навчальний план (має становити 70–75 %); він забезпечує неперервність і наступність освіти за допомогою поетапної побудови курсів і визначає кількість розділів та їх зміст для кожного етапу, передбачає можливість варіативності та диференціації навчання через виокремлення основних (Core Study Units), допоміжних (додаткових) (Supplementary Units) розділів.

Учена Д. Медведовська, проаналізувавши наукові роботи британських дослідників Уес Стрітінг, Грейм Уайз, Пол Тейлор, Денні Уайлдінг, Дженіс Кей, Елізабет Данн, Джеймс Хатчінсон та Едвард Сал (Wes Streeting, Graeme Wise, Paul Taylor, Danny Wilding, Janice Kay, Elisabeth Dunne, James Hutchinson, Edward Sallis) відзначила, що у закладах вищої освіти країни значну увагу приділяють якості [352, с. 49]. З метою забезпечення комплексної перевірки забезпечення якості для всіх установ, які надають вищу освіту в Сполученому Королівстві, 1997 року було створено Агентство із забезпечення якості вищої освіти (Higher Education Quality Assurance Agency).

Сьогодні системи підготовки менеджерів фізичної культури і спорту є у всіх країнах Європи, але найрезультативнішими можна вважати Велику Британію, Швейцарію, Італію та Іспанію тощо.

### **2.2.1. Досвід підготовки майбутніх спортивних менеджерів у закладах вищої освіти Великої Британії**

Лідером у Європі в галузі освіти зі спортивного менеджменту вважається Велика Британія. У цій країні здобути ступінь магістра ділового адміністрування зі спортивного менеджменту (Master of Business Administration

in Sports Management) можна як у бізнес-школах, так і на відповідних факультетах фізичної культури у наявних 11 закладах вищої освіти. Для вищої школи Великої Британії характерна дворівнева освіта: пройшовши перший рівень, випускники отримують кваліфікацію «бакалавр»; пройшовши другий рівень – «магістр».

Отже, магістр – це академічний ступінь другого рівня вищої освіти, отримати який можна в багатьох університетах по цілому світу. Програми магістратури найчастіше тривають один або два роки, де готують випускників для подальшої професійної діяльності з обраної ними сфери діяльності. Отримавши ступінь магістра випускники мають велику кількість професійних, особистих та академічних переваг порівняно з випускниками програм бакалаврату.

Магістр наук – це академічний ступінь, який позначають як MSc, MS, Mag. або M.Sci. Цей ступінь зазвичай присвоюють після завершення магістерської програми, основною частиною якої є виконання наукового дослідження, що гарантує надбання наукових, технічних і професійних навичок високого рівня [604].

Магістр спортивного менеджменту (Master in Sports Management) охоплює такі сфери наук, як фізіологія, соціологія спорту, менеджмент, маркетинг, політика та психологія. Магістерські програми спортивного менеджменту охоплюють: курсові роботи, стажування, дослідження та магістерську роботу [604]. Магістри мають можливість обрати певний напрям у сфері спортивного менеджменту, зокрема спортивний маркетинг, розвиток спорту та політики, а також управління й організації спортивних заходів. Також випускники зі ступенем магістра в сфері спортивного менеджменту мають знання та навички у сфері продажів, зв'язків з громадськістю, управління подіями, засобів масової інформації та комунікації тощо.

Ми розглянули досвід Кардіффського столичного університету (Cardiff University) м. Кардіфф [580] та Університетського кампусу футбольного бізнесу

(UCFB) м. Уемблі [618] щодо підготовки магістрів зі спортивного менеджменту.

Кардіфський столичний університет (Cardiff University) асоціюється з низкою партнерів-університетів високого рівня як у Великій Британії, так і за кордоном. Університет заснований 1865 року у м. Кардіффі. Він відомий як потужний навчальний заклад, що орієнтований на студентів, сприяє їх працевлаштуванню, а також знаний як активний учасник у економічному, соціальному та культурному житті м. Кардіффа та південно-східного Уельсу тощо [580].

Тісний зв'язок Університету з його Асоційованим коледжем (Associate College), Лондонською школою торгівлі та партнерством за кордоном (the London School of Commerce and overseas partnerships) дає можливість пропонувати освітні програми в Єгипті, Кореї, Лівані, Марокко, Шрі-Ланці та Сінгапурі. Це означає, що магістранти з понад 140 країн можуть вивчати магістерські програми (MBA) Університету. Усі школи спеціалізуються на курсах, які розроблені спільно з представниками бізнесу з визначених сфер діяльності та орієнтовані на кар'єру [607].

На головній сторінці сайту Кардіфського столичного університету (Cardiff Metropolitan University) можна знайти всю необхідну інформацію щодо виду та змісту навчання (бакалаврат, магістратура та заочне навчання), про Університет, міжнародну співпрацю, наукові дослідження, які проводять в Університеті, про досвід роботи з бізнес-структурами та студентське життя.

Програму Магістр спортивного управління та лідерство (Master of Sports Management & Leadership) можна пройти, як на денній, так і на заочній формі навчання у Кардіфській школі спорту та наук про здоров'я (The Cardiff School of Sports & Healthcare Sciences). Навчання триває 1–4 роки. Ця магістерська програма, орієнтована на фахівців та практиків, які працюють у сфері спорту та дозвілля, бажають розвивати свої лідерські навички та/або шукають нові можливості. Програма приваблива як для випускників бакалаврату, так і для закордонних студентів (які отримали освітній рівень бакалавра) та бажають

розвивати свої знання для подальшого працевлаштування (через контрольоване працевлаштування чи консультаційне стажування) у сфері спорту.

Магістранти навчаються під керівництвом менторів, які проводять інтерактивні лекції, семінари, практикуми тощо, а також і самостійно. На цій магістерській програмі пріоритетом є навички підвищеної самостійності та критичної рефлексії, що сприяє заохоченню позитивного ставлення до навчання протягом усього життя. Магістранти ефективно співпрацюють з ментором (а саме, своїм програмним наставником) протягом усього часу навчання в магистратурі Кардіффської школи спорту та наук про здоров'я (The Cardiff School of Sport & Health Sciences).

Університет використовує віртуальне навчальне середовище (The University's virtual learning environment (VLE)), це дає змогу магістрантам комунікувати з викладачами через електронну пошту віч-на-віч, забезпечує вільний доступ до навчальних матеріалів, різних методів навчання та оцінювання тощо.

Методи проведення занять, на яких вирішують практичні завдання та освоюють методи оцінювання, допомагають магістрантам відчувати реальність, формувати знання та навички, які пов'язані з практичним середовищем сучасного спортивного менеджера чи лідера, у контрольованому та безпечному навчальному середовищі.

Університетський кампус футбольного бізнесу (UCFB) м. Уемблі Великої Британії має найвищий рівень підготовки фахівців з фізичної культури в світі, забезпечуючи ступінь бакалавра та підвищення кваліфікації у сфері футболу та спорту. У Лондоні та Манчестері розташовані два університетські містечка зі сучасними об'єктами, а саме стадіон Уемблі та стадіон Етіхад [618].

Університетський кампус футбольного бізнесу (UCFB) розробив інноваційні програми бакалаврату та програми магистратури у стратегічних, операційних та комерційних сферах футбольної справи та різних сферах спорту і спортивних заходів. Тут створено кваліфікаційні курси післядипломної освіти для фахівців сфери футбольної справи та різних сфер спорту і спортивних

заходів, які сприяють кар'єрному зростанню та гарантують конкурентоспроможність випускникам у цій багатомільярдній індустрії світового ринку.

В Університетському кампусі футбольного бізнесу (UCFB) є шість магістерських програм, а саме: Спортивний менеджмент (MSc Sport Management), Міжнародний спортивний менеджмент (MSc International Sport Management), Міжнародний спортивний менеджмент (онлайн) (MSc International Sport Management (Online)), Тренування та аналіз футболу (MSc Football Coaching & Analysis), Футбольний бізнес (онлайн) (MSc Football Business (Online)), Футбольні комунікації та цифровий маркетинг (MSc Football Communications & Digital Marketing) [618].

В умовах сучасності специфіка спорту, яку висвітлюють у засобах масової інформації, популярність учасників сфери спорту та спортивних подій потребують від менеджерів ділових навичок та глибоких знань про принципи управління спортом. Тому програма Магістр спортивного менеджменту (MSc Sport Management) в Університетському кампусі футбольного бізнесу (UCFB) була розроблена для тих, хто прагне до керівних посад у ключових функціональних організаційних структурах футбольного бізнесу, що охоплюють управління, маркетинг, фінанси, організацію та засоби масової інформації тощо. Триває навчання один рік на денній формі. Модулі магістратури спортивного менеджменту подано у табл. 2.1.

У магістратуру можуть вступити претенденти, які мають ступінь бакалавра за міжнародним аналогом. Окрім диплома, кандидатів на магістерську програму необхідно мати мотиваційний лист або кілька рекомендацій від викладачів вишу або відповідний практичний досвід у бізнесі чи маркетингу в сфері спорту. Університетський кампус футбольного бізнесу (UCFB) співпрацює з Європейським університетом – Вища школа Реал Мадрид (Real Madrid Graduate School), який є найбільшим у світі навчальним закладом футбольного клубу. Магістри міжнародного спортивного менеджменту (MSc International Sports Management) мають можливість проходити стажування у

Вищій школі Реал Мадрид (Real Madrid Graduate School) Європейського університету (Universidad Europea / European University) м. Мадрид (Іспанія) та отримують диплом магістра адміністративного управління у спорті (Master of Administrative Management in Sport).

*Таблиця 2.1*

**Фрагмент навчальної програми Магістр спортивного менеджменту (MSc Sport Management) Університетського кампусу футбольного бізнесу (UCFB) Великої Британії**

Семестр	Назва модуля за спеціальністю
Перший	Управління фінансовим та людським капіталом (Financial and Human Capital Management) + Стратегічний менеджмент спортивного маркетингу (Strategic Sports Marketing Management) + Сталий стадіон та управління подіями (Sustainable Stadium and Event Management) + Лідерство та вплив у спорті (Leadership and Influence in Sport)+
Другий	Корпоративна стратегія у спортивному контексті (Corporate Strategy in a Sporting Context) + Актуальні теми у спортивному праві (Current Themes in Sports Law) +
Третій	Дисертація та методи дослідження (Dissertation and Research Methods)

Проведемо порівняльний аналіз магістерських навчальних програм за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт Львівського державного університету фізичної культури і спорту імені Івана Боберського та Міжнародного спортивного менеджменту (MSc International Sport Management) Університетського кампусу футбольного бізнесу (UCFB) Великої Британії подано у таблиці А.2.1 (Додаток А).

Магістерська навчальна програма спеціальності 017 фізична культура і спорт Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського розрахована на 1,5 року навчання та охоплює 24 дисципліни, з них 9 дисциплін на вибір (можливість поглибити знання магістранта у тому напрямі, який для нього є найцікавішим), переддипломну практику та дослідження кваліфікаційної роботи. Навчальна програма Міжнародного спортивного менеджменту (MSc International Sport Management) розрахована на



один рік навчання, охоплює 7 дисциплін, стажування в магістратурі Вищої школи Реал Мадрид та проведення дослідження магістерської роботи.

Навчальна програма магістрів фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського охоплює 90 (2 700 год.) кредитів ECTS, з них 1 364 години відведено на самостійну роботу магістранта, аудиторних годин 1 336. Практика зі спеціалізації охоплює 5 (150 год.) кредитів ECTS, які магістранти проходять у другому семестрі на відповідно обладнаних базах навчальних закладів, а також на сучасних підприємствах і в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування.

На науково-педагогічну практику відведено 9 (270 год.) кредитів ECTS, яку магістранти проходять у другому семестрі. Завершальною ланкою практичної підготовки є 8 кредитів ECTS (240 год.) переддипломної практики магістрантів, яка триває перед виконанням магістерської роботи. Під час цієї практики магістранти поглиблюють та закріплюють теоретичні знання з усіх дисциплін навчального плану та мають можливість добрати фактичний матеріал для виконання магістерської роботи.

В Університетському кампусі футбольного бізнесу (UCFB) магістерська навчальна програма складається з 210 (2 100 год.) кредитів ECTS. На аудиторну та самостійну роботу відведено 180 (1 800 год.) кредитів ECTS, які охоплюють 7 навчальних дисциплін. На методи дослідження та написання дисертації припадає 60 (600 год.) кредитів ECTS та 30 кредитів ECTS отримують магістранти Університетського кампусу футбольного бізнесу (UCFB) під час проходження стажування у Вищій школі Реал Мадриду в Іспанії, які зараховують до магістерського ступеня міжнародного спортивного менеджменту (MSc International Sport Management). Отриманий досвід підвищення кваліфікації забезпечує їм подальшу можливість для перспектив працевлаштування на міжнародному ринку спорту, а також допомагає у завершенні магістерського дослідження.

Отже, досвід закладів вищої освіти Великої Британії у сфері підготовки спортивних менеджерів підтверджує ефективність освітнього процесу, зокрема

кожна програма Кардіффського столичного університету (Cardiff Metropolitan University), Університетського кампусу футбольного бізнесу (UCFB) розроблена відповідно до вимог сучасного міжнародного ринку в спорті, щоб кожен студент, здобувши найкращі навички бізнесу та управління, необхідні для успіху у спортивній, зокрема футбольній, сферах умів їх використовувати на практиці. Пріоритетністю є особистість магістранта, формування професійної компетентності спортивного менеджера, який буде конкурентоспроможним на ринку праці. Перевагою таких програм є можливість проходження паралельно навчання та стажування в університетах різних країн світу та успішних спортивних організаціях.

### **2.2.2. Специфіка професійної підготовки майбутніх спортивних менеджерів у закладах вищої освіти Швейцарії**

У Швейцарії наука та освіта є пріоритетними. Вища освіта тут поділяється на два сектори: університетський (налічується 12 державних університетів) та професійно-технічний. Останній є вузькопрофільним та тісно пов'язаним із практичною діяльністю, сюди належать коледжі, бізнес-школи, вищі школи готельного менеджменту та туризму.

У 1995 році як фундація Міжнародної федерації футболу (FIFA) Університету Невшателя, зокрема міста та штату Невшатель, був створений Міжнародний центр спортивних досліджень (CIES – International Centre for Sports Studies). Він є незалежним дослідницьким центром, розташованим у місті Невшатель у Швейцарії. Міжнародний центр спортивних досліджень (CIES) прогресивний та орієнтований на сталий розвиток у сфері управління спортом у всьому світі, завдяки міжнародній мережі партнерів. У ньому відбувається постійний обмін знаннями та досвідом усіх партнерів світу з наукових досліджень та інновацій в освіті. У Міжнародному центрі спортивних досліджень (CIES) проводять академічні дослідження, які відповідають

практичному управлінню та можуть бути адаптовані до місцевих потреб і вимог у сфері спорту [581].

На сайті Університету висвітлено інформацію про дослідження, які вивчають спорт із кризь призму різних наук, а саме права, соціології, географії, історії, управління. В Університеті готують магістрів за такими навчальними програмами, зокрема: Майстер FIFA – міжнародний магістр з управління, права та гуманітарних наук (MA) (The FIFA Master International in Management, Law and Humanities of Sport (MA)) у співпраці з Університетом Де Монфор в Лестері (Великобританія) (De Montfort University, Leicester (UK)), школою менеджменту SDA Bocconi в Мілані (Італія) (SDA Bocconi School of Management, Milan (Italy)) та Університетом Невшателя (Швейцарія) (The University of Neuchâtel (Switzerland)); навчальна програма FIFA / CIES зі спортивного менеджменту (FIFA/CIES Executive Programme in Sports Management), яку виконують 15 університетів по всьому світу; Магістр спортивного права (Master in Sports Law) – Університет Невшателя (Швейцарія) (University of Neuchâtel (Switzerland)); Сертифікат підвищення кваліфікації (CAS) / диплом підвищення кваліфікації (DAS) у спортивному праві (CAS/DAS in Sports Law) – Університет Невшателя (Швейцарія) (University of Neuchâtel (Switzerland)); проводять лекції зі спортивної соціології та географії (Sports Sociology and Geography lectures) – Університет Невшателя (Швейцарія) (University of Neuchâtel (Switzerland)). Університет надає консультації федераціям, асоціаціям, клубам, державним установам та особам (спортсменам) [581].

Міжнародний центр спортивних досліджень (CIES) співпрацює з трьома університетами: Університетом Де Монфор у Лейчестері (Англія) (De Montfort University in Leicester (England)), SDA Бокконі Школа менеджменту в Мілані (Італія) (SDA Bocconi School of Management in Milan (Italy)) та Університет Невшателя (Швейцарія) (University of Neuchâtel (Switzerland)) [581].

Магістр FIFA – це міжнародний магістр з управління, права та гуманітарних наук у галузі спорту (The FIFA Master – International Master in

Management, Law and Humanities of Sport), ця програма була створена з метою сприяння управлінської освіти в спортивному світі [581]. Вона стала провідною освітньою програмою магістрів, що готує менеджерів, які готові виконувати все складніші управлінські завдання у світі спорту.

Магістратура FIFA приймає своїх студентів в унікальну подорож до трьох різних країнах Європи для вивчення управлінських аспектів у сфері спорту, зокрема у три відомі університети в Англії, Італії та Швейцарії, які є одними з найбільш орієнтованих на спорт. Країни Європи об'єдналися, щоб забезпечити однорічну програму міжнародного магістра з управління, права та гуманітарних наук у галузі спорту (International Master in Management, Law and Humanities of Sport), яка поєднує у собі якісний рівень викладання (запрошеними лекторами з провідних вишів світу), практичні кейси та виїзні навчання. Курс спрямований на три ключові та взаємопов'язані аспекти, а саме на спортивні гуманітарні науки, менеджмент та право. Якщо магістрант успішно завершує програму, він отримує диплом, який видають спільно три університети.

Магістратура FIFA пропонує міжнародне середовище приблизно з 20 різних національностей, представлених у групі (близько 30 магістрантів), яких відбирають щороку.

На програму Магістратури FIFA може вступити кандидат, який закінчив повний курс навчання в університеті з будь-якої сфери, успішно отримавши ступінь бакалавра; його знання англійської мови перевіряють за допомогою міжнародного іспиту TOEFL у вигляді тесту (мінімальний бал 100 або IELTS мінімальний бал 7,5 (або ж претендент має продемонструвати рівень знань); окрім того, він повинен мати попередній досвід роботи, проявляти активний рівень участі / інтересу до спорту (не лише як учасник, а й у адмініструванні / управлінні спортом), бути мотивованим і рішучим до успіху, гнучким та здатним відповідати на запити курсу, мати загальні знання та культуру, уміти працювати в групі (групова робота є ключовою частиною курсу).

Майстер FIFA – Міжнародний магістр з управління, права та гуманітарних наук у сфері спорту (The FIFA Master – International Master in

Management, Law and Humanities of Sport) посідає перше місце у Європі 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018 років за світовим рейтингом Міжнародний спортивний бізнес (the Sport Business International).

Магістратура FIFA – це однорічна програма післядипломної спортивної освіти, що складається з трьох модулів, які викладають у трьох престижних університетах Європи, і закінчується завершальним проектом – магістерською роботою. Три модулі магістранти вивчають у різних університетах, зокрема в Університеті Де Монфор в Лейчестері (De Montfort University in Leicester) у Великій Британії, в Школі менеджменту університету Бокконі в Мілані (SDA Bocconi School of Management in Milan) Італії та Університеті Невшателя (University of Neuchâtel) у Швейцарії.

Модуль 1. Гуманітарні науки спорту (Humanities of Sport) – перший термін викладають у Міжнародному центрі історії та культури спорту (ICSHC) в Університеті Де Монфор у Лейчестері (Велика Британія) (De Montfort University in Leicester (England)). ICSHC був створений 1996 року і сьогодні широко визнаний провідним центром вивчення історії спорту у світі. Модулі гуманітарних наук розкривають питання історії сучасного спорту, професіоналізації, інтернаціоналізації спорту та етики спорту (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Фрагмент модуля 1 Гуманітарні науки спорту (Humanities of Sport)  
Майстер FIFA – Міжнародний магістр з управління, права та  
гуманітарних наук у сфері спорту (The FIFA Master – International Master  
in Management, Law and Humanities of Sport)**

№ з/п	Навчальні дисципліни модуля 1	
1	Традиції та етика	Traditions and Ethics
2	Історія сучасного спорту	History of Modern Sport
3	Спорт та засоби масової інформації	Sports and Media
4	Професіоналізація спорту	The Professionalisation of Sport
5	Інтернаціоналізація спорту	The Internationalisation of Sport
6	Методи дослідження	Research Methods
7	Комунікація	Communications

Модуль Гуманітарні науки спорту (Humanities of Sport) містить підмодуль Інтенсивне спілкування (Intensive communication), розроблений Інститутом маркетингу та управління комунікаціями при Університеті Лугано (Швейцарія) (the University of Lugano (Switzerland)), цей підмодуль на базі професійного англійського футбольного клубу в м. Лестер дає змогу магістрантам відвідувати лекції експертних і академічних теорій з таких тем, як кризові комунікації, планування корпоративних комунікацій та громадські справи.

Фінанси (додатковий вступний курс) (Finance (additional introductory course)), який є підмодулем модуля Гуманітарні науки спорту (Humanities of Sport). Магістранти, які не вивчали бухгалтерський облік / економіку / фінанси, можуть відповідно, отримати фундаментальні знання, які надалі допоможуть їм під час відвідування модуля 2 в Мілані.

Модуль 2. Управління спортом (Sports Management) – другий термін навчання відбувається в Школі менеджменту університету Бокконі в Мілані (SDA Bocconi School of Management in Milan), яка була заснована 1971 року Університетом Бокконі (Università Bocconi) та була першою в Італії, а сьогодні користується міжнародним визнанням як провідна школа менеджменту. Місія цієї школи полягає в тому, щоб виховувати фахівців, які готові діяти в будь-якій частині світу, застосовуючи свої знання та навички у сфері управління спортом (табл. 2.3).

Модуль 3. Спортивне право (Sport Law) – третій і останній період навчання проходить в Університеті Невшателю (University of Neuchâtel (Switzerland)) на юридичному факультеті, який є одним із найкращих у Швейцарії. Цей модуль стосується сфери спортивного права та зосереджується на організації світового спорту, правовому аспекті подій, вирішенні спорів у спорті та етичних питаннях тощо (табл. 2.4).

Університет Невшателю (University of Neuchâtel), розташований у прекрасному місті, був створений 1838 року під назвою Академія Невшателю «Académie de Neuchâtel». До його складу входять п'ять факультетів:

гуманітарний (Humanities), науковий (Science), юридичний (Law), економічний (Economics) та теологічний (Theology).

Таблиця 2.3

**Фрагмент модуля 2 Управління спортом (Sport Management)  
Майстер FIFA – Міжнародний магістр з управління, права та  
гуманітарних наук у сфері спорту (The FIFA Master – International Master  
in Management, Law and Humanities of Sport)**

№ з/п	Навчальні дисципліни модуля 2	
1	Фінанси спорту	Sport Finance
2	Спортивні організації та управління	Sport Organizations & Governance
3	Стратегія	Strategy
4	Спортивний маркетинг	Sports Marketing
5	Бізнес-планування	Business Planning
6	Спортивні майстер-класи	Sport Workshops

Таблиця 2.4

**Фрагмент модуля 3 Спортивне право (Sport Law) Майстер FIFA –  
Міжнародний магістр з управління, права та гуманітарних наук у сфері  
спорту (The FIFA Master – International Master in Management, Law and  
Humanities of Sport)**

№ з/п	Навчальні дисципліни модуля 3	
1	Вступ до законодавства про спорт	Introduction to Sports Law
2	Спортивні органи управління	Sporting Governing Bodies
3	Клуби	Clubs
4	Особа спорту	The Sports Person
5	Управління подіями та зобов'язання	Event Management and Liabilities
6	Фінансування спорту	Sports Financing
7	Етичні питання	Ethical Issues
8	Вирішення спорів у спорті	Dispute Resolution in Sport

Фінальний проєкт (Final Project) розглядають як можливість для магістранта провести наукове дослідження, продемонструвати творчість та

самостійне мислення, а також розвинути й відстояти свої ідеї. Працюючи в невеликій дослідницькій групі, магістранти розробляють міждисциплінарний дослідницький проєкт з посиланням на теми курсу: «Менеджмент, право та гуманітарні науки». Підсумкову роботу представляють перед спеціально запрошеними галузевими та академічними експертами під час конференції в Невшателі (the FIFA Master Conference). Ці роботи мають практичний характер, зокрема попередні фінальні проєкти реалізовані безпосередньо спортивними організаціями або курсом випускників у сфері спорту.

Протягом усього курсу магістрантів оцінюють за різними методами оцінювання. Сюди входять групові оцінки, письмові іспити, усні іспити та наукові роботи. Графік оцінювання розробляє кожен із трьох університетів-партнерів.

Кожна дослідницька група готує звіт про дослідження Фінального проєкту (Final Project) під керівництвом призначеного викладача (наставника). Групи можуть запропонувати власну тему дослідження або мають можливість вибрати тему, яку зовнішня спортивна організація визначила ключовою, для якої потрібні подальші дослідження та критичний аналіз.

Магістранти починають розглядати можливі теми дослідження під час модуля 1 Лестера. Потім групи продовжують свої дослідження під час модулів 2, 3 Мілана та Невшателю. Завершують написання та публікують свій Фінальний проєкт (Final Project) за 4–6 тижнів до закінчення програми.

Випускникам FIFA надано унікальну можливість зустрічей з топ-менеджерами від міжнародних спортивних федерацій високого рівня, клубів, агентств та організаційних комітетів, що допомагає студентам створити власну мережу контактів, а це один із важливих елементів успішного кар'єрного зростання у спорті. Окрім цих можливостей, кожен випускник також стає членом Асоціації магістрів випускників FIFA (the FIFA Master Alumni Association) (FMA) та активним учасником комунікаційної мережі між випускниками.



Міжнародна академія спортивної науки та техніки (AISTS – International Academy of Sports Science and Technology) була заснована у Швейцарії 2000 року Міжнародним олімпійським комітетом (МОК) (International Olympic Committee), Швейцарським федеральним технологічним інститутом Лозанни (EPFL (Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne)), Університетом Лозанни (University of Lausanne), Женевським університетом (University of Geneva), Бізнес-школою (IMD Business School), Готельною школою в Лозанні (Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)) [576].

Оскільки спортивна індустрія стає все більшою і складнішою, вона потребує навичок і компетентностей фахівців, які проходять підготовку з усіх напрямів спортивного менеджменту.

Основна програма, яку пропонує академія, – це Магістр передових досліджень зі спортивного адміністрування та технологій (Master of Advanced Studies (MAS) in Sport Administration and Technology). Ця унікальна програма післядипломної освіти зі спортивного менеджменту, схвалена Міжнародним олімпійським комітетом (International Olympic Committee) [576]. Найкращі академічні та технологічні інститути Швейцарії, зокрема Швейцарський федеральний технологічний інститут (the EPFL (Swiss Federal Institute of Technology)), Женевський університет (the University of Geneva) та Університет Лозанни (the University of Lausanne (UNIL)) співпрацюють та пропонують магістрам якісну навчальну програму за спільним підписом ступеня Магістр передових досліджень зі спортивного адміністрування та технологій (Master of Advanced Studies (MAS) in Sport Administration and Technology).

Магістр передових досліджень зі спортивного адміністрування та технологій (Master of Advanced Studies (MAS) in Sport Administration and Technology) – це 15-місячна програма, яка охоплює навчання в аудиторіях (лекції, тематичні дослідження, заходи та виїзні навчання), 2-місячне стажування в спортивній індустрії та роботу над проектом.

Ступінь Магістр передових досліджень зі спортивного адміністрування та технологій (MAS in Sport Administration and Technology) орієнтований на

кандидатів, які мають вищу освіту та попередній досвід роботи, але бажають переорієнтувати свою кар'єру на спортивну індустрію. Досвід у галузі спорту не є обов'язковою умовою, але бажаний досвід, який пов'язаний зі спортом – наприклад, спортсмен, волонтер, член організаційного комітету спортивних змагань, член комітету клубу, спортивний журналіст, тренер тощо. Спортсмени міжнародного рівня, які брали участь у чемпіонатах світу, Олімпійських іграх, Іграх Співдружності можуть подавати заявку на отримання стипендії.

Магістранти, що проходять навчання у Лозанні, навчаються на таких мультидисциплінарних програмах, які безпосередньо застосовують до спорту: управління та економіка (Management & Economics); технологія (Technology); право (Law); соціологія (Sociology); медицина (Medicine) [576]. Кожна дисципліна складається з модулів, які формують компетентності майбутніх спортивних менеджерів. Навчальну програму Магістр передових досліджень зі спортивного адміністрування та технологій (Master of Advanced Studies (MAS) in Sport Administration and Technology) Міжнародної академії спортивної науки та техніки (AISTS – International Academy of Sports Science and Technology) Швейцарії подано в таблиці А.2.2. (Додаток А).

Дисципліни викладають за допомогою поєднання внутрішніх лекцій, реальних кейсів міжнародних спортивних організацій та підприємств, доповіді та презентації.

Навчальна програма «Магістр передових досліджень зі спортивного адміністрування та технологій (Master of Advanced Studies (MAS) in Sport Administration and Technology)» Міжнародної академії спортивної науки та техніки (AISTS – International Academy of Sports Science and Technology) формує у магістрантів такі компетентності:

–дисципліна «Менеджмент» (Management): розуміти структуру, мету та ресурси спортивних організацій (MGT 100); уміти визначати бачення та місію для цієї спортивної організації та знати методологію, інструменти для розроблення та реалізації стратегічного плану (MGT 100, 300); мати розуміння щодо фінансової звітності, аналізу коефіцієнтів та оцінювання ефективності

(MGT 200, 300, 800); розуміти аспекти управління спортивним клубом / організацією та визначати ключові проблеми, з якими стикаються менеджери (MGT 300, 800); мати практичний досвід створення плану спортивного маркетингу та вміти формувати стратегічні маркетингові рішення для спорту, які будуть ефективними для кожної ситуації (MGT 400); розуміти, як забезпечити прибуток за допомогою різних потоків доходу світового спорту, подій та міжнародних спортивних організацій (залучаючи телебачення, нові медіа, спонсорство, продаж квитків, гостинність, мерчандайзинг та ліцензування) (MGT 400, 600); розуміти, як керувати людськими ресурсами та підвищувати якість прийняття рішень з метою сприяння організаційній ефективності (MGT 500); розуміти, як цифрові медіа можуть підтримувати традиційні маркетингові та брендингові ініціативи, визначати різні чинники, які необхідні при врахуванні та підготовленні ефективної стратегії цифрових засобів масової інформації (MGT 400, 600, 700); уміти вимірювати та оптимізувати діяльність в Інтернет-маркетингу, залучаючи соціальні медіа (MGT 600); розуміти важливість використання традиційних та цифрових комунікацій, щоб взаємодіяти з громадськістю та зацікавленими сторонами (MGT 700);

–дисципліна «Право» (Law): розуміти, яка компанія чи юридична особа більше підходить для визначеної потреби (LAW 100); знати основні характеристики договорів та різні види договорів, які зазвичай зустрічаються у спортивному контексті, зокрема трудові договори, угоди про спонсорство та права на мовлення (LAW 200); мати загальне розуміння взаємозв'язку законодавства зі спортом Європейського Союзу, зокрема свободи пересування працівників, спортсменів, продаж прав засобів масової інформації та специфічних угод (LAW 200); розуміти різні види правового захисту брендів, логотипів та інших предметів, які можуть бути ліцензовані в угодах мерчандайзингу (LAW 200); розуміти обов'язки щодо захисту учасників та глядачів під час проведення подій та нестандартних ситуацій, за які організатор може нести відповідальність (LAW 300); уміти визначати, з якою інстанцією

мати справу у випадку спортивного інциденту (LAW 300); уміти обговорювати питання ставок через приклади крикету та футболу, а також бути ознайомленим з ініціативами, прийнятими для вирішення цього питання (LAW 300); розуміти функціонування Арбітражного суду з питань спорту як для посередництва, так і для арбітражної справи стосовно різних видів спортивних спорів (дисциплінарних та комерційний) (LAW 400); розуміти систему сплати податків (LAW 500); знати права та обов'язки спортсменів стосовно допінгу (LAW 500);

–дисципліна «Соціологія» (Sociology): мати загальне розуміння виникнення, функціонування та значення спорту в умовах сучасності та в різних суспільствах (SOC 100); бути обізнаним, коли виникають питання щодо гендерної політики, проблемами при проведенні проєкту або в доступі до посади в керівному органі спорту (SOC 100, 200); бути обізнаним у питаннях, які можуть виникати щодо соціального класу / раси / етнічної належності в країні проведення проєкту або отримання доступу до посади в керівному органі спорту (SOC 100, 300); уміти обговорювати вплив глобалізації на спорт на місцевому та міжнародному рівнях (SOC 100, 300); бути готовим до адаптації стилю управління залежно від району / країни, щодо роботи чи події та обізнаним про соціокультурні характеристики її членів (SOC 200, 300); бути готовим до запуску кампаній або освітніх програм, які спрямовані на визначені групи, завдяки критичному аналізу (SOC 200, 300); розуміти, як формуються смаки певних груп щодо коротко- та довгострокової участі у спорті та як трансформувати такі знання в маркетинговий план або кампанію з розвитку спорту (SOC 200, 300); уміти обговорювати позитивні та негативні наслідки щодо питань управління та регламентації спорту (SOC 300); уміти обговорювати вплив зовнішньої політики та культурної дипломатії на спорт і навпаки (SOC 300); розуміти причини та межі використання спорту для ініціатив розвитку спортивними організаціями, компаніями або країнами (SOC 300);

–дисципліна «Медицина» (Medicine): розуміти, як функціонують тіло, його органи та м'язи (MED 200, 300, 400); мати глобальне розуміння еволюції нашого способу життя, хвороб та профілактики (MED 200); розуміти різні питання щодо сприяння фізичного навантаження та його актуальності для громадськості та спортивного здоров'я (MED 200); знати загальні принципи, які варто застосовувати під час навчання молодих атлетів та мінімізації ризиків (MED 200); мати знання щодо запобігання травм під час навантажень спортсменів (MED 200); випробувати в лабораторії та давати оцінку фізіологічних показників: розуміти, що можна виміряти, та знати, як це стосується прогнозування ефективності та фізіології тіла (MED 300); бути ознайомленим з генетикою спорту, фізичною формою та працездатністю (MED 300); розуміти цілі та наслідки перетренованості, спортивного харчування та продуктивності спортсмена (MED 300); набути технічних навичок реанімації серця та розуміти проблеми, які можуть спричинити смерть серцевого походження (MED 400); бути ознайомленим із конкретними спортивними травмами та пов'язаними з ними способами лікування (MED 400); розуміти процес прийняття рішень та рівень координації, необхідний під час лікування травм спортсмена (MED 400); мати загальне розуміння медичних вимог щодо проведення спортивного заходу чи роботи медичного персоналу у міждисциплінарній команді (MED 400); розуміти, як можна змінити правила гри або обладнання / матеріали, щоб зменшити ризик отримання травм (MED 400);

–інтегративний семінар: застосувати нові знання з модуля та інтегрувати їх у складне управління реальністю та організаційною ситуацією у спортивній організації;

–дисципліна «Технологія» (Technology): розуміти, як покроково пройти від ідеї до готового продукту (TEC 100); усвідомлювати важливість фізики у спорті для різних спортсменів (адміністратори, спортсмени, тренери, постачальники обладнання тощо) (TEC 200); мати знання з конкретних технологій та розуміти межі й можливості їх використання в спорті (TEC 100,

200, 300); розуміти основні проблеми щодо спортивних товарів (ТЕС 300); розуміти, як керівні органи конкретних видів спорту аналізують вплив технологічних змін за своїми напрямками (ТЕС 300); розуміти основні архітектурні тенденції стадіонів та новітні технології, які використовують для їх будівництва, експлуатації та обслуговування (ТЕС 400); уміти планувати та інтегрувати спадщину спортивної інфраструктури (ТЕС 400); розуміти інфраструктуру інформаційно-комунікативних технологій та технологічні компоненти, що підтримують функції великих спортивних заходів та їх зацікавлених сторін, а також потреби спорту федерації (500 ТЕС); розуміти новітні тенденції інформаційно-комунікативних технологій, а також рішення та програми, які впливатимуть на мовлення медіа-галузі та глядачів (500 ТЕС);

–Трансдисциплінарний курс (Transdisciplinary): бути ознайомленим зі структурою, функціонуванням та проблемами, з якими стикаються різні категорії організацій олімпійського руху та спортивної галузі: міжнародна і національні федерації, олімпійські комітети та інші міжнародні спортивні організації (TRA 100); розуміти характеристики та ключові стратегічні аспекти, які доцільно враховувати у процесі організації спортивного заходу, враховуючи основи управління проектами (TRA 200); бути ознайомленим зі структурою, функціонуванням та проблемами, з якими стикається національна організація олімпійського руху (на прикладі Швейцарії) (TRA 300); знати процес проведення тендерів на засоби масової інформації, права на мовлення та ключові елементи партнерства (TRA 400); розуміти основні проблеми, з якими стикаються елітні спортсмени під час їхньої кар'єри (TRA 500); розуміти значення та обов'язки спортсменів, відповідальність перед органами боротьби з допінгом (TRA 600); бути готовим до адаптації розвиваючих належних практик управління спортом (TRA 700); розуміти, як стійкість та соціальна відповідальність можуть бути інтегровані до стратегічного планування та проведення будь-якого спортивного заходу (TRA 800); стимулювати мислення про розвиток бізнесу та можливості у спортивній сфері, до розуміння основних принципів підприємництва, навчитися проектувати бізнес-моделі, інновації та

усувати проблеми між інноваціями та маркетингом (TRA 900); розуміти схожість, відмінності та можливості між туризмом та спортом (TRA 1000); знати основні міжнародні організації, які відповідають за управління спортом для інвалідів, зрозуміти основні виклики у розвитку спортивних дисциплін з обмеженими можливостями (TRA 1100); забезпечувати учасників у сфері спорту новими інструментами, знаннями та підтримкою у пошуку роботи та розвивати свої лідерські навички для успішного розвитку кар'єри (TRA 1200).

Магістерська програма охоплює: 9 місяців навчання (лекції, тематичні заняття, заходи, семінари та виїзні навчання), у тому числі іспити та завдання (з кінця вересня по липень); протягом 8 місяців (з листопада по червень) робота над командним проектом; протягом 8 місяців (з лютого по вересень) науково-дослідна робота; щонайменше 2 місяці досвіду роботи у спортивній галузі (з липня по грудень). Структура магістерської програми 2019 року зображена в силабусі Міжнародної академії спортивної науки та техніки (AISTS – International Academy of Sports Science and Technology) на рис. 2.1.

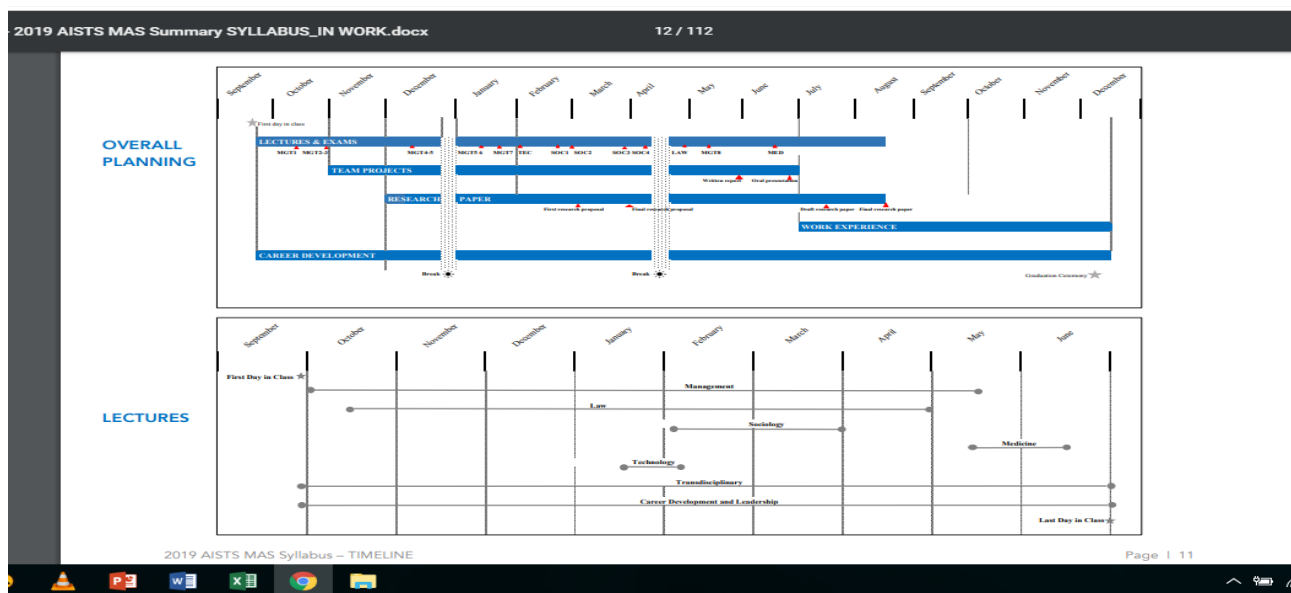


Рис 2.1. Фрагмент силабусу Міжнародної академії спортивної науки та техніки (AISTS – International Academy of Sports Science and Technology)

Для отримання диплома AISTS MAS магістрантам необхідно виконати такі вимоги: успішно скласти іспити (екзаменаційний компонент AISTS MAS здано успішно, якщо середня арифметична кількість оцінок кожної з 5

дисциплін («Технології», «Менеджмент», «Право», «Медицина» та «Соціологія») становить приблизно 4,0); присутність щонайменше на 80 % кожного модуля в кожній із 5 основних дисциплін та 100 % міждисциплінарних лекцій; отримати оцінку не менше 4,0 за командний проєкт та оцінку не менше 4,0 за науково-дослідну роботу; успішно пройти стажування. Диплом AISTS MAS нараховує 90 кредитів.

Науково-дослідна робота вимагає від магістранта провести ґрунтовне дослідження спорту та викласти його результати на 20–25 сторінках відповідно до академічних вимог. Ця робота поєднує минулий досвід магістрантів, ноу-хау щодо індивідуального кар'єрного зростання та нові здобуті знання в AISTS MAS. Якісна та оригінальна робота може посприяти майбутньому менеджеру у подальшій кар'єрі учасника AISTS MAS.

AISTS зосереджує свою діяльність на трьох ключових складниках: освіта – виховання лідерів спортивного менеджменту за допомогою адаптованих навчальних програм; прикладні дослідження – надання знань та досвіду у відповідних галузях, які застосовують до спортивного середовища; об'єднання – виступаючи стратегічним сполучником у світі спорту.

Отже, специфіка професійної підготовки майбутніх спортивних менеджерів у закладах вищої освіти Швейцарії полягає у багатодисциплінарному підході до освіти та науки, який є ефективним щодо лідерських позицій розвитку спортивної сфери та олімпійського руху. У закладах вищої освіти магістранти розширюють свої знання в галузі спортивного менеджменту та набувають професійні компетентності для кар'єрного зростання у сфері спорту за допомогою міжнародного мультидисциплінарного підходу, зокрема магістранти мають можливість вивчати широкий спектр предметів та розвивати свої аналітичні навички, компетентності в управлінській діяльності у сфері спорту, які швидко змінюються у сучасному світі. Випускникам надано унікальну можливість зустрічей із топ-менеджерами від міжнародних спортивних федерацій високого рівня, клубів, агентств та організаційних комітетів, що допомагає студентам



створити власну мережу контактів, а це один із важливих елементів успішного кар'єрного зростання у спорті.

### **2.2.3. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів у сфері спорту Скандинавських країн**

Рівень освіти в цілому в країнах Скандинавії – один із найвищих у світі, держави виділяють з бюджету на розвиток цієї галузі значно більше (приблизно 7,7 %), ніж у середньому по Європі (4,9 %). Тому вища освіта є на належному рівні. Але стосовно певної «північної відокремленості» місцеві університети менш популярні, ніж в англомовних країнах. Як стверджує В. Скрипник, під час навчання у закладах вищої освіти Скандинавських країн є можливість набути практичного досвіду в місцевих та іноземних компаніях. З огляду на факт, що економіка країн інноваційно-орієнтована, вартість такого досвіду важко переоцінити. Активна участь держави у системі освіти дає змогу безкоштовно навчатися не тільки своїм мешканцям, а й навіть громадянам інших країн [483].

Є. Головчанська вказує, що вища освіта в Норвегії поділяється на три рівні:

– університети, які зосереджені на теоретичних дисциплінах (мистецтвознавство, гуманітарні науки, природничі науки). Ступінь бакалавра становить 3 роки навчання, магістра становить 2–3 роки та докторський ступінь – 3 роки. Університети також проводять низку професійних досліджень, зокрема у сферах права, медицини, стоматології, фармації та психології (це виконують певні кафедри, які причетні до університетських установ);

– університетські коледжі (høyskole), які пропонують широкий спектр освітніх пропозицій, зокрема університетські ступені бакалавра, магістра та докторантури, інженерні ступені та професії вчителя, медсестри. Система оцінок така ж, як і для університетів;

– приватні школи, які спеціалізуються на затребуваних спеціальностях, але які обмежені у державних школах, зокрема управління бізнесом, маркетинг або образотворче мистецтво [110].

Університетський коледж Молде (Molde University College) в м. Молде Норвегії – це спеціалізований університет логістики, який пропонує програми з логістики, економіки та менеджменту, спорту, соціальних наук, наук про здоров'я та соціальних служб. Програми бакалавра проводять норвезькою мовою та не викладають міжнародним абітурієнтам. На рівні магістра пропонують такі міжнародні програми англійською мовою: магістр у галузі нафтової логістики, магістр у галузі логістики та магістра в галузі спортивного менеджменту [608].

Програма магістра в галузі спортивного менеджменту (Master of Science in Sport Management) призначена для підготовки магістрів до роботи на керівних посадах у сфері спорту та пов'язаних зі спортом секторах. Вона формує розуміння та знання про спорт, як це практикується в європейському просторі, ознайомлює магістрантів з юридичними, етичними, економічними, організаційними, історичними, політичними та психологічними науками, які необхідні для задоволення потреб спортивного сектора [608].

Університетський коледж Молде (Molde University College) співпрацює з футбольною асоціацією Норвегії та багатьма іншими партнерськими організаціями, що надає магістрантам унікальну можливість для стажувань. Навчання гнучке, що дає можливість студентам навчатися по обміну з університетами-партнерами в Європі.

Дворічну (120 кредитів ECTS) міжнародну програму магістра зі спортивного менеджменту викладають англійською мовою, вона охоплює 90 кредитів ECTS та магістерську роботу – 30 кредитів ECTS. Поєднання різної тематики, пов'язаної зі спортом, конкретних завдань зі спортивного управління, забезпечує стажування у 15 кредитів ECTS, яке є ефективним у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів зі спорту.

Кредит охоплює всі види робіт магістранта, зокрема лекції, семінарські, лабораторні та практичні заняття, самостійну роботу, виконання курсових робіт, консультації. Один кредит ECTS становить 30 годин. Семестр магістрант проводить за кордоном в одному з рекомендованих європейських університетів-партнерів.

Щоб вступити на магістерську програму, кандидатів потрібно мати ступінь бакалавра (BBA, BA, BSc), що еквівалентний мінімуму 180 ECTS кредитів у сфері спортивного менеджменту, ділового адміністрування, соціальних наук (економіка, соціологія, політологія чи історія) тощо. Магістерська програма підходить для кандидатів, які працюють або планують працювати у спортивних клубах, спортивних асоціаціях або інших типах організацій (агентства, медіа, організатори заходів тощо).

Мета програми магістра наук зі спортивного менеджменту (Master of Science in Sport Management) полягає в отриманні сучасних знань економічних і організаційних теорій щодо управління спортом, спеціалізованих знань у сфері спортивного менеджменту, ґрунтовних знань наукових методів і філософії, наук, що належать до сфери спорту.

Програма магістра наук зі спортивного менеджменту призначена для підготовки студентів до роботи на керівних посадах у сфері спорту. Програма має на меті донести до студентів чітке розуміння та знання про спорт, а також ознайомити студентів з юридичними, етичними, економічними, організаційними, історичними, політичними та психологічними науками, які необхідні для подальшої управлінської діяльності в спортивній сфері. Зміст і структуру програми подано у табл. 2.5.

На курсах програми використовують широкий спектр методів та способів навчання: лекції, завдання, дискусії, робота в команді та стажування.

Деякі курси проводять протягом одного семестру зі заняттями один або два рази на тиждень, тоді як інші курси організовують як семінари з інтенсивним тижневим навчанням. Магістранти повинні працювати індивідуально між лекціями. Під час навчання магістранти проходять

стажування у спортивній організації. Упродовж двох останніх семестрів проводять дослідження науково-дослідного проєкту та написання магістерської роботи.

Таблиця 2.5

**Зміст і структура програми Магістра наук зі спортивного менеджменту  
(Master of Science in Sport Management) в Університетському коледжі  
Молде (Molde University College) Норвегії**

Семестр	Код модуля	Обов'язкові модулі	Кредит ECTS
Перший	ADM715	Основи організації та управління (Basics in organization and management)	7,5
	ADM825	Спеціальні питання організації та управління (Special Issues in Organization and Management)	7,5
	IDR705	Історія спорту (Sports History)	7,5
	IDR806	Сучасні питання управління спортом (Contemporary Issues in Sport Management)	7,5
Другий	IDR720	Вступ до спорту та економіки подій (Introduction to Sport and Event Economics)	7,5
	IDR805	Маркетинг спорту та подій (Sport and Event Marketing)	7,5
	IDR807	Семінари зі спортивного лідерства та інновацій (Sport Leadership and Innovation Seminars)	7,5
	IDR810	Організація заходів (Event Organization)	7,5
Третій	IDR710	Філософія та методи дослідження (Philosophy of Science and Research Methods)	7,5
	IDR804:	Семінари з маркетингу, медіа та спонсорства (Marketing, media, and sponsorship seminars):	
	IDR804-012	Розкриття таємниці брендингу у спорті (Unveiling the mysteries of branding in sports)	2.5
	IDR804-013	Маркетинг, пов'язаний зі спонсорством (Sponsorship-linked Marketing)	2.5
	IDR804-014	Цифрова трансформація у спортивному бізнесі (Digital Transformation in Sport Business)	2.5
Четвертий	IDR910	Стажування (Internship) <i>(весна–осінь)</i>	15
	IDR950	Магістерська дисертація (Master's Degree Thesis) <i>(триває два семестри: осінній та весняний)</i>	30
Усього			120

Робоче навантаження програми становить не менше 40 годин на тиждень. Протягом першого року в середньому процес навчання триває від 10 до 15 контактних годин (викладання, семінари та нагляд) на тиждень. На другому курсі магістранти значну частину свого часу використовують на стажуваннях

та для дослідження наукової роботи. Програма не підходить для дистанційного навчання.

Пройшовши магістерську програму, магістранти набувають такі компетентності, які формують їх як фахівців у сфері спортивного менеджменту. Порівняльний аналіз компетентностей, які набувають студенти в Університетському коледжі Молде (Molde University College) на магістерській програмі Магістра наук зі спортивного менеджменту (Master of Science in Sport Management) та магістерській програмі Магістр фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського подано в таблиці А.2.3 (Додаток А).

Отже, навчальна програма, спрямована на те, щоб дати магістрантам можливість зрозуміти складність, неоднорідність завдань у сфері фізичної культури і спорту. В Університетському коледжі Молде (Molde University College) пріоритетними є заняття з формування соціальних навичок магістрантів, а саме вміння слухати і бути чуйними до оточуючих, щоб продукувати ефективні рішення та створювати корпоративні середовища, у якому продуктивно відбуватимуться організаційні процеси. Проходячи стажування у спортивних організаціях та завершуючи магістерську роботу, магістранти розвивають свої здібності щодо вирішення проблеми шляхом її визначення та дослідження, зокрема вивчення, аналізу, усунення та відстоювання своїх ідей.

Університет Мальме (Malmö University) – дев'ятий найбільший вищий навчальний заклад Швеції з 24 000 студентами. Місія Університету – бути активним центром досліджень, освіти та інновацій. Студенти мають можливість навчатися за кордоном, оскільки цей навчальний заклад має підписані угоди з близько 250 університетами по всьому світу. В Університеті є багато міждисциплінарних програм, за допомогою яких студенти навчаються на різних факультетах, що мають вирішальне значення для все більш складного ринку праці в умовах сьогодення [603].

Магістр спортивних наук (два роки) (Master i idrottsvetenskap (två år) – це дворічна магістерська програма (Основна галузь: Спортивні науки (Huvudområde: Sportvetenskap)), яка вивчає питання у сфері спорту та спортивної науки. Програма спрямована на забезпечення місцевих, регіональних, національних та міжнародних запитів у галузі спорту, спортивної науки та сталого суспільства. Освіта тісно пов'язана з науково-дослідним середовищем спортивної науки в Університеті Мальме (Malmö University), який має якісне дослідницьке середовище та визначну роль у наукових суперечностях з питань спорту [603].

Для вступу на програму Магістр спортивних наук (два роки) (Master i idrottsvetenskap (två år)) існують певні вимоги, зокрема претендент має мати ступінь бакалавра (180 кредитів або еквівалент іноземного ступеня, мінімум 90 кредитів у галузі спортивної науки, спортивних досліджень, спортивних та фізичних наук, спортивного менеджменту, спортивного бізнесу, вивчення руху людей, кінезіології, фізичної культури, спортивної політики, спортивна психологія, громадське здоров'я, фізичні вправи та харчування, управління відпочинком або еквівалент). Програму викладають англійською мовою [603].

Програма спрямована на те, щоб магістрант розвивав практичні навички та отримував знання, що необхідні для роботи в організаціях, які займаються спортом, відпочинком та охороною здоров'я, як об'єктів для якісних соціальних змін. Основну увагу приділяють здатності магістранта використовувати різні теорії та методи для розуміння, аналізу, змін і використання спорту щодо сталого розвитку та рівноправності суспільства.

Магістерська програма складається зі 120 кредитів і містить як обов'язкові, так і вибіркові курси. Вона охоплює обов'язкові курси підвищення кваліфікації 105 кредитів, з них 90 кредитів обов'язкові за основною сферою та вибіркові курси з 15 кредитів, які відповідають магістерській програмі. Їх можна обирати як в Університеті Мальме (Malmö University), так і в інших коледжах та університетах за консультацією з адміністратором програми.

Навчання ґрунтується на лекціях, семінарах та самостійному навчанні, а також навчання може проводитися дистанційно (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Фрагмент навчальної програми Магістр спортивних наук (два роки)  
(Master i idrottsvetenskap (två år) у Швецькому університеті Мальме  
(Malmö University))**

Семестр		Код модуля	Назва модуля	Кількість кредитів (ECTS)
Осінь–Семестр 1	Обов'язкові дисципліни (Основна галузь: Спортивні науки) (Huvudområde: Sportvetenskap)	IV601G	Спорт у суспільстві – для вирішення проблем (Idrott i samhället – Att ta itu med utmaningar)	7,5
		IV602G	Глобалізація, спорт та здоров'я (Globalisering, sport och hälsa)	7,5
		IV603G	Перспективи спорту в мінливому світі (Perspektiv på sport i en föränderlig värld)	7,5
		IV604G	Управління спортом – від місцевого до міжнародного рівня (Sportstyrning – från lokal till internationell nivå)	7,5
Весна–Семестр 2		IV605G	Спорт та сталий розвиток (Sport och hållbar utveckling)	7,5
		IV606G	Методи дослідження у сфері спортивних наук (Forskningsmetoder i idrottsvetenskap)	7,5
Осінь–Семестр 3	Дисципліни на вибір		Дисципліни на вибір:	15
			Дослідження та розробка (R&D) з акцентом на спорт у суспільстві (Forskning och utveckling (FoU) med fokus på idrott i samhället) (Основна галузь: Спортивні науки) (Huvudområde: Sportvetenskap)	15
			Наукова методологія та аналіз (Vetenskaplig metodik och analys) (Основна галузь: Спортивні науки) (Huvudområde: Sportvetenskap)	15
Весна–Семестр 4			Спортивні науки: магістерська робота (Idrottsvetenskap: magisterexamen), (Основна галузь: Спортивні науки) (Huvudområde: Sportvetenskap)	30
<b>Усього</b>				120

Програма є денною і надає можливість отримати ступінь Магістр спортивних наук (Master i idrottsvetenskap) після того, як магістрант виконав вимоги курсу. Для цього він повинен самостійно виконати магістерську роботу, щонайменше 30 кредитів ECTS за основною галуззю знань: Спортивні науки.

Самостійна робота може становити менше 30 кредитів ECTS, але не менше 15 кредитів ECTS, якщо магістрант уже здобув незалежну ступінь, яка становить не менше 15 кредитів ECTS в основній сфері навчання або еквівалент із закордонної освіти.

Після завершення магістерської програми, Університет Мальме видає сертифікат за заявою, ступінь Магістра спортивних наук (Master i idrottsvetenskap). Шведський сертифікат має також англійський переклад. Магістр спортивних наук (Master i idrottsvetenskap) набуває компетентності, знання та розуміння необхідні для роботи зі спортом стосовно сталого розвитку суспільства. Перспектива щодо отримання робочих місць для майбутніх менеджерів доволі велика – як робота зі спортсменами, так і робота у спортивних федераціях чи секторах охорони здоров'я.

Під час програми магістранти розвивають практичні навички та базу знань для роботи у сфері спорту, дозвілля та охорони здоров'я як платформи соціальних змін. Завершуючи магістерське дослідження, магістранти отримують ступінь, престижний європейський диплом, який їм дає можливість займатися як науковою діяльністю, так і роботою на керівних посадах в організаціях спортивного спрямування.

Отже, формування професійної компетентності менеджерів у сфері спорту Скандинавських країн відбувається на високому професійному рівні. Для оптимального способу отримання знань використовують та шукають нові інноваційні методи навчання. Також у закладах вищої освіти активно діють програми з обміну студентів із провідними вишами Європи. Магістрантів навчають мислити вільно, критично та креативно. Сама система освіти Скандинавських країн спрямована на формування соціальних навичок магістрантів, а саме вміння слухати і бути чуйними до оточуючих, щоб продукувати ефективні рішення та створювати корпоративне середовища, у якому успішно відбуватимуться управлінські процеси. Проходячи стажування у спортивних організаціях та завершуючи магістерську роботу, магістранти розвивають свої здібності щодо вирішення проблеми шляхом її визначення та



дослідження, зокрема вивчення, аналізу, усунення та відстоювання своїх ідей. Магістри, які завершили навчання у вишах Скандинавських країн, мають перспективи кар'єрного зростання та можливості отримати роботу в Європі та США, адже тутешня вища освіта вважається однією з найкращих у світі.

#### **2.2.4. Професійна підготовка майбутніх менеджерів зі сфери спорту в Італії**

Освіта в Італії вирізняється давньою історією та самобутністю традицій. В Італії були засновані перші школи й університети у Європі. Тут формувалися основи Болонської системи, зокрема італійській освіті відведено виняткову роль у загальноєвропейському освітньому процесі.

В Італії можна отримати якісну вищу освіту, проходячи навчання у топ-університетах – державних і приватних, 7 з яких за версією міжнародного рейтингу The Times Higher Education World University Rankings 2019 входять у 300 найкращих університетів світу [84].

Нарівні з університетами конкурують 11 інститутів фізичної культури (istituto superiore di educazione fisica (ISEF)), з яких один державний, а решта – приватні. Вимоги щодо вступу є високими. Навчання триває три роки.

В університетах Італії навчальні програми викладають італійською або англійською мовами. Наприклад, англійською мовою можна навчатися в Державному університеті (Università Ca 'Foscari) у Венеції, Міжнародному університеті мов та медіа (Università internazionale di lingue e media (IULM)), Католицькому університеті Святого Серця (Università Cattolica del Sacro Cuore), Болонському університеті (Università di Bologna), Римському університеті ла Сап'єнца (Università di Roma Sapienza) [84].

В університетах Італії існують такі типи програм: підготовчі програми для вступу на бакалаврат, які тривають один рік (створені для студентів-іноземців); бакалаврат (Laurea triennale) триває три роки; неподільна магістратура (Laurea Magistrale a ciclo uno) триває 5–6 років (за спеціальностями медицина, фармакологія, стоматологія, ветеринарія, право);

магістратура (Laurea Magistrale) триває два роки (для студентів, які бажають продовжити наукову діяльність, викладати або хочуть працювати після завершення навчання); магістратура (Master Universitario di I livello) триває один рік (для студентів, які мотивовані отримати спеціалізовані професійні навички та бажають проходити стажування у провідних компаніях своєї сфери, також для фахівців, які мають досвід роботи у сфері, в якій хочуть поглибити та «оновити» свої знання) [84].

Вимоги до кандидатів, які бажають вступити на магістерські програми вищі, ніж до тих, хто вступає на бакалаврат. Бізнес-школи, до прикладу, вимагають резюме, реалізовані проєкти та досвід роботи. Також необхідно надати рекомендації від роботодавців і викладачів. Для творчих спеціальностей можуть потребувати портфоліо.

В Італії Інститутом передового досвіду у м. Римі заснована Римська школа бізнесу (Rome Business School), в якій започатковано навчання управлінців різних сфер діяльності та яка працює з випускниками понад 140 країн світу. Ця школа орієнтована на наближення академічного та практичного досвіду, а саме надають знання, проводячи курси з управлінської підготовленості, які необхідні для ділової активності або розвитку професійної кар'єри. Місія Римської школи бізнесу (Rome Business School) полягає в тому, щоб допомогти підприємцям, менеджерам та професіоналам досягати успіху завдяки етичному підходу як до бізнесу, так і до роботи. Це сприятиме їм у економічному розвитку та добробуту суспільства, у якому центральну роль відіграє людина [614].

Римська школа бізнесу (Rome Business School) отримала сертифікат ISO 9001: 2008, що вказує на найвищі стандарти якості навчання. Акредитація ISO 9001: 2008 визнає, що Римська школа бізнесу (Rome Business School) впроваджує системи якості, які гарантують задоволення студентів, мотивацію персоналу та постійне вдосконалення [614].

Програма Магістр спорту та управління стилем життя (Master in Sport and Lifestyle Management) спеціально розроблена для підготовки професійних

управлінців, які зможуть ефективно та успішно працювати в різних сферах спортивного бізнесу. Тут формують всі необхідні навички для початку кар'єри в спортивному середовищі. Спортивна індустрія є однією з важливих складових розважального бізнесу, зокрема від прямих подій до засобів масової інформації, телебачення та Інтернету, від професійних спортивних команд до ексклюзивних приватних спортивних клубів. Управлінці цих виробничих структур за останні роки зазнали кардинальних змін, тому постала потреба нового класу професіоналів-управлінців, які матимуть навички у кількох суміжних сферах діяльності [614].

Структура програмного курсу складається з шести місяців академічного навчання, шести місяців міжнародного стажування та роботи над дипломним проектом (Capstone project), відвідування міжнародних компаній та організацій, інтегративної культурної програми. Фрагмент навчального плану Магістра спорту та управління стилем життя (Master in Sport and Lifestyle Management) Римської школи бізнесу (Rome Business School) подано в таблиці А.2.4 (Додаток А).

Програма забезпечує якісний рівень викладання та гарантії щодо потреб учасників навчального процесу (найсучасніші управлінські тенденції та методи, а саме міжкультурне управління та використання бізнес-орієнтованих соціальних медіа), зокрема:

- персоналізована допомога викладачів-експертів (ментори, наставники, фасилітатори, коучі, тренери та менеджери-практики, які проходять відбір на підставі їхнього професіоналізму та досвіду, які в змозі передати студентам як чітко визначені концептуальні засади, так і цінні навички з професійної практичної діяльності);

- забезпечення навчально-методичних матеріалів та постійний контроль освітнього процесу гарантують якість навчальних програм (постійне оновлення програм відповідно до міжнародних стандартів);

- гнучкі методи навчання (майстер-класи, значний каталог скорочених курсів, які можна проходити як в університеті, так і за його межами);

– інноваційні методи навчання (усі курси використовують вправи та приклади практичного характеру, які формують цінні навички та досвід, необхідний на ринку праці);

– навчання-варіанти (програму Римської школи бізнесу (Rome Business School) викладають англійською мовою, її можна відвідувати або в кампусі (стаціонарно), або в мережі Інтернет, з такими варіантами: повний день – лекції тривають з понеділка по четвер; виконавчі – лекції проводять у суботу цілий день; професійні – лекції проводять у вівторок або четвер з 7 до 20:30; дистанційне навчання);

– кар’єрне обслуговування (набір персоналізованих послуг, розроблений для того, щоб допомогти магістрантам стати конкурентоспроможними на ринку праці, зокрема можливості стажування, огляд резюме, внесення до університетської бази даних, підготовка до співбесіди на роботу, налагодження контактів з компаніями, менеджерами та професіоналами);

– мережа та спільнота випускників (дає їм змогу підтримувати контакт з усіма випускниками та викладачами, обмінюватися досвідом, ділитися проектами та можливостями професійного розвитку).

Після закінчення магістерської програми 96 % студентів отримують стажування у всесвітньо відомих компаніях, таких як: Puma, Il Messaggero, RDS, Sony.

Процес навчання в італійських університетах вибудовується на принципах відповідальності студентів за власне навчання. У студентів є можливість самостійно складати власний графік занять. Відвідування на заняттях є добровільним і не фіксується викладачем. Академічний навчальний рік поділяється на три семестри. За результатами семестрів проводять іспити, але сам студент за бажанням може перенести свій іспит на пізніший строк, оскільки студенти мають право на індивідуальний навчальний план. Дуже важлива відмінність від української освітньої системи навчання – це відсутність екзаменаційних білетів. Підготовка до іспиту складається з 99,9 % самостійної роботи, оскільки на лекціях дають дуже малу частину матеріалу, яка необхідна

слухачам для знань про дисципліну. Іспити складає мала частина студентів: із десяти вступників диплом отримують лише три людини. Інші студенти залишаються на повторний курс і продовжують навчання доти, доки не здобувають знань, необхідного рівня.

Кожен викладач Університету має визначені години для роботи зі магістрантами, у які він може особисто вислухати та проконсультувати. За бажанням магістрант може подати заявку, щоб мати «куратора» з однієї із основних дисциплін. З ним він може порадитися щодо навчального плану, іспитів, програм, книг і дипломної роботи.

Отже, професійна підготовка менеджерів спорту в Італії відбувається на високому рівні, зокрема використовують інноваційні методи викладання, навчання ґрунтується на практичних знаннях та навичках за допомогою реальних кейсів та сучасної матеріальної бази, зосередження на самостійній роботі. Отриманий диплом магістра визнаний у всіх країнах Європейського Союзу, адже його видають тільки після засвоєння матеріалу освітньої програми. Практичність програм та якісна підготовка магістрів до сучасних умов європейського ринку праці, отримання досвіду під час міжнародного стажування у відомих компаніях дає можливість працевлаштування в найкращих спортивних компаніях. Важливою складовою є підтримка магістрів навіть поза академічним середовищем, надання рекомендацій та допомоги в розробленні професійного профілю, в якому відображено найбільш затребувані професійні компетентності на сучасному ринку праці, що сприяють їх конкурентоспроможності.

#### **2.2.5. Досвід Іспанії щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів у сфері спорту**

Система вищої освіти в Іспанії вважається однією з найкращих у світі. Є схожість зі системою освіти в Україні, але ці системи не ідентичні. Вища освіта Іспанії поділяється на державну та приватну. Для вступу у заклад вищої освіти

потрібно скласти вступний іспит (*Selectividad*), який проводять централізовано і він є аналогом незалежного оцінювання в Україні.

Вища освіта за структурою поділяється на три рівні: бакалаврат (*Grado*), який можна отримати з будь-якої спеціальності та триває чотири роки; магістрат (*Master*) можна отримати після завершення першого, він є вузькоспеціалізований у певній сфері діяльності, а також проводиться підготовка до науково-дослідної діяльності в обраній сфері та триває від одного до двох років; докторантура (*Doctorado*) є аналогом аспірантури, цей рівень можна одержати після проходження магістратури, особа має бути готовою до наукової діяльності, навчання триває від одного до двох років. Навчання ведеться іспанською, англійською та каталонською мовами. Після того, як Іспанія вступила до Європейського простору вищої освіти, університети перейшли на єдину систему освіти, переробивши всі свої навчальні програми [399].

Університети Іспанії автономні й самі можуть вносити корективи у програму навчання, що дає їм змогу орієнтуватися на ринок праці. Однак при Міністерстві освіти й культури Іспанії діє Національний інститут якості й оцінювання, який стежить за рівнем надання освітніх послуг в університетах, що забезпечує якісну освіту.

Автономний університет Барселони (*Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)*) відомий як своєю якістю досліджень, так і якістю викладання в Іспанії та за її межами. Він є науковим центром у Європі, у 2015 році увійшов у десятку найкращих університетів світу, що молодші 50 років. Університет є державним, тому вартість навчання встановлює Уряд Каталонії. Свій відлік Університет почав з 1968 року і на той час пропонував навчання усього на чотирьох факультетах: економіки, мистецтва, медицини та природничих наук. На сьогодні кількість факультетів збільшилася до 12, створено 4 школи, 7 дослідних інститутів, 21 дослідний відділ, 4 сучасні кампуси. Університетське містечко налічує майже 50 000 учасників: студенти, викладачі, дослідники та працівники адміністрації і різних служб. У ньому є всі необхідні послуги, а

саме: університетська резиденція (понад 2 000 місць), спеціалізовані бібліотеки, мовна школа, спортивні споруди (з тренажерним залом, басейном, футбольними полями тощо), центр здоров'я, ресторани, магазини та кафе [619].

Автономний університет Барселони (УАВ) пропонує навчальні програми високого рівня в різних сферах знань: 87 програм для бакалаврату (ступені ділового адміністрування, економіки, початкової освіти та туризму пропонують зі 100 % викладанням англійської мови); 315 магістерських програм, які спрямовані на здобуття магістрантів підвищення кваліфікації спеціалізованого та мультидисциплінарного характеру, орієнтовані як на професійну спеціалізацію, так і на дослідження; 68 докторських програм, метою яких є підвищення кваліфікації докторантів дослідницькими методами, а саме написанням докторської дисертації (1 114 дисертацій у 2015–2016 роках, 27 докторських програм УАВ отримали визнання досконалості) [619].

Університет сприяє впровадженню освітніх інновацій, працевлаштуванню та підприємництву. Він підтримує дослідницьку діяльність у всіх сферах знань, а також тісно співпрацює з різними організаціями та науковими центрами.

Основною метою програми Магістр спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) є розвивати магістранта всебічно професійним спортивним менеджером та навчити його використовувати засоби управління для успішного бізнесу, розробляти стратегії розвитку, реорганізовувати бізнес-структури, оптимізувати ресурси та ефективно аналізувати інформацію тощо.

Ступінь Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) може отримати людина, яка має ступінь бакалавра, працює у сфері бізнесу та хоче спеціалізуватися у сфері спортивного менеджменту, працюючий фахівець, який прагне зосередити свою кар'єру в спортивній сфері.

Магістерська програма спрямована передусім на випускників бізнес-адміністрування, економіки, маркетингу, туризму. Також сюди можуть

вступати на магістерську програму випускники закладів вищої освіти зі сфери фізичної культури та спорту, журналістики, реклами і зв'язків з громадськістю та комунікативних досліджень. З інших наукових сфер тут теж можна навчатися, лише за умови, що претенденти продемонструють знання з менеджменту та ділового адміністрування (МВА). Обов'язковою умовою для вступу на магістратуру для іноземних студентів або студентів, які бажають навчатися в групі з англійською мовою викладання – це знання англійської мови на рівні B.2 (загальноєвропейські рекомендації з мовної освіти (CEFR)). Обов'язковою умовою для допуску до магістратури для групи з іспанською мовою навчання – це знання іспанської мови на рівні B.2.

В Університеті проводять також набір магістрантів з особливими потребами, пов'язаними з інвалідністю. Проведені заходи для забезпечення доступу таких магістрантів до освітньої програми за умови, що вони відповідають вимогам, встановленим чинними нормами.

Щоб вступити на Програму Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) претендентові потрібно мати такі компетентності: лідерські навички; організованість і відповідальність; ефективна комунікація; легкість усної та письмової комунікації; динамізм та креативність; інтерес до нових технологій; досвід роботи в Інтернеті; вміння слухати; інтерес до навколишнього середовища та особистих стосунків; повага до соціальних меншин.

Перспективи кар'єрного зростання Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) після проходження програми є високими за різними напрямками у сфері спорту, зокрема: спортивні змагання (професійні спортивні клуби та організація заходів); управління (спортивні федерації та асоціації); споруди та спортивні змагання (організація чемпіонатів, спортивні клуби); громадський спорт (фонди, муніципалітети); спортивний консалтинг (власні бізнес-ініціативи); спортивна журналістика (засоби масової інформації); маркетинг і спонсорство (приватні та державні компанії).



Аналіз навчальної програми Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) показав її ефективність, зокрема вона складається з дев'яти обов'язкових модулів, один із яких є зовнішньою практикою та завершальний модуль – магістерська робота («TFM»). Обов'язковими є 60 кредитів (ECTS) (1 кредит / 25 годин), які має магістрант засвоїти протягом одного року. Перевагою є те, що Університет пропонує також і віртуальне навчання для студентів, які бажають пройти програму Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management). Якщо до прикладу взяти навчальну програму Магістра фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, то вона складається зі 17 обов'язкових модулів, три з яких – практика спеціалізації, науково-педагогічна практика та переддипломна практика, а також завершальний етап магістерська робота. Також студентам пропонують 11 дисциплін за вибором, з яких вони мають вибрати не менше п'яти. Обов'язковими є 90 кредитів (ECTS) (1 кредит = 30 годин), які необхідно пройти за 1,5 року. Компаративний аналіз структур навчальної програми Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) Автономного університету Барселони (Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)) та Магістр фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського подано в таблиці А.2.5 (Додаток А).

Провівши компаративний аналіз структур навчальних програм Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) Автономного університету Барселони (Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)) та Магістра фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського можемо стверджувати, що в Автономному університеті Барселони акцент у підготовці цих фахівців більш вузько спрямований на поглиблене вивчення управлінських аспектів у сфері бізнесу, пов'язаним зі спортом, тоді як у Львівському державному

університеті фізичної культури імені Івана Боберського програма охоплює значно більше модулів, які розширюють спектр діяльності майбутніх менеджерів у сфері фізичної культури і спорту, але кількість годин на вивчення дисциплін виділено значно менше.

Основні навички, які мають отримати студенти навчальної програми Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) Автономного університету Барселони (UAB) такі: знання та розуміння, які гарантують оригінальність у розробленні та / або застосуванні ідей, у контексті досліджень; вміння передати набуті знання та вміння вирішувати проблеми в нових або маловідомих спортивних середовищах у широкому (або мультидисциплінарному) контексті; здатність інтегрувати знання, формулювати судження, керуючись неповною або обмеженою інформацією, при тому враховуючи соціальні та етичні аспекти; вміння формувати висновки та знання щодо свого фаху; володіння навичками навчання, які сприятимуть саморозвитку впродовж усього життя.

Фахові навички студентів Автономного університету Барселони (UAB): уміти характеризувати соціально-економічну та правову базу, щодо стратегічного управління спортивною компанією; управляти фінансовими ресурсами, які доступні для сталого управління спортивному суб'єкту; визначати показники, які допомагатимуть розвивати потенціал людей спортивної компанії; розробляти комерційне управління спортивними товарами та послугами за допомогою стратегії та маркетингових планів; ефективно керувати інфраструктурою та спортивними спорудами; планувати та керувати спортивними заходами; уміти використовувати знання, вміння та досвід, здобуті в професійному середовищі у сфері спортивного менеджменту; розробляти бізнес-план або проекти, які мають зв'язок зі спортивним менеджментом.

Загальні навички студентів магістерської програми спортивного менеджменту: мати автономні та критичні бачення щодо питань спортивного бізнесу; уміти застосовувати інструменти та методології, які сприятимуть творчому та інноваційному мисленню у щоденних ситуаціях і пов'язані зі

спортивним діловим середовищем; уміти очолити команду та працювати в колективах, активно брати участь щодо виконання завдань та вести ділові переговори для досягнення консенсусних позицій компанії; готовність визнавати різноманітні погляди, розуміти мультикультуралізм та вміти формувати власну думку не ображаючи думок інших.

Дипломна робота магістранта (TFM) є завершальним етапом для студента, у процесі якого він розвиває навички інтелектуальної роботи, знаходження, аналізування та відбір інформації, широкого застосування різних сфер знань й експресивної письмової та усної академічної роботи. Дипломна робота може бути науково обґрунтованою роботою або проектом, щодо створення інноваційної компанії або бізнесу.

Отже, майбутні спортивні менеджери Автономного університету Барселони (UAB) під час проходження магістерської програми набувають таких компетентностей, які дадуть можливість розуміти та впроваджувати стратегічний, всебічний та об'єктивний погляд на спортивну індустрію з погляду бізнесу; створювати нові ринкові можливості, використовуючи підприємництво та інновації, які відповідатимуть культурі спортивних організацій; використовувати найбільш інноваційні практики спортивного маркетингу; бути ефективним щодо проведення брендингу та спонсорства; запроваджувати інноваційні підходи у керуванні професійними командами, які приведуть їх до найкращих результатів; вести фінансову звітність спортивної організації та розробляти стратегії фінансування для нових проектів і подій; оптимізувати управління спортивних об'єктів та спортивних заходів.

Католицький університет Сан-Антоніо Мурсії (Universidad Católica San Antonio de Murcia) в Іспанії характеризується тим, що пропонує своїм студентам цілісну інформацію щодо професійної діяльності, засновану на теоретичних і технічних знаннях, специфічних для кожного ступеня людської формації, закріплених на принципах християнського гуманізму [620].

Університет від свого заснування зробив пріоритетом якість викладання та дослідження, розроблення та застосування активних методів навчання, зокрема:

малі групи, репетиторство, робота в команді, стажування, завершення наукових робіт, залучення нових технологій, мережа WI-FI на всій території кампусу, віртуальна платформа, численні комп'ютерні станції для студентів тощо. Все це дає змогу швидко і без марних зусиль адаптуватися до Європейського простору вищої освіти як викладачам, так і студентам [620].

Програма Магістра управління та управління спортивними організаціями – змішана (Máster Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas – Semipresencial) триває один рік. Навчальна програма охоплює 60 кредитів ECTS. Програму викладають іспанською мовою [620].

Магістр зможе отримати два різні магістерські ступені: магістр адміністрації та управління спортивними організаціями (MMSE) та магістр зі спортивного менеджменту (MBA).

Метою програми магістра є якісна підготовка майбутніх спортивних менеджерів до управління спортивними організаціями, а саме уміння організовувати, планувати та приймати рішення тощо. Все це найважливіші навички лідера та спортивного менеджера.

Удосконалення програми Магістра управління та управління спортивними організаціями – змішаної (Máster Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas – Semipresencial) зосереджене на професійних вимогах, які мають попит у випускників для своєї професійної практики, незалежно від того, спрямовані вони на управління державними чи приватними організаціями, установами чи спортивними спорудами, на організацію спортивних змагань будь-якого характеру чи масштабності заходу (табл. 2.7).

Проведемо порівняльний аналіз кількості годин, які відведені на аудиторні заняття та самостійне навчання студентів щодо програми Магістр управління та управління спортивними організаціями – змішаної (Máster Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas – Semipresencial) та навчальної програми Магістр фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7

**Фрагмент програми Магістра управління та управління спортивними організаціями – змішана (Máster Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas Semipresencial) Католицького університету Сан-Антоніо Мурсії (Universidad Católica San Antonio de Murcia) в Іспанії**

Назва модуля	Назва дисципліни	Тип	ECTS
1. Основи спортивного менеджменту (Fundamentos de la Gestión Deportiva)	Юридичні аспекти управління спортом, управління та спонсорство (Aspectos Jurídicos de la Dirección, Gestión y Patrocinio del Deporte)	ОВ	4
	Методологія дослідження (Metodología de la Investigación).	ОВ	6
2. Маркетинг та спортивна комунікація (Marketing y Comunicación Deportiva)	Спортивний маркетинг (Marketing Deportivo)	ОВ	6
	Комунікація в спорті (Comunicación y Protocolo Deportivo)	ОВ	4
3. Планування, управління персоналом і управління економікою (Planificación, Recursos Humanos y Gestión Económica)	Управління персоналом (Gestión y Administración de Recursos Humanos)	ОВ	3
	Стратегічне планування (Planificación Estratégica)	ОВ	3
	Економічне управління (Gestión Económica)	ОВ	4
4. Якість, спортивні споруди та обладнання (Calidad, Instalaciones y Equipamientos Deportivos)	Якість і стійкість у спорті (Calidad y Sostenibilidad en el Deporte)	ОВ	3
	Морфологія, планування спортивних споруд та обладнання (Morfología y Planificación de Instalaciones y Equipamientos Deportivos)	ОВ	4
	Організація та управління спортивними послугами та заходами в організаціях (Organización y Gestión de Servicios y Eventos Deportivos en Instalaciones)	ОВ	3
Модуль 5. Стажування (професійний профіль) (External Placements (Professional Profile))		ОВ	10
Модуль 6. Магістерська робота (Final Thesis)		ОВ	10
Загальна кількість кредитів			60

Відповідно до проведеного порівняльного аналізу можемо спостерігати, що у Католицькому університеті Сан-Антоніо Мурсії (Universidad Católica San Antonio de Murcia) на навчання магістрантів у кампусі припадає 30 % відведеного часу на вивчення модулів, а 70 % відведено на самостійне вивчення, що сприяє набуттю таких компетентностей, як уміння знайти необхідну інформацію, аналітичне мислення, критичне мислення, комунікування, формування власної думки, відповідальності тощо. У Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана

Боберського на аудиторну роботу студента припадає 44 %, а на самостійну – 56 %, що на 14 % менше, ніж у Католицькому університеті Сан-Антоніо Мурсії (Universidad Católica San Antonio de Murcia).

Таблиця 2.8

**Порівняльний аналіз загальної кількості годин, які відведено на освітні програми Магістр управління та управління спортивними організаціями – змішана (Máster Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas – Semipresencial) Католицького університету Сан-Антоніо Мурсії (Universidad Católica San Antonio de Murcia) та Магістр фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського**

Модулі	Години роботи студентів у кампусі		Самостійна робота студента		Усього	
	UCSAM	ЛДУФК	UCSAM	ЛДУФК	UCSAM за 1 рік	ЛДУФК за 1,5 року
Модулі за обов'язковими дисциплінами	200 год / 20 %	482 год / 34 %	800 год / 80 %	808 год / 63 %	1000 год / 100 %	1290 год / 100 %
Модулі за вибірковими дисциплінами		232 год / 41 %		338 год / 59 %		570 год / 100 %
Стажування / практика	225 год / 90 %	510 год / 74 %	25 год / 10 %	150 год / 26 %	250 год / 100 %	660 год / 100 %
Магістерська робота	25 год / 10 %	–	225 год / 90 %	180 год / 100 %	250 год / 100 %	180 год / 100 %
Загальна кількість годин	450 год / 30 %	1224 год / 44 %	1050 год / 70 %	1476 год / 56 %	1500 год / 100 %	2700 год / 100 %

Стажування у спортивних установах для магістрантів навчальної програми Магістр управління та управління спортивними організаціями – змішаної (Máster Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas – Semipresencial) є зовнішнім та проводиться у спортивних організаціях, з якими укладено угоди, а також можуть бути укладені нові угоди на прохання магістрантів. Призначення наставника гарантує досягнення нових навичок, які необхідні для виконання професійної практики. Стажування дає змогу студентові спробувати перевтілитися в роль спортивного менеджера, який орієнтований на напрями діяльності державних і приватних організацій, управління закладами, послугами та спортивними змаганнями. Для магістранта

таке стажування передбачає набуття практичного досвіду, який доповнить їхню академічну підготовку, розширення знань, умінь та навичок командної роботи у спортивному управлінні. Стажування становить 10 ECTS (250 годин).

Загальний обсяг практичної підготовки у Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського в межах освітньо-професійної програми становить 660 годин (22 кредитів ЄКТС). Студенти навчальної програми Магістр фізичної культури і спорту проходять практику у три етапи, у процесі якої підкріплюють академічні знання практичними навичками у сфері фізичної культури і спорту як у державному, освітньому, так і в приватному секторах. У другому семестрі магістранти проходять практику зі спеціальності (без відриву від навчання) – це 150 годин (5 кредитів ЄКТС). Також у цьому семестрі запланована науково-педагогічна практика 270 годин (9 кредитів ЄКТС), з яких 50 годин відведено на самостійну роботу. У третьому семестрі магістранти проходять переддипломну практику, під час якої отримують професійні навички та збирають інформацію для виконання магістерської роботи. На цю практику відведено 240 годин (8 кредитів ЄКТС), з яких 60 годин – це самостійна робота.

Магістерська робота навчальної програми Магістр управління та управління спортивними організаціями – змішаної (Máster Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas – Semipresencial) з 10 ECTS (250 годин) демонструє, що студент досягнув загальних та професійних компетентностей магістра. Тема магістерської роботи має бути оригінальною, ніде раніше не опублікованою та публічно захищеною. У Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського на виконання магістерської роботи заплановано 6 ECTS (180 годин), що значно менше від запланованого часу Католицьким університетом Сан-Антоніо Мурсії (Universidad Católica San Antonio de Murcia).

Отже, програма Магістр управління та управління спортивними організаціями – змішана (Máster Universitario en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas – Semipresencial) націлена на професіоналів із досвідом роботи у

сфері спортивного менеджменту, які бажають оновити свої знання, прагнуть кар'єрного зростання в напрямку управління та планування спорту. Це люди, які хочуть бути лідерами, які вкладають свої зусилля у будь-який проєкт, з командним духом і готові допомогти іншим досягати успіху.

Футбольна академія Іспанії FutbolLab (FutbolLab Spain Soccer Academy) – компанія, яка спеціалізується на підготовленні футбольних тренерів на професійному рівні. Академія існує уже 10 років як спортивна та підприємницька ініціатива групи футболістів, випускників на національному та міжнародному рівні з футболу. Вона створена з метою максимальної підготовки всіх учасників футболу, зокрема тренерів, гравців клубів як професійних, так і напівпрофесійних [588].

Програма Магістр ділового адміністрування та управління спортом (Máster en Administración y Gestión Deportiva) допомагає магістрантам стати кваліфікованими фахівцями сфери спорту, зокрема набути знань та практичного досвіду організації, контролю суб'єктів та застосовувати їх у повсякденній роботі сфери спорту. Також навчає працювати з бізнес-ресурсами організації, створювати бюджети, організовувати персонал до ефективної, командної роботи. Допомагає відкривати для себе важливі функції управління щодо досягнення планування, ефективної організації праці, визначення пріоритетності завдань тощо [588]. Освітня програма розрахована на 9 місяців навчання, викладають її іспанською мовою та складається з шести модулів. Фрагмент навчальної програми Магістр спортивного управління та менеджменту (Máster en Administración y Gestión Deportiva) Футбольної академії Іспанії FutbolLab (FutbolLab Spain Soccer Academy) подано в таблиці А.2.6 (Додаток А).

Футбольна академія Іспанії FutbolLab (FutbolLab Spain Soccer Academy) дає можливість отримати знання, навички щодо поводження з комерційними ресурсами організації, створювати бюджети, організовувати персонал, використовувати таку інформацію, яка би покращувала якість роботи,



використовувати усі можливості, які надаватимуть маркетинг та спонсорство для розвитку та успіху організації тощо.

Отже, досвід Іспанії щодо формування професійної компетентності менеджерів у сфері спорту показує, що під час проходження магістерської програми магістранти набувають таких компетентностей, які дають можливість розуміти та впроваджувати стратегічне, всебічне та об'єктивне бачення спортивної індустрії з погляду бізнесу; створювати нові ринкові можливості, використовуючи підприємництво та інновації, які відповідатимуть культурі спортивних організацій; використовувати найбільш інноваційні практики спортивного маркетингу бути ефективним щодо проведення брендингу та спонсорства; запроваджувати інноваційні підходи у керівництві професійними командами, які приведуть їх до найкращих результатів; вести фінансову звітність спортивної організації та розробляти стратегії фінансування для нових проєктів і подій; оптимізувати управління спортивних об'єктів та спортивних заходів. Також магістерські програми розраховані на професіоналів з досвідом роботи у сфері спортивного менеджменту, які бажають оновити свої знання, прагнуть кар'єрного зростання в напрямку управління та планування спорту. Це люди, які хочуть бути лідерами, які вкладають свої зусилля в будь-який проєкт, з командним духом і готові допомогти іншим досягати успіху. В університетах відбувається набір магістрантів з особливими потребами, пов'язаними з інвалідністю. Проведені заходи для забезпечення доступу таких магістрантів до освітньої програми за умови, що вони відповідають вимогам, встановленим чинними нормами тощо.

#### **2.2.6. Сучасна практика формування професійної компетентності фахівців у сфері спортивного менеджменту Хорватії**

Сучасна Хорватія – це країна, яка вважається однією з найкращих у Європі систем освіти. Академічні ступені підготовки у вишах Хорватії такі, як у всій Європі, зокрема це бакалавр, магістр і доктор філософії. Перший етап

підготовки триває у студентів 4–6 років, другий етап – один-два роки, після цього можна вступати в докторантуру. У систему вищої освіти Хорватії входять 7 державних (з яких 3 приватні) університети (*sveučilišta*), 13 політехнічних інститутів (*veleučilišta*), а також більше 30 коледжів вищого професійного навчання (*visoke škole*).

У Хорватії діє бінарна система вищої освіти, це дає можливість студентові обирати між двома її видами: університетською, що ґрунтується на академічних програмах, які викладають тільки в університетах; професійною, що складається з професійних програм, які викладають у політехнічних інститутах і коледжах прикладних наук (є винятки, коли професійні програми можуть викладати в університетах).

Система вищої освіти Хорватії була реформована відповідно до Болонського процесу та структурована відповідно до трьох рівнів: бакалаврат, магістратура та докторантура. Освітній процес також організований відповідно до Європейської системи трансферу оцінок.

Університетський коледж Аспіри (*Aspira University College*) вперше і єдиний у Хорватії розробив програму Магістр спортивного менеджменту (*Master in Sports Management*). Ця програма призначена для професіоналів, які вже працюють у сфері спорту та бажають кар'єрного зростання, а також тих, хто хоче досягти успішної кар'єри у спортивній індустрії [578].

Сьогодні спорт у Європейському Союзі генерує сотні мільйонів євро, що становить приблизно 4 % ВВП Європейського Союзу і забезпечує робочі місця для 15 мільйонів осіб, або 5,4 % робочої сили [578]. Тому сьогодні в Хорватії існують великі запити щодо високоосвічених фахівців у сфері спортивного менеджменту через те, що менеджери спортивних організацій, які працюють у спортивній індустрії, зазвичай не мають фахової освіти. Без кваліфікованих спортивних менеджерів організації втрачають позиції на спортивному ринку. Окрім того, неприбуткові спортивні організації, такі як спортивні асоціації, федерації, місцеві та державні департаменти спорту не можуть функціонувати без сучасного та ефективного управління у цій сфері.

Тому місія Університетського коледжу Аспіра (Aspira University College) – це створення трансформативного досвіду освіти, застосовуючи кращі світові практики, та співпраця з лідерами сфери спорту.

У стратегічних документах Коледжу визначена мета, зокрема, позиціонування себе як міжнародного визнаного закладу вищої освіти, який залучатиме студентів з усього світу завдяки своїм високими стандартами та досвіду. Стратегією Університетського коледжу Аспіра (Aspira University College) є створення мережі з міжнародними установами; орієнтування на європейські освітні стандарти; сприяння мобільності студентів, викладачів та персоналу організовано й систематично з метою підвищення конкурентоспроможності Коледжу; впровадження курсу англійською мовою; участь у міжнародних проєктах; розвиток полікультурного середовища; розширення можливостей діяльності студентів; використання високих технологічних стандартів в освіті; забезпечення доступності освіти для всіх (дистанційне навчання, різні освітні можливості, навчання протягом усього життя тощо).

Пріоритетами Коледжу є поліпшення якості існуючих курсів, розроблення нових навчальних програм у співпраці з іноземними партнерами, розширення можливостей індивідуальної кар'єри, вдосконалення знань студентів з іноземних мов, розвиток відділу міжнародного співробітництва, розроблення програми літньої школи та заохочення толерантності до креативності [578].

Бакалаврська освіта в Університетському коледжі Аспіри (Aspira University College) триває 3 роки (6 семестрів). Після закінчення навчання, випускники отримують відповідно до положень Болонського процесу 180 кредитів ECTS. Магістратура триває 2 роки (4 семестри). Після закінчення навчання випускники отримують диплом відповідно до положень Болонського процесу 120 кредитів ECTS. Навчальний рік поділяється на два семестри: з жовтня по березень (зимовий семестр) і з березня по липень (літній семестр). Програму викладають англійською [578].

Після завершення магістерської програми спортивного менеджменту магістранти набувають компетентності для управління системами більш високого рівня складності, зокрема «топ-менеджментом», а також мають можливість продовжити вищу освіту в аспірантурі відповідно до Болонської декларації.

Компетентності, набуті цією навчальною програмою, особливо з урахуванням безперервності студентського та аспірантського навчання спортивного менеджменту, можна поділити на загальні та специфічні.

Загальні компетентності ґрунтуються на комплексному навчанні, яке охоплює основні теоретичні, методологічні та прикладні знання у сферах економіки, менеджменту, кінезіології, права, інформаційно-комунікаційних наук, психології та соціології.

Специфічні компетентності ґрунтуються на високопрофесійному та експертному підготовленні у сфері спортивного менеджменту, маркетингу в спорті, управлінні спортивними об'єктами та подіями, контролінгу та фінансовому управлінні в спортивних компаніях, спонсорстві у спорті, зв'язках з громадськістю у спорті, спортивному праві, а також, управлінні людськими ресурсами та соціальної поведінці у спорті.

Навчальна програма Магістр спортивного менеджменту (Master in Sports Management) охоплює такі модулі: бізнес-аналітика (Business Intelligence); контроль у спортивних організаціях (Control in sports organizations); випускна робота (Graduate thesis); ринок ЄС, інститути та проекти (EU Market, Institutions and Projects); дослідження ринку в управлінні спортом (Market Research in Sports Management); вибрані теми кінезіології (Selected kinesiology topics); кризовий менеджмент (Crisis Management); управління маркетингом у спорті (Marketing Management in Sports); управління проектом (Project management); управління спортивними спорудами та заходами (Management of sports facilities and events); зв'язки з громадськістю у спорті (Public Relations in Sports); соціально-психологічні аспекти великих спортивних змагань (Socio-psychological aspects of major sports competitions); спонсорство в спорті

(Sponsorship in Sports); спортивна індустрія та ринки (Sports Industry and Markets); спортивне право (Sports Law); стратегія управління людськими ресурсами (Human Resource Management Strategy); стратегічний менеджмент (Strategic Management).

Спеціалізована магістерська програма зі спортивного менеджменту охоплює модуль «Фінансовий менеджмент» (Financial management), що призначений для магістрантів, які бажають здобути знання та навички у сфері фінансів, а саме у сфері страхування. Фінансовий менеджмент є важливим аспектом кожного успішного підприємства, а максимізація прибутку можлива за умови прийняття ефективних фінансових рішень. Згідно з дослідженнями, які проводили у Сполучених Штатах Америки, 62 % менеджерів не знають основних фінансових термінів, що необхідні для ефективної комунікації в організації, а дослідження, що проводили у Європі показують, що у 85 % випадків люди з бізнесу не розуміють елементарної економічної термінології [578].

Тому в Університетського коледжі Аспіри (Aspira University College) в Хорватії велику увагу приділяють компетентностям, які набудуть магістранти при вивченні магістерської програми «Спортивного менеджменту». Вони ґрунтуються на високопрофесійній кваліфікації в сфері управлінського обліку, аналізу фінансової звітності та корпоративної кредитоспроможності, бізнес-аналітики, корпоративного управління, маркетингового менеджменту, спонсорства, управління подіями, контролінгу, суспільних відносин, управління людськими ресурсами та соціально відповідальної поведінки (табл. 2.9).

Отже, після завершення навчання магістри в галузі управління спортом (Master in Sports Management) зможуть набути компетентностей, спрямованих на виконання управлінської діяльності для вирішення проблем і завдань у сфері спорту.

Проведеий компаративний аналіз спеціальних компетентностей, яких набувають майбутні фахівці у Університетському коледжі Аспіри (Aspira

University College) та у Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського подано в таблиці А.2.7 (Додаток А).

Таблиця 2.9

**Компетентності, яких набуває магістрант зі спортивного менеджменту  
(Master in Sports Management) Університетського коледжу Аспіри (Aspira  
University College) в Хорватії після завершення модуля Фінансовий  
менеджмент (Financial management)**

<b>Назва модуля</b>	<b>Компетентності</b>
Фінансові ринки та інституції (Financial markets and institutions)	Розуміння фундаментальних теоретичних концепцій, пов'язаних зі структурою та механізмом дії сучасних фінансових систем та їх складових частин
	Аналітичний та критичний підхід до вирішення проблем фінансових ринків та інституцій у Республіці Хорватія та в Європейському Союзі
	Огляд фінансових ринків з погляду постачальника послуг та їх користувачів
	Компетентно автономне прийняття рішень
Страховання та перестраховання (Insurance and reinsurance):	Розуміння найважливіших теоретичних аспектів страхування
	Критичний розгляд страхової діяльності як складової фінансових установ
	Перестраховання як передача ризику через інциденти та його міжнародна роль у світових фінансах
	Активне залучення у конкретні справи страхових і перестраховальних компаній, зокрема, укладання договорів страхування та врегулювання збитків
Управління ризиками (Risk management)	Розуміння всіх відповідних аспектів управління ризиками у фінансових установах
	Аналітичний та критичний підхід до методів управління ризиками в банках та страхових компаніях
	Розгляд співвідношення нових ризиків як потенційної шкоди та вибір відповідних методів їх охоплення й економічного захисту
	Компетентно автономне прийняття рішень на всіх етапах управління ризиками: ідентифікація, оцінка, визначення пріоритетів та вибір методів управління
Страхові права (Insurance rights)	Розуміння правових норм і нормативних актів, що регулюють діяльність страхових компаній
	Аналітичний підхід до тлумачення юридичних положень про діяльність страхових та перестраховальних компаній
	Розгляд Закону «Про страхування» як основи правового регулювання
	Самостійна інтерпретація актів, згідно з якими укладають договори страхування: загальні умови страхування, умови для окремих видів страхування, спеціальні умови для окремих видів страхування та прайс-страховий внесок (премії, тарифи)

Отже, сучасна практика формування професійної компетентності фахівців у сфері спортивного менеджменту у Хорватії показує, що загальні компетентності ґрунтуються на комплексному навчанні, яке охоплює основні теоретичні, методологічні та прикладні знання у сферах економіки, менеджменту, кінезіології, права, інформаційно-комунікаційних наук, психології та соціології; специфічні компетентності побудовані на високопрофесійному та експертному підготовленні у сфері спортивного менеджменту, маркетингу в спорті, управлінні спортивними об'єктами та подіями, контролінгу та фінансовому управлінні в спортивних компаніях, спонсорстві у спорті, зв'язках із громадськістю у спорті, спортивному праві, а також, управлінні людськими ресурсами та соціальній поведінці у спорті.

### **Висновки до другого розділу**

До особливостей формування професійної компетентності менеджерів з фізичної культури і спорту у світовому просторі віднесено такі аспекти: університетська (академічна) підготовка майбутніх спортивних менеджерів охоплює розумне поєднання фундаментальної теоретичної освіти та професійної практики на різних етапах навчання; підготовка майбутніх спортивних менеджерів відбувається при пріоритеті спеціальних гуманітарних дисциплін над дисциплінами, що належать до природничих наук; багаторівнева підготовка майбутніх менеджерів з фізичної культури і спорту передбачає наявність базового та спеціалізованого етапів, зміст навчання на яких методологічно і методично відрізняються; базова підготовка охоплює засвоєння студентами комплексу дисциплін, які безпосередньо стосуються майбутньої професійної діяльності, у тому числі дисциплін організаційно-управлінських й економічних; спеціалізована підготовка зосереджена на вивченні необхідних для майбутньої професійної діяльності дисциплін та, навпаки, звільняє від студіювання допоміжних дисциплін, які не мають безпосереднього відношення до обраного фаху.

Характерною особливістю навчальних планів зарубіжних країн була варіативність: вони містили три типи курсів – обов’язкові, частково елективні (за вибором), повністю елективні. На цих засадах західноєвропейські університети та інститути почали послідовно вдосконалювати зміст підготовки менеджерів фізичної культури і спорту шляхом відбору дисциплін у навчальних планах.

Специфіка професійної підготовки майбутніх спортивних менеджерів у закладах вищої освіти Великій Британії та Швейцарії полягає у багатодисциплінарному підході до освіти та науки, який є ефективним щодо лідерських позицій розвитку спортивної сфери та олімпійського руху. У магістратуру можуть вступити претенденти, які мають ступінь бакалавра за міжнародним аналогом. Окрім диплома, кандидатів на магістерську програму необхідно мати мотиваційний лист або кілька рекомендацій від викладачів вишу, або відповідний практичний досвід у бізнесі чи маркетингу в сфері спорту. Підготовка майбутніх спортивних менеджерів відбувається за магістерською програмою, яка триває один або два роки, яку можна здобути як у бізнес-школах, так і на відповідних факультетах фізичної культури. Кожна програма розробляється відповідно до вимог сучасного міжнародного ринку в спорті, щоб кожен майбутній магістр, здобувши найкращі навички бізнесу та управління, необхідні для успіху у спортивній сфері, умів їх використовувати на практиці. На магістерських програмах пріоритетом є формування та розвиток навичок самостійності й критичної рефлексії, що сприяє заохоченню позитивного ставлення до навчання протягом усього життя. Університети використовують віртуальне середовище, що дає змогу майбутнім магістрам спілкуватися з викладачами через електронну пошту, в он-лайн режимі, надає вільний доступ до навчальних матеріалів, різних методів навчання та оцінювання. Це допомагає майбутнім магістрам відчувати реальність, формувати знання та навички, які пов’язані з практикою сучасного спортивного менеджера чи лідера, в контрольованому та безпечному освітньому середовищі. Перевагою таких програм є можливість проходження паралельно навчання та стажування в



університетах різних країн світу та успішних спортивних організаціях. Зокрема, освітня магістерська програма FIFA міжнародний магістр з управління, права та гуманітарних наук у галузі спорту (The FIFA Master – International Master in Management, Law and Humanities of Sport) стала провідною освітньою програмою магістрів, що готує майбутніх менеджерів, які здатні виконувати все складніші управлінські завдання у світі спорту. Три відомі університети в Англії, Італії та Швейцарії, які є одними з найбільш орієнтованих на спорт, об'єдналися, щоб забезпечити однорічну магістерську програму. Якщо майбутній магістр успішно завершує програму, він отримує диплом, який видають спільно три університети.

Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів у сфері спорту Скандинавських країн (Норвегії та Швеції) відбувається на високому професійному рівні. Освітні програми в галузі спортивного менеджменту призначені для підготовки магістрантів до роботи на керівних посадах у сфері спорту та пов'язаних зі спортом секторах. Магістерські програми тривають два роки, складаються зі 120 кредитів і містять як обов'язкові, так і вибіркові курси. Їх можна обирати як в університеті, так і в інших коледжах та університетах за консультацією з адміністратором програми. Навчання гнучке, що дає можливість студентам навчатися по обміну з університетами-партнерами в Європі. Сама система освіти Скандинавських країн спрямована на формування соціальних навичок магістрантів, а саме навчити слухати та бути чуйними до оточуючих, щоб вони могли продукувати ефективні рішення й створювати корпоративне середовище, у якому зможуть задіювати організаційні процеси. Програми направлені на забезпечення місцевих, регіональних, національних та міжнародних запитів у галузі спорту, спортивної науки та сталого суспільства. Освіта тісно пов'язана з науково-дослідним середовищем спортивної науки в університетах, які мають якісне дослідницьке середовище та визначну роль у наукових суперечностях з питань спорту.

Вимоги до кандидатів, які бажають вступити на магістерські програми в Італії, Іспанії та Хорватії є високими, зокрема претенденти повинні мати

резюме, реалізовані проекти та досвід роботи. Також необхідно надати рекомендації від роботодавців і викладачів. Місія закладів вищої освіти полягає в тому, щоб допомогти підприємцям, менеджерам та професіоналам досягати успіху завдяки етичному підходу як до бізнесу, так і до роботи.

В університетах Італії існують такі типи магістерських програм, як: неподільна магістратура (Laurea Magistrale a ciclo uno), триває 5–6 років (за спеціальностями медицина, фармакологія, стоматологія, ветеринарія, право); магістратура (Laurea Magistrale) триває два роки (для студентів, які бажають продовжити наукову діяльність, викладати або хочуть працювати після завершення навчання); магістратура (Master Universitario di I livello), триває один рік (для студентів, які мотивовані отримати спеціалізовані професійні навички та бажають проходити стажування у провідних компаніях своєї сфери, також для фахівців, які мають досвід роботи у сфері, в якій хочуть поглибити та «оновити» свої знання). Магістерські програми забезпечують якісний рівень викладання та гарантії щодо потреб учасників навчального процесу, зокрема: персоналізована допомога викладачів-експертів; забезпечення навчально-методичних матеріалів та постійний контроль освітнього процесу гарантують якість навчальних програм; гнучкі методи навчання; інноваційні методи навчання; навчання-варіанти; кар'єрне обслуговування; мережа та спільнота випускників.

Університети Іспанії є автономними і самі можуть вносити корективи у програму навчання, що допомагає їм орієнтуватися на ринок праці. Однак при Міністерстві освіти й культури Іспанії діє Національний інститут якості й оцінювання, який стежить за рівнем надання освітніх послуг в університетах, що забезпечує якісну освіту. Для вступу у заклад вищої освіти потрібно скласти вступний іспит (Selectividad), який проводять централізовано і він є аналогом незалежного оцінювання в Україні. Досвід Іспанії щодо розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів у сфері спорту показує, що під час проходження магістерської програми майбутні магістри набувають таких компетентностей, які дають можливість розуміти та впроваджувати стратегічне,

всебічне та об'єктивне бачення спортивної індустрії з погляду бізнесу; створювати нові ринкові можливості, використовуючи підприємництво та інновації, які відповідатимуть культурі спортивних організацій; використовувати найбільш інноваційні практики спортивного маркетингу; бути ефективним щодо проведення брендингу та спонсорства; запроваджувати інноваційні підходи у керівництві професійними командами, які приведуть їх до найкращих результатів; вести фінансову звітність спортивної організації та розробляти стратегії фінансування для нових проєктів і подій; оптимізувати управління спортивних об'єктів та спортивних заходів.

У Хорватії діє бінарна система вищої освіти, це дає можливість студентів обирати між двома її видами: університетською, що ґрунтується на академічних програмах, які викладають тільки в університетах; професійною, що складається з професійних програм, які викладають у політехнічних інститутах і коледжах прикладних наук (є винятки, коли професійні програми можуть викладати в університетах). Сучасна практика формування професійної компетентності фахівців у сфері спортивного менеджменту у Хорватії ґрунтується на високопрофесійній кваліфікації у сфері управлінського обліку, аналізу фінансової звітності та корпоративної кредитоспроможності, бізнес-аналітики, корпоративного управління, маркетингового менеджменту, спонсорства, управління подіями, контролінгу, суспільних відносин, управління людськими ресурсами та соціально відповідальної поведінки.

Аналіз зарубіжного досвіду формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту показав наявність спільного та відмінного порівняно з вітчизняною практикою професійної підготовки таких фахівців.

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [249, 250, 252, 259, 599, 600].

### РОЗДІЛ 3

## МОНІТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

### 3.1. Сутність та структура професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти

Варто зазначити, що структуру й зміст професійної компетентності фахівця, зокрема менеджера фізичної культури і спорту, багато в чому визначає специфіка їхньої професійної діяльності, яку вони виконують, та її основні завдання. Зокрема, проблема формування структури професійної компетентності фахівців залишається не вирішеною та привертає все більше уваги дослідників.

Переважно науковці виокремлюють різну кількість компонентів, що характеризують зміст структури професійної компетентності. Ці компоненти відрізняються як за назвою, так і за змістом. За визначенням А. Хуторського, структура професійної компетентності складається з трьох ланок. Основою є знання, вміння і навички; друга ланка – це особистісні та професійні якості, а третя ланка охоплює технологію діяльності та досвід. Сукупність цих ланок, на його думку, визначають сутність структури професійної компетентності фахівця [540].

Зокрема, А. Маркова виділяє у структурі професійної компетентності фахівців чотири складові: спеціальну, соціальну, особистісну та індивідуальну [343, с. 213]. Учена С. Хазова, у структурі вирізняє три групи компетентностей (загальнопрофесійна, загальногалузева та спеціальна). На її думку, загальнопрофесійна компетентність охоплює загальнонаукові та дослідницькі компетенції, які пов'язані з вирішенням пізнавальних завдань і пошуком нестандартних рішень. Щодо загальногалузевої компетентності, то вона

включає освітні компетенції, які належать до орієнтації в загальних теоретичних, соціально-економічних й організаційно-управлінських питаннях, і створює базу для спеціалізації. Спеціальна компетентність, як вважає дослідниця, має складатися з педагогічних, науково-педагогічних, управлінських компетенцій, які належать до професійних функцій за окремими спеціальностями [532, с. 55–56].

Інше трактування сутності структури професійної компетентності надає М. Нечасв. На його думку, вона визначає досконале знання своєї справи, роботи, складних зв'язків, явищ і процесів, можливих способів і засобів досягнення мети [380, с. 6]. У структурі професійної компетентності, за визначенням О. Ларіонової, мають характеризуватися здатності особистості до успішної реалізації певних функцій, ведення діяльності або вирішення завдань, що є зовнішніми до неї та викликані соціальними вимогами та індивідуальними потребами. Професійна компетентність формується та виявляється у діяльності, а отже, є складною, багатогранною та багатоаспектною характеристикою цієї діяльності, відповідно до соціального замовлення [319, 320].

У структурі професійної компетентності, як наголошує В. Чорнобай, є три загальні компоненти: зміст, мотивація та виконання [550, с. 412]. Структура професійної компетентності, на думку О. Ковтун, становить сукупність професійних знань, умінь, а також способів виконання професійної діяльності. Її основні компоненти: соціально-правова компетентність (знання й уміння в галузі взаємодії зі суспільними інститутами і людьми, а також володіння прийомами професійного спілкування і поведінки); спеціальна компетентність (підготованість до самостійного виконання конкретних видів діяльності, уміння вирішувати типові професійні завдання й оцінювати результати своєї праці, здатність самостійно здобувати нові знання й уміння за фахом); персональна компетентність (здатність до постійного професійного росту і підвищення кваліфікації, а також реалізації себе в професійній праці); аутокомпетентність (адекватне уявлення про свої соціально-професійні характеристики і володіння технологіями подолання професійних деструкцій); екстремальна професійна

компетентність (здатність діяти в умовах, що раптово ускладнилися, при аваріях, порушеннях технологічних процесів) [228, с. 21].

Проведений Е. Зеєром аналіз дає можливість виділити чотири основні особистісні складові у структурі професійного становлення фахівця:

- спрямованість особистості, яка характеризується системою домінуючих потреб, мотивів, відносин, ціннісних орієнтацій та установок; компонентами професійної спрямованості є: мотиви (наміри, інтереси, схильності, ідеали);

- ціннісні орієнтації (зміст праці, заробітна плата, добробут, кваліфікація, кар'єра, соціальний стан тощо);

- професійна позиція (ставлення до професії, установки, очікування і готовність до професійного розвитку);

- соціально-професійний статус [182, с. 152–156].

На різних стадіях становлення структури професійної компетентності ці компоненти мають різний психологічний зміст, зумовлений характером провідної діяльності та рівнем професійного розвитку особистості.

Зокрема, Н. Теличко виокремлює такі складові структури професійної компетентності фахівця: концептуальну (володіння теоретичними основами професії); інструментальну (володіння базовими фаховими навичками); інтегративну (спроможність поєднувати теорію і практику); контекстуальну (розуміння соціального, культурного й економічного середовища, у якому відбувається фахова діяльність); адаптивну (передбачення змін, важливих для професії, готовність до них); міжособистісну (ефективне фахове спілкування) [514, с. 379].

Заслуговує на увагу аргументація Г. Тюлю, який на основі вивчення наукових джерел, виділяє найважливіші якості у структурі професійної компетентності фахівця:

- 1) морально-психологічні якості (високі життєві ідеали, гуманізм, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, інтелігентність і

толерантність, тактовність у взаємовідносинах, емоційна стриманість, ввічливість, безмежна терпеливість, комунікативні здібності, ділова й особиста репутація);

2) педагогічні якості (уміння проводити навчання підлеглих, розвивати потрібні професійні навички персоналу, чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди);

3) професійні якості (мистецтво керування, навички роботи з людьми, політична культура, комплексний системний підхід до роботи, здібність генерувати ідеї, трансформувати їх у практичні дії, творчість (креативність), сучасне економічне мислення, комп'ютерна грамотність, правильний стиль життя, культура спілкування, іноземні мови);

4) ділові якості – управлінські вміння: діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію та робити правильні висновки, оперативно приймати та реалізовувати нестандартні рішення, мотивувати персонал до високопродуктивної праці, раціонально організувати працю, об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри, орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності та психологічний стан, встановлювати ділові відносини з іншими керівниками, вміти вести розмову, мати почуття гумору, високу ерудицію, здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість, організаційні здібності, вміння організувати командну роботу, стратегічне мислення, самостійність, ініціативність;

5) аспекти теоретичної підготовки: фундаментальні знання з наукового менеджменту, теорії розпорядництва, соціології, психології та права, інформаційної технології та комп'ютерної техніки [523].

Натомість О. Цільмак вважає, що основою у діяльній структурі є мотивація особистості, яка спонукає та орієнтує її. Зокрема, діяльна основа компетентності, як зазначає науковець, складається з таких дій особистості:

когнітивних, емоційно-оцінних, мотиваційних, вольових та операційних. До емоційно-оцінних дій дослідниця відносить наявність у особистості певного емоційного стану (настрою), до мотиваційних дій – стимул, потреби, цінності, бажання, ставлення, цілі; до операційних відносить уже реалізацію дії [542].

Доцільно погодитися з Л. Осадчою, яка виокремлює найважливіші якості у структурі майбутнього фахівця-професіонала, зокрема гуманізм, чесність, справедливість, воля та мужність, високі життєві ідеали, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, комунікативні здібності, ділова й особиста репутація, інтелігентність і толерантність; педагогічні якості (розвивати потрібні професійні навички персоналу, вміти навчати підлеглих, чітко та логічно формулювати розпорядження); професійні якості (навички роботи з людьми, комп'ютерна та інформаційна грамотність, іноземні мови, культура спілкування, здатність генерувати ідеї, трансформувати їх у практичні дії, творчість (креативність)); ділові якості (правильні висновки та аргументована позиція на основі інтерпретації ситуації, оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення, мотивувати персонал до високопродуктивної праці, раціональна організація праці, вести розмову, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори); аспекти теоретичної підготовки (фундаментальні знання з наукового менеджменту, психології, соціології та права, інформаційних технологій) [397, с. 60].

Отже, існує значна кількість варіантів визначення структури професійної компетентності, які надають науковці у своїх працях, але всіх їх об'єднує те, що структура характеризується виконанням особою певного виду діяльності та поєднує в собі знання, вміння, навички, досвід, ставлення та мотивацію, які необхідні для успішного виконання її професійної діяльності. Більшість науковців професійну компетентність розглядають як інтегровану якість фахівця, який завершив освіту на певному рівні та має готовність на цій основі до успішної (продуктивної, ефективної) діяльності з урахуванням її соціальної значущості та соціальних ризиків, які можуть бути пов'язані з його професією. Зміст професійної компетентності фахівця вони визначають як сукупність



необхідних та систематичних науково-філософських, а також суспільно-політичних, психологічних, предметних та спеціально-функціональних знань і вмінь, відповідних особистісних якостей, необхідних для його ефективної професійної діяльності.

Узагальнюючи наведені підходи до формування структури професійної компетентності фахівця, ми можемо визначити своє бачення змісту структури професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти та її компонентів, зокрема мотиваційно-аксіологічний, когнітивний, праксеологічний та особистісний (рис. 3.1).

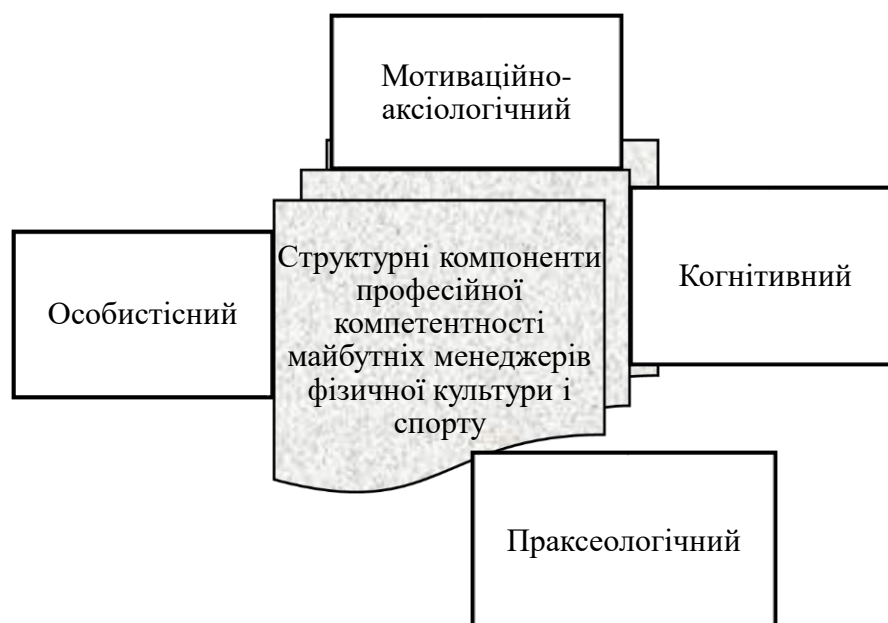


Рис. 3.1. Структурні компоненти професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти (*авторська розробка*)

Розглянемо сутність мотиваційно-аксіологічного компоненту професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, який формується у закладах вищої освіти. Бажання навчатися для студента залежить не лише від його здібностей, а й від його мотивації. Від мотивації особистості залежить, чи він готовий до навчальної діяльності. Саме поєднавши мотиви та особистісні здібності індивіда, можна досягти ефективного результату у

навчальній діяльності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту. Щоб у магістранта були визначені мотиви до навчання, потрібно встановити його потреби, які формують ці мотиви.

Як наголошує М. Надольний, потреба – це стан живого організму, людської особистості, соціальної групи чи суспільства загалом, що виражає необхідність у чомусь, залежність від об'єктивних умов життєдіяльності і є рушійною силою їхньої активності [375, с. 505].

У «Філософському енциклопедичному словнику» зазначено, що «...систему потреб особи можна зобразити у вигляді ієрархії трьох найбільш загальних рівнів: існування (вітальні потреби), функціонування (соціальні потреби), розвитку (потреби самореалізації, самоствердження, творчості)» [556, с. 505]. Отже, коли виникають потреби в особі, вона шукає шляхи їх досягнення, щоб задовольнити внутрішнє збудження, незадоволення. Потреби спонукають особу до різних видів діяльності, залежно від характеру потреб, поки не отримає внутрішнє задоволення.

Потреби формують мотив особистості. Як потрактовано у словнику української мови, мотив – це «підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку; причина» [488, с. 81]. Як уважає Л. Дзюбка, «мотив – це складова мотиваційної сфери людини. Він спрямований на задоволення нужди, потреби людини; спонукає її до дії; особистісно значимий для неї» [147, с. 37]. На думку І. Зимньої, мотив – це те, що спонукає до здійснення діяльності, сприймання, ідеї, переживання та почуття [186].

Отже, мотиви пов'язанні з прагненням особистості до обов'язку, відповідальності перед кимось, до задоволення очікуваного результату, самовизнання, одержання схвалення тощо. Мотиви можна поділити на два види: внутрішні та зовнішні. Внутрішні мотиви – це те, що нас стимулює до дій, допоки ми не задовольнимо власне я (очікування, бажання, інтерес), а зовнішні мотиви – це чинники зовнішнього впливу, які спонукають нас до дій (винагорода, статус, влада).

Важливо зрозуміти, які мотиви є у магістрантів щодо навчальної діяльності. Із дослідження Н. Сопневої слідує, що «...в основі навчальної діяльності студентів є широкі соціальні мотиви (відображають суспільну значущість навчання), професійні (відображають значущість навчальної діяльності для оволодіння майбутньою професією), пізнавальні (пов'язані з потребою в нових знаннях), мотиви матеріального заохочення (стипендія, заохочення з боку батьків), утилітарні (особиста вигода, благополуччя після закінчення вищого навчального закладу)» [494, с. 34]. Важливою умовою формування навчальної діяльності, як стверджує науковець, є мотиви, які мають відповідати певним вимогам, зокрема «...у структурі мотивів переважає, домінує внутрішня мотивація, змістовно пов'язана з навчальною діяльністю; навчальні мотиви глибоко усвідомлені і стійкі (сила мотиву); навчальні мотиви реально діють, актуалізуються в поведінці, у навчальних діях» [494, с. 35].

На думку Л. Бондар, «внутрішні мотиви пов'язані з пізнавальною потребою суб'єкта, задоволенням, яке він отримує від процесу пізнання, пізнавальна діяльність має приносити емоційне задоволення (мені подобається пізнавати нове)», відбувається задоволення пізнавальної потреби. Домінування внутрішньої мотивації характеризується появою власної активності студентів у процесі навчальної діяльності» [53]. Як зазначає Л. Бондар, навчальна діяльність, яка зумовлена «...зовнішніми мотивами, не передбачає метою оволодіння змістом навчального предмету, така навчальна діяльність є метою досягнення інших цілей: отримання гарної оцінки, диплому, стипендії, схвалення, визнання товаришів, викладачів, підкорення вимогам навчального закладу» [53].

Із проведеного аналізу досліджень, можемо стверджувати, що усі мотиви особистості в сукупності (внутрішні та зовнішні) становлять основу мотивації. На рис. 3.2 подано трактування дефініції «мотивація» різними науковцями.

Розкриємо сутність поняття «аксіологія». У «Великій українській енциклопедії», автором якої є Т. Крайнікова, вказано, що аксіологія (від грец. ἀξία – цінність і λόγος – слово, вчення – це теорія цінностей; один із розділів

філософії, що вивчає сутність, види і функції цінностей. Розглядаючи аксіологію з погляду галузі педагогічного знання, вона досліджує цінності, ціннісну свідомість та ціннісні орієнтації, які постають у процесі навчання, виховання та саморозвитку людини [240].

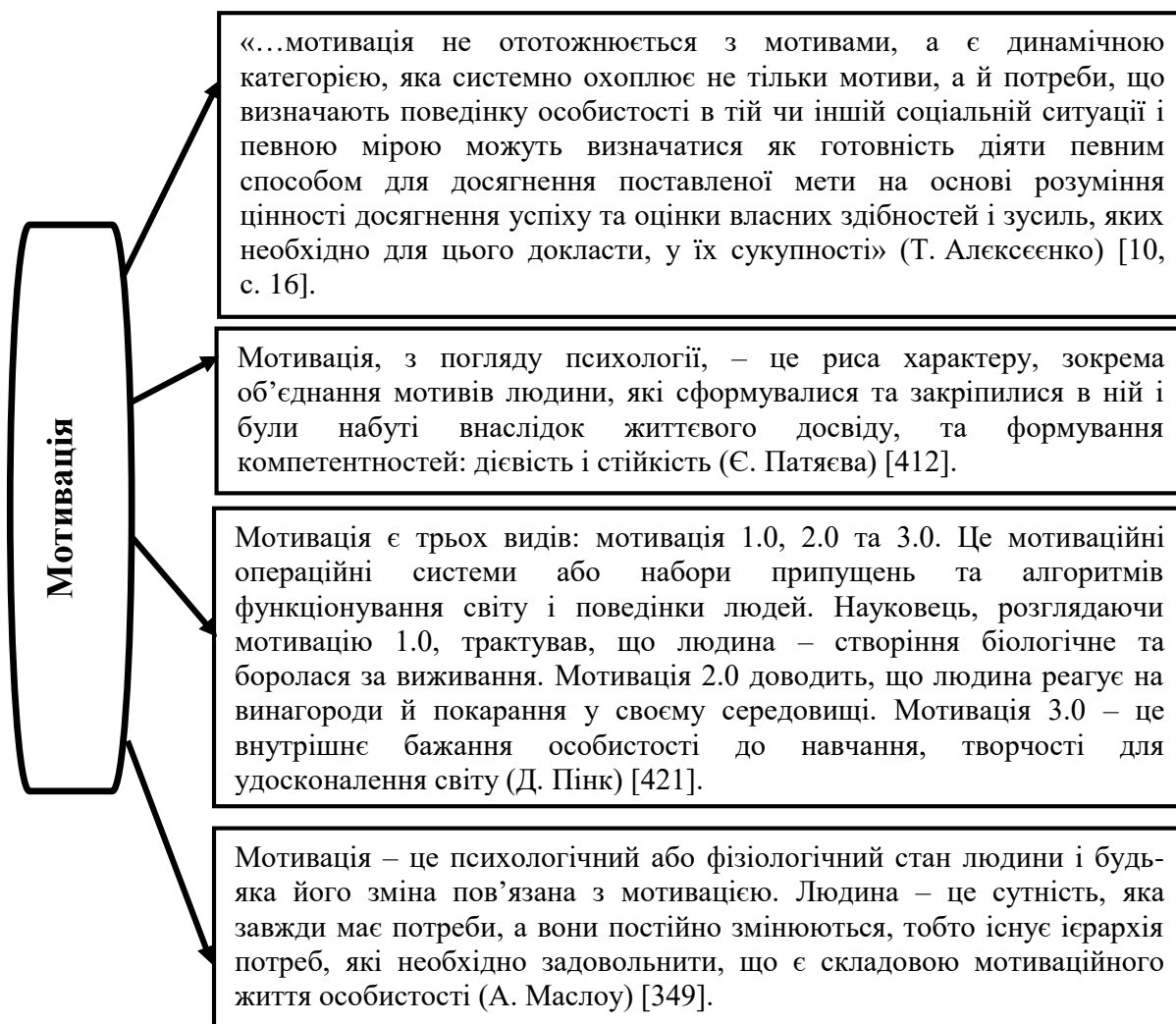


Рис. 3.2. Визначення дефініції «мотивація»

Як стверджує А. Нікора, цінності «...є реальним життєвим ресурсом особистості, який формує цілі й сенси життя, а також забезпечує реалізацію суб'єктності особистості як цілісної психологічної системи» [386, с. 222]. Так, С. Левшин, досліджуючи проблему щодо формування професійної свідомості студента, визначив кілька груп цінностей, які безпосередньо пов'язані з його майбутньою професійною діяльністю, зокрема цінності самоствердження у

суспільстві, самовдосконалення, задоволення від комунікації, самовираження, мотиваційні запити тощо [323].

Зокрема, Ю. Потуй вказує, що вплив «професійних цінностей на становлення фахівця дає змогу студентам оволодівати типовими професійними завданнями й ролями, а також створювати власний їх багаж. Це забезпечує багатофункціональне оволодіння професією на підставі виявлення індивідуальних особливостей і аксіологічної спрямованості кожного студента» [434, с. 335].

Розглядаючи мотиваційно-аксіологічний компонент у структурі науково-пізнавальної компетентності студента, Ж. Кожухар представив «...його аксіологічною складовою у вигляді таких цінностей, як цінності свободи, справедливості, добротності, благородства, відданості, патріотизму, прагненнями до ідеалу, довершеності, самоствердження, самовираження, самореалізації та саморозвитку» [229, с. 30]. Як зауважує науковець, мотиваційна складова цього компонента – це «ефективність когнітивної творчості, продуктивність інтелектуального функціонування в соціально-професійній галузі є можливими лише за умов, коли особистість виявляє внутрішні мотиви, пов'язані із змістом діяльності (бажання пізнавати нове, оволодівати особистісно й професійно значущою інформацією, виявляючи інтелектуальну активність, долаючи перепони, розв'язуючи протиріччя тощо)» [229, с. 30].

Отже, мотиваційно-аксіологічний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, передбачає наявність: мотивів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які впливають на вибір професії; мотивів цілепокладання і формування себе, як особистості; цінностей, як в особистому житті, так і в професійній діяльності; пріоритетів у житті; ціннісних орієнтирів.

Розглянемо сутнісну складову когнітивного компонента професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, який формується в закладах вищої освіти.

В основі когнітивного компонента лежить система знань та розвиток пізнавальних процесів, що разом гарантують пізнання. У словнику української мови когнітивний (лат. *cognitio* – пізнання) – це пізнавальний, пізнаваний, який відповідає пізнанню (когнації) [487].

Як зазначено у дослідженні С. Ситнік, «когнітивна компетентність передбачає наявність знань, досвіду, разом з умінням скористатися ними у взаємодії» [480, с. 197]. Науковець наголошує, що «когнітивний аспект міжособистісних відношень пов'язаний також зі сприйняттям і розумінням людьми одне одного» [480, с. 197].

Також О. Вовк акцентував, що «когнітивний компонент моральної свідомості є фундаментальним, оскільки на його основі, базується моральна поведінка і розвиваються переконання, ціннісні орієнтації, мотиви, інтереси тощо» [87, с. 131]. Науковець наголошує, що «центральною актом когнітивного (пізнавального) процесу (переробки інформації та психічної регуляції) є ухвалення рішення, вирішення оригінальних завдань, у тому числі й тих, що стосуються гуманістичного вирішення проблемних ситуацій» [87, с. 131]. Отже, знання є джерелом формування власного бачення майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у комунікативному аспекті, що сприяють вирішенню проблем щодо потреб особистості та його інтересів.

Не можемо не погодитися з науковцем Н. Яремчук, яка стверджує, що «когнітивний компонент охоплює повідомлення про себе, другому учаснику довірливих стосунків та умову взаємодії, а також очікування, пов'язані з поведінкою партнера» [569, с. 22]. Тому в ефективному комунікативному процесі майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту має бути наявна міжособистісна довіра комунікантів один до одного, яка вибудовується на їхніх уявленнях, знаннях і досвіді.

Важливим компонентом професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, є когнітивний компонент, який охоплює знання. Аналіз наукових досліджень та досвід викладацької діяльності допоміг нам виокремити ці

складники, що необхідні майбутнім менеджерам фізичної культури і спорту в міжособистісних взаєминах у їхній майбутній діяльності, зокрема знання:

- нормативних актів у сфері фізичної культури і спорту;
- фундаментальних наук, в обсязі, необхідному для освоєння загальнопрофесійних дисциплін;
- підходів до забезпечення якісного виконання завдань професійної діяльності на основі інструкцій, методичних рекомендацій, встановлених норм, нормативів, технічних умов тощо;
- моделювання об'єктів і процесів у сфері менеджменту, застосовуючи математичні методи та інформаційні технології;
- концепцій, методів та інструментів менеджменту для результативного й ефективного управління спортивною організацією;
- планування діяльності організації фізкультурно-спортивного спрямування в стратегічному, тактичному та оперативному розрізах;
- змісту організації та здійснення комунікації з представниками різних професійних груп (у тому числі в міжнародному контексті);
- сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями;
- взаємодії з людьми та впливу на їхню поведінку;
- методів менеджменту фізкультурно-спортивної організації, прийняття ефективних управлінських рішень, здійснюючи їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення, відповідно до міжнародних стандартів;
- сучасних технологій адаптації та дії в нестандартній ситуації, що пов'язана з роботою за фахом, уміння генерувати нові ідеї у сфері наук про менеджмент фізичної культури і спорту;
- педагогічних технологій для реалізації розроблених програм навчальних дисциплін за спеціалізацією у навчальних закладах.

Отже, основою когнітивного компоненту професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах

вищої освіти, є знання, обізнаність щодо міжособистісної комунікації, яка є ключовою у їхній професійній діяльності.

Охарактеризуємо праксеологічний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти.

У «Філософському енциклопедичному словнику» подано визначення праксеології (від грец. πράξις – дія та грец. λογία – вчення) – це «програма комплексних наукових досліджень умов, засобів і принципів ефективної та якісної людської діяльності... До сучасних напрямів праксеологічних досліджень належать: загальна теорія раціональної діяльності, структура організації трудових колективів, принципи функціонування і правила управління трудовими колективами, продуктивність праці, типологія помилок і порушень у процесі праці, критерії оцінювання результатів діяльності, способи раціонального використання ресурсів і, зрештою, розробка практичних рекомендацій щодо організації ефективної праці та створення оптимальних моделей певних галузей розумової і фізичної праці» [556, с. 512].

Із дослідження М. Ілляхової слідує, що «праксеологія є ефективною у дослідженні норм, принципів, структури й закономірностей організації ефективної діяльності, яка впливає на виконання основних завдань: виявлення чинників та умов підвищення ефективності діяльності особистості; визначення зміни суб'єкта діяльності з метою актуалізації, саморегуляції та самовдосконалення; органічного поєднання теорії й практичних дій суб'єктів діяльності» [205, с. 56].

Необхідно наголосити, що мотиваційно-аксіологічний та когнітивний компоненти професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, реалізуються через праксеологічний компонент. Цей компонент, як зазначають науковці О. Безкопильний, А. Артюшенко та І. Носоленко, «...характеризується комплексом педагогічних умінь та навичок щодо професійної діяльності, а також сукупністю методичних прийомів для досягнення мети» [31, с. 17]. Вони



пропонують «всю сукупність професійно-орієнтованих умінь та навичок ... розділити на п'ять груп, а саме: гностичні, комунікативні, конструктивні, організаційні та проектувальні» [31, с. 17].

Ми виокремили сукупність умінь та навичок, які необхідні майбутнім менеджерам фізичної культури і спорту для їхньої успішної професійної діяльності, зокрема:

- використовувати вітчизняний та закордонний досвід професійної діяльності менеджерів фізичної культури і спорту;
- ініціювати та реалізовувати міжнародні проєкти;
- працювати в команді фахівців, які представляють різні країни;
- комунікувати в іншомовному середовищі для вирішення практичних завдань фізкультурно-спортивних організацій;
- аргументувати прийняті управлінські рішення у сфері фізичної культури і спорту та брати відповідальність за їх виконання;
- ефективно розподіляти та делегувати повноваження менеджера фізичної культури і спорту;
- оцінювати результати управлінської праці та фінансово-економічної діяльності організації фізкультурно-спортивного спрямування;
- створювати успішні спортивні організації, клуби, товариства тощо;
- працювати на різних управлінських рівнях організаційних структур фізичної культури та спорту;
- виявляти потенційних споживачів продукції фізичної культури і спорту та їхні поведінкові особливості;
- демонструвати результати впливу на громадськість засобами маркетингових комунікацій;
- організовувати маркетингові дослідження і рекламну діяльність у сфері фізичної культури і спорту з метою популяризації та просування продукції, робіт і послуг на ринку фізичної культури і спорту тощо.

Отже, праксеологічний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої

освіти, охоплює успішне використання вмій та навичок у їхній професійній діяльності, зокрема організовувати управління фізкультурно-спортивними організаціями, визначати місію організації, а також розробляти стратегічні та тактичні плани, вміння формувати команду, здійснювати її розвиток, вміння перетворити конфлікт у результативний, мотивувати працівників до успішної діяльності, виконувати професійну діяльність з урахуванням інновацій технологічного та наукового процесу.

У структурі професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладі вищої освіти, можна виокремити особистісний компонент, який є основою всіх структурних компонентів.

Розглянемо поняття «особистість», яке не варто ототожнювати з поняттям «особа». Особа – це окремо взята людина, індивід, тоді як зазначають науковці О. Данильян і В. Тараненко, «особистість» – це вищий ступінь духовності людини (індивіда), яка наділена соціально вагомими якостями, що характеризують її (його) як унікальну суб'єктивність, здатну досліджувати та змінювати світ [142]. Отже, особистість охоплює три складові – це фізична, духовна і соціальна.

Цю думку підтримує вчена С. Крилова. Науковець вважає, що особистість – це «аспект внутрішнього світу людини, який характеризується унікальністю та відкритістю; реалізується в самопізнанні та самотворенні людини та об'єктивується в артефактах культури» [243, с. 457]. Автор наголошує, що особистість «відрізняється від індивіда тим, що в своїх актуалізованих проявах є трансцендентною по відношенню до умов соціального життя, тоді як індивід постає частиною роду і виду (біологічний атом) та суспільства (соціальний атом)» [243, с. 457].

Аналізуючи вищенаведені дослідження, можемо стверджувати, що особистістю не народжуються, а нею стають упродовж життя. Не можемо не погодитися з думкою вченого М. Боришевського, який доводить, що «самотворення – одна з умов самореалізації, оскільки, творячи в собі щось нове, актуалізуючи, плекаючи в собі ті чи інші можливості, задатки, ми

уможлиблюємо оволодіння способами, засобами (перш за все тими, що в нас самих), які забезпечують можливості досягнення найважливіших життєвих цілей, серед яких найперше місце посідає досягнення взаєморозуміння з іншими, особливо з рідними та близькими людьми» [56, с. 45]. Як зазначив учений, «процес самотворення є самосуб'єктною активністю, яка передбачає відносно високий рівень розвитку особистості, зокрема вагому представленість у її структурі таких утворень, як моральні переконання, сформованість світоглядних та інших орієнтацій – складників системи духовності, наявність структурованої “Я концепції”, розвиненість системи саморегуляції та деяких інших компонентів, що засвідчують достатньо високий рівень розвитку особистості як відкритої соціально-психологічної системи, що перебуває в стані постійного саморозвитку» [56, с. 46].

У своєму дослідженні вчений О. Матеюк доводить, що «особистість, яка є успішною в діяльності, повинна бути професійно орієнтованою і мати добре розвинені здібності лідерства й ефективного управління колективом» [351]. Також О. Матеюк наголошує, що «перша характеристика виявляється в професійному інтересі, друга – обслуговує проектування майбутнього та виробляє стратегії взаємодії в конкретній ситуації, а третя – забезпечує відповідальність при вирішенні складних проблем, управління змінами, самоконтроль, а також організовує вплив на інших (вимогливість і реалізація їх здібностей)» [351].

Успішність особистості полягає у безперервному розвитку духовного та творчого потенціалу індивіда, максимальній реалізації усіх своїх можливостей у професійній діяльності. А. Ваврик вказує, що «саме у ній актуалізується її творче начало, яке спрямоване не на біологічне самоствердження, а на утвердження себе як особистості у продуктивній діяльності з метою соціального визнання суспільством, відомими авторитетними людьми або самим собою» [68]. Науковець доводить, що успішність особистості залежить від успіху в особистому житті, адже у родині вона себе відчуває щасливою, отримує задоволення від життя, але щоб так було завжди, потрібні матеріальні

ресурси для стабільного існування. Тому виникає потреба в успішній професійній діяльності. Реалізувавши себе в професійній діяльності, особистість отримує задоволення, відчуття гідності, зняття напруги, завершеність справ [68].

Успішність особистості в професійній діяльності залежить від професіоналізму у певній сфері діяльності. Для цього особистість має мати професійно-ціннісні орієнтири, які зображено на рис. 3.3. Також важливо враховувати те, що зростання потреби в успіху передбачає таке явище, як конкурентність, бути кращим за інших, бути попереду. З погляду Й. Шумпетера конкуренція – це суперництво старого та нового, інновацій [562]. В. Адамик тлумачить конкуренцію, як суперництво у будь-якій сфері діяльності поміж юридичними або фізичними особами, які зацікавлені у досягненні однієї і тієї ж мети [4]. У своєму дослідженні М. Портер стверджує, що конкуренція – це суперництво, яке приймає форму гонки за перші позиції з використанням тактик, які ґрунтуються на цінній конкуренції, рекламних баталіях, реалізації нової продукції, розширенні обслуговування споживачів і гарантуванні. Зокрема, як зауважує науковець, конкуренція розгортається там, де один або декілька учасників відчувають тиск або бачать можливість покращення своїх позицій [433, с. 53].

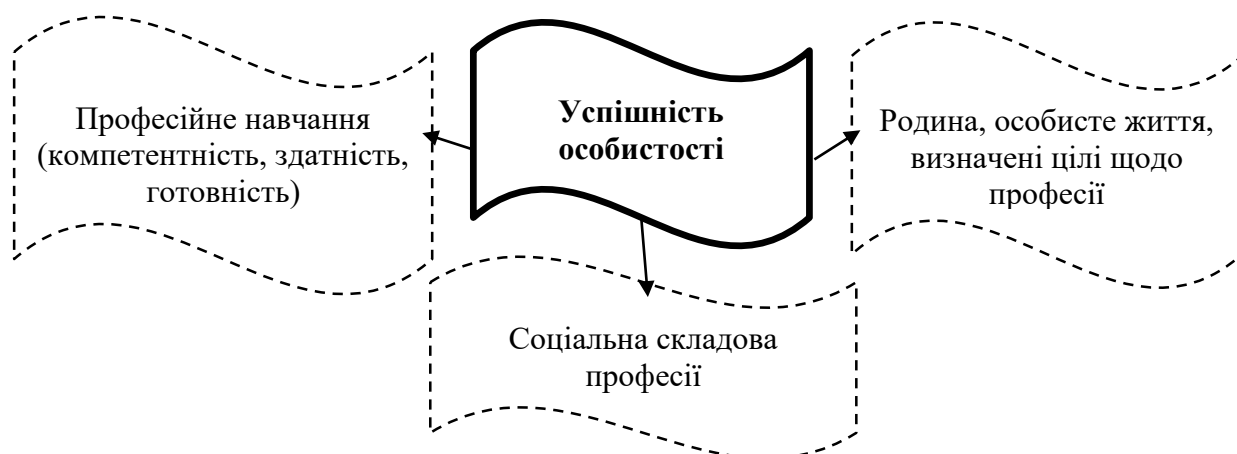


Рис. 3.3. Професійно-ціннісні орієнтири успішної особистості  
(авторська розробка)

Окрім того, А. Ваврик наголошує, що конкурентність особистості гарантує швидку адаптованість до навколишнього середовища, готовність виконувати успішно професійну та інші види діяльності на високому рівні, генерувати інноваційні креативні ідеї, доводити їх цінність для особистісного, професійного та соціального розвитку, створювати всі можливі умови для їх реалізації [68].

Підсумовуючи вищерозглянуте можемо стверджувати, що конкуренція є важливим елементом саморегулювання ринкової економіки, що сприяє обміну знань, навичок та умінь між особистостями. Таке суперництво допомагає створювати нове середовище людей, готових до змін, до впровадження інновацій у професійній діяльності, що сприяє здоровій конкуренції між особистостями.

Конкурентоздатність особистості характеризується складовими, які відображено на рис. 3.4.

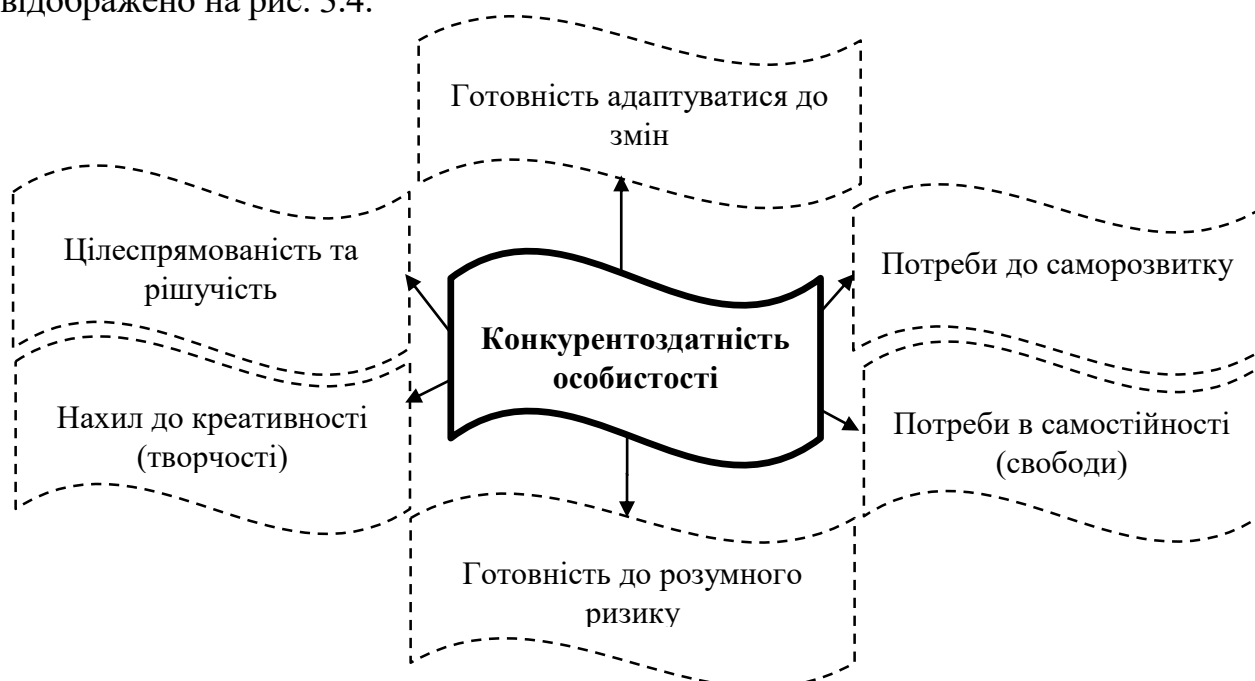


Рис. 3.4. Складові конкурентоздатної особистості  
(авторська розробка)

Отже, особистісний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, передбачає наявність вмінь володіти техніками самореалізації та розвитку індивідуальності в межах професії, здатності раціонально організувати свою професійну діяльність.

Отже, ми розглянули сутність та теоретично обґрунтували структуру професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти. До структурних компонентів професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти, віднесено: мотиваційно-аксіологічний, когнітивний, проксеологічний та особистісний компоненти. Ці компоненти мають взаємопов'язаний та взаємозалежний характер, що гарантують формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

### **3.2. Критерії, показники та рівні сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Варто зазначити, що теорія та практика процесу формування професійної компетентності фахівців передбачає загальні вимоги до виділення й обґрунтування її критеріїв, показників та рівнів сформованості. Цим питанням у наукових дослідженнях присвячені праці таких відомих педагогів, як І. Баклицький [24], С. Гончаренко [118], І. Зимня [184, 185], В. Ортинський [396], Н. Фоменко [530] та ін. Зміст цих праць дає підстави стверджувати, що сьогодні у педагогічній науці існують різні погляди щодо визначення критеріїв, показників та їх рівнів сформованості професійної компетентності фахівців.

Проте невивченими є питання визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Для цього спочатку з'ясуємо сутність понять «критерій», «показник» і «рівень».

У «Великому тлумачному словнику української мови» [65] та «Філософському словнику» [557] критерій визначено, як засіб міркування, ознака, на основі якої проводиться визначення або класифікація певного явища. У словнику іншомовних слів, критерій (від грец. *kriterion* – здатність розрізняти) – це ознака, на основі якої проводять оцінювання, визначення або

класифікацію чого-небудь, мірило оцінки [449, с. 385]. Критерій є ідеальним уявленням суб'єкта оцінювання про те, яким має бути об'єкт в ідеалі; критерій є тим, відносно чого визначається реальний стан об'єкта [404, с. 15]. С. Морозов та Л. Шкарапута в «Словнику іншомовних слів» розглядають критерій, як мірило для визначення, оцінки предмета, явища, його якості, що дають можливість дійти висновків про його стан, рівень розвитку та функціонування [369, с. 305].

У «Великій сучасній енциклопедії», яку уклав Е. Рапацевич, поняття «критерій» визначено як ознаку, на основі якої оцінюється що-небудь; умовно прийнята міра, що дає змогу виконувати вимірювання об'єкта і на підставі цього оцінювати його [453, с. 271].

Учена А. Семенова класифікує критерії, як оцінювання загального стану явища або процесу [473]. В. Курило тлумачить термін «критерій», як якість явища, що відображає його суттєві характеристики і саме тому підлягає оцінюванню [315, с. 35]. На думку В. Ягупова, критерій – це ознака, на основі якої оцінюють певну якість особистості вихованця [566, с. 450]. В. Вергасов вважає, що основними вимогами до критеріїв є об'єктивність, ефективність, надійність і висока достовірність [79, с. 35–36]. Ми погоджуємося з твердженням А. Кузьмінського, що «критерієм оцінювання умінь та навичок є точно обрана величина, що є визначником якості навчальної діяльності» [311, с. 173].

До виділення та обґрунтування критеріїв учені А. Батаршев, І. Алексеева та Е. Майорова висувають загальні вимоги, які в цілому можна узагальнити, зокрема: критерії повинні відображати основні закономірності функціонування об'єкта; критерії мусять мати суттєві ознаки предмета, тобто відображати необхідні ознаки та якості, через свою сутність ці якості та ознаки мають бути стійкими і постійними; за допомогою критеріїв повинні встановлюватися зв'язки між усіма компонентами явища, що аналізується; критерії повинні розкриватися через низку показників, залежно від прояву яких можна робити висновки про більший чи менший ступінь вираження цього критерію; критерії

мають відображати динаміку вимірювальної якості в часі та просторі; якісні показники повинні виступати в єдності з кількісними показниками та доповнювати один одного [29].

Аналіз запропонованих дослідниками дефініцій поняття «критерій» дає нам можливість зробити висновок, що критерій сформованості професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту – це сутнісна ознака, взята за основу оцінювання повноти прояву і рівня розвитку його компетентності, відповідно до цілей, завдань та функцій професійної діяльності. У своєму дисертаційному дослідженні поняття «критерій» ми будемо використовувати як мірило, орієнтир, індикатор, на основі якого відбувається оцінювання стану сформованості професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту.

Що стосується поняття «показник», то це форма прояву ознаки (якісна та кількісна), на чому ґрунтується критерій. У словнику іншомовних слів показник розглядають, як характеристику об'єкта, який визнано суттєвою та актуальною в процесі оцінювання величиною, що характеризує явище або часткову складову процесу розвитку [449, с. 15].

За «Великим тлумачним словником сучасної української мови» показник – це «ознака, свідчення або доказ чого-небудь; дані про результати певної роботи чи процесу; явище чи подія, що дає змогу зробити висновки про перебіг певного процесу» [66].

У «Новому тлумачному словнику української мови» поняття «показник» визначено як: «свідчення, доказ, ознака чого-небудь; предметні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу; дані про досягнення чого-небудь» [368]. Отже, показник як частина критерію служить типовим та конкретним виявленням сутності якостей процесу чи явища, що досліджуються.

Ми погоджуємося з думкою В. Гладкової та О. Горчакової, які, розглядаючи проблему проектування кар'єри сучасного менеджера, стверджують, що за допомогою показника можна судити про ефективність процесу формування його професійної компетентності [106].



Враховуючи різні погляди науковців та визначення, які наводять у педагогічній та довідковій літературі, ми вважаємо, що показники сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту становлять сукупність ознак, які визначають ступінь відповідності цілей, мотивів, інтересів, установок, спрямованості, професійних знань, навичок та умінь, професійно-особистісних якостей та рівня розвитку самооцінки, що формуються в процесі їх професійної підготовки і відповідають вимогам професійної діяльності.

Для з'ясування рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту необхідно звернути увагу на розуміння поняття «рівень». Цей термін фігурує в літературі, коли йдеться про оцінювання ступеня сформованості або розвиток певного педагогічного явища. Складність цього поняття, як і попередніх, полягає у неоднозначному його тлумаченні. Педагогічна сфера накопичила значний обсяг різноманітних методик, що присвячені саме для визначення рівня сформованості професійної компетентності майбутніх фахівців. Ці питання знайшли відображення як у працях вітчизняних учених (А. Алексюк [9], Я. Болюбаш, І. Булах та ін. [50], Т. Канівець [211], Г. Ковальчук [226], Л. Романишина [457], О. Сидорко [477], І. Сняданко [490], Н. Чайкіна [545] та ін.), так і зарубіжних (Е. Божович [46], Н. Гронлунд [127], К. Інгенкамп [199], Д. Колбі та М. Уотт [233] та ін).

У наукових дослідженнях процесу формування компетентності фахівця, науковець В. Багрій «рівень» розглядає як ступінь інтегративної якості особистості [21].

Ми під поняттям «рівень» розуміємо ступінь розвитку необхідних якостей для формування професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту.

Керуючись результатами аналізу наукових джерел, ми будемо використовувати традиційну ступеневу шкалу рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (високий, середній, низький), яка, на нашу думку, є релевантною специфіці досліджуваного об'єкта.

Зокрема, Г. Євтушенко та В. Куценко вказують, що високий рівень сформованості професійної компетентності менеджера як фахівця характеризується: стійким позитивним умінням вирішувати свої професійні обов'язки у майбутній професійній діяльності; глибоким розумінням сутності професії менеджера; рівнем володіння професійними компетентностями, самостійністю планування й організації професійної діяльності з використанням та наявністю ґрунтовних знань із теорії менеджменту; умінням самоаналізу прийнятих рішень та їх ефективності, самооцінки власної діяльності щодо виконання визначених вимог з цієї спеціальності професійних обов'язків; збалансованістю розвитку всіх компонентів професійної компетентності; системністю професійного світогляду, індивідуально-смысловим наповненням діяльності, системним високим рівнем вмотивованості до професійної діяльності; налаштованістю на результативність індивідуальної професійної діяльності та діяльності підпорядкованого ними структурного підрозділу; ґрунтовністю та глибиною професійних, психологічних, андрагогічних та організаційно-управлінських знань; сформованістю професійних, комунікативних, андрагогічних та організаційно-управлінських умінь; здатністю та готовністю до постійного професійного розвитку і вдосконалення [167].

Як зазначає Л. Суцценко, середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту охарактеризується їхньою зацікавленістю до можливого вирішення професійних обов'язків, які з часом постануть у їхній професійній діяльності; наявністю у них базових знань про професійні обов'язки; уміння аналізувати свою діяльність, але без об'єктивної оцінки [508].

Науковці Г. Балахнічова та Л. Заремба зазначають, що низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту передбачає неповне розуміння ними сутності та цілей професійної діяльності, слабку орієнтацію у її завданнях [26].

Теоретичний аналіз наукової літератури та власний досвід викладацької діяльності допомогли нам визначити критерії, показники та рівні сформованості

професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. До таких критеріїв віднесено: мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний та соціально-психологічний (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Критерії та показники сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (авторська розробка)**

№ з/п	Критерій	Показники критерію
1	Мотиваційний	Рівень сформованості професійного спрямування майбутніх магістрів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту
		Мотивація до навчання протягом усього життя та самовдосконалення
		Бажання працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту»
2	Інформаційно-когнітивний	Рівень засвоєння професійно орієнтованих знань, необхідних для ефективного виконання професійних завдань
		Рівень володіння дослідницькими знаннями, які сприяють розумінню сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності
3	Діяльнісний	Рівень оволодіння професійними уміннями та досвідом самостійного розв'язання професійних завдань
		Уміння проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності
		Уміння використовувати новітні технології менеджменту
4	Соціально-психологічний	Рівень сформованості організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей
		Рівень сформованості лідерських здібностей
		Рівень сформованості самоефективності щодо професійної діяльності
		Рівень сформованості навчальної самоефективності магістранта

Мотиваційний критерій сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту відображає рівень сформованості професійного спрямування магістрантів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту, мотивації до навчання протягом усього життя та самовдосконалення, бажання працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту».

Отже, високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм визначається яскраво вираженим рівнем сформованості професійного спрямування магістрантів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту; високою мотивацією до навчання протягом усього життя та

здатністю до самовдосконалення у сфері менеджменту; сильним бажанням працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту».

Середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм характеризується опосередкованою сформованістю професійної спрямованості магістрантів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту; ситуативним проявом мотивації до навчання упродовж усього життя та здатності до самовдосконалення у професійній діяльності; бажанням працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту».

Низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм характеризується відсутністю професійної спрямованості магістрантів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту; невираженою мотивацією до навчання протягом усього життя і здатністю до самовдосконалення у професійній діяльності; відсутністю бажання працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту».

Інформаційно-когнітивний критерій сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту відтворює рівень засвоєння професійно орієнтованих знань, необхідних для ефективного виконання професійних завдань; рівень володіння дослідницькими знаннями, які сприяють розумінню сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності.

Отже, показниками інформаційно-когнітивного критерію є система знань фахових дисциплін щодо професійної підготовки та здатність використання дослідницьких умінь.

Високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм характеризується глибоким і системним рівнем засвоєння професійно орієнтованих знань (правових, документознавчих, управлінських, психолого-педагогічних, методичних, комунікативних, інформаційно-технологічних,

аналітико-статистичних), необхідних для ефективного виконання професійних завдань; високим рівнем оволодіння дослідницькими знаннями, які розкривають розуміння сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності.

Середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм характеризується помірним рівнем засвоєння професійно орієнтованих знань (правових, документознавчих, управлінських, психолого-педагогічних, методичних, комунікативних, інформаційно-технологічних, аналітико-статистичних), необхідних для ефективного виконання професійних завдань; поверхневим рівнем володіння дослідницькими знаннями, які розкривають розуміння сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності.

Низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм характеризується незацікавленістю щодо засвоєння професійно орієнтованих знань (правових, документознавчих, управлінських, психолого-педагогічних, методичних, комунікативних, інформаційно-технологічних, аналітико-статистичних), необхідних для ефективного виконання професійних завдань; відсутністю щодо дослідницьких знань, які розкривають розуміння сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності.

Діяльнісний критерій сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту відображає рівень оволодіння професійними вміннями та досвідом самостійного розв'язання професійних завдань, вміннями проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, вміннями використовувати новітні технології менеджменту.

Показником діялісного критерію є професійні навички, знання та досвід самостійного розв'язання професійних завдань, вміння проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності.

Високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм характеризується яскраво вираженим рівнем оволодіння професійних умінь та досвіду самостійного розв'язання професійних завдань, здатністю об'єктивно проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, ґрунтовними вміннями щодо використання новітніх технологій менеджменту.

Середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм характеризується типовим рівнем оволодіння професійних умінь та досвіду самостійного розв'язання професійних завдань, достатніми вміннями проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, помірними вміннями використовувати новітні технології менеджменту.

Низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм характеризується недостатньою сформованістю професійних умінь та досвіду самостійного розв'язання професійних завдань, вміннями проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, вміннями використовувати новітні технології менеджменту.

Соціально-психологічний критерій сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту визначає рівень сформованості організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; рівень сформованості лідерських здібностей; рівень сформованості самоефективності щодо професійної діяльності та рівень сформованості навчальної самоефективності магістранта.

Високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм характеризує високим рівнем сформованості організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; стійким проявом лідерських здібностей;

яскраво вираженою потребою до самоефективності щодо професійної діяльності та навчальної самоефективності магістранта.

Середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм характеризується ситуативним рівнем сформованості організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; нестабільним рівнем сформованості лідерських здібностей; несталим рівнем сформованості самоефективності щодо професійної діяльності та навчальної самоефективності магістранта.

Низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм характеризується переважно нездатністю до організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; відсутністю лідерських здібностей; непрагненням до самоефективності щодо професійної діяльності та навчальної самоефективності магістранта.

Отже ми окреслили рівні сформованості професійної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (високий, середній, низький).

Високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту характеризується яскраво вираженим рівнем сформованості професійного спрямування магістрантів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту; високою мотивацією до навчання протягом усього життя та здатністю до самовдосконалення у сфері менеджменту; сильним бажанням працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту»; глибоким і системним рівнем засвоєння професійно орієнтованих знань (правових, документознавчих, управлінських, психолого-педагогічних, методичних, комунікативних, інформаційно-технологічних, аналітико-статистичних), необхідних для ефективного виконання професійних завдань; високим рівнем оволодіння дослідницькими знаннями, які розкривають розуміння сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності; яскраво вираженим рівнем оволодіння професійних умінь та досвіду

самостійного розв'язання професійних завдань, здатністю об'єктивно проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, ґрунтовними вміннями щодо використання новітніх технологій менеджменту; високим рівнем сформованості організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; стійким проявом лідерських здібностей; яскраво вираженою потребою до самоефективності щодо професійної діяльності та навчальної самоефективності магістранта.

Середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту характеризується опосередкованою сформованістю професійної спрямованості магістрантів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту; ситуативним проявом мотивації до навчання упродовж усього життя та здатності до самовдосконалення у професійній діяльності; бажанням працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту»; помірним рівнем засвоєння професійно орієнтованих знань (правових, документознавчих, управлінських, психолого-педагогічних, методичних, комунікативних, інформаційно-технологічних, аналітико-статистичних), необхідних для ефективного виконання професійних завдань; поверхневим рівнем володіння дослідницькими знаннями, які розкривають розуміння сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності; типовим рівнем оволодіння професійних умінь та досвіду самостійного розв'язання професійних завдань, достатніми вміннями проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, помірними вміннями використовувати новітні технології менеджменту; ситуативним рівнем сформованості організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; нестабільним рівнем сформованості лідерських здібностей; несталим рівнем сформованості самоефективності щодо професійної діяльності та навчальної самоефективності магістранта.

Низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту характеризується відсутністю професійної спрямованості магістрантів до управлінської діяльності у сфері



фізичної культури і спорту; невираженою мотивацією до навчання протягом усього життя і здатністю до самовдосконалення у професійній діяльності; відсутністю бажання працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту»; незацікавленість щодо засвоєння професійно орієнтованих знань (правових, документознавчих, управлінських, психолого-педагогічних, методичних, комунікативних, інформаційно-технологічних, аналітико-статистичних), необхідних для ефективного виконання професійних завдань; відсутні дослідницькі знання, які розкривають розуміння сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності; недостатньою сформованістю професійних умінь та досвіду самостійного розв'язання професійних завдань, вміннями проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, вміннями використовувати новітні технології менеджменту; переважно нездатністю до організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; відсутністю лідерських здібностей; непрагненням до самоефективності щодо професійної діяльності та рівень сформованості навчальної самоефективності магістранта.

Отже, ми визначили та обґрунтували критерії (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний та соціально-психологічний), показники та рівні (високий, середній, низький) сформованості професійної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту

### **3.3. Педагогічна діагностика рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Діагностичний інструментарій є основою професійної діяльності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Методи дослідження, які внесені до нього, допоможуть з'ясувати рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту згідно з компонентами та критеріями.

Оцінювання рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм відбувався за допомогою двох методик: «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерс) [231, с. 313–316] та «Діагностики потреби в пошуках відчуттів» (М. Цукерман) [478, с. 61–63].

Методика «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерс) налічує 41 твердження, на які потрібно дати однозначні відповіді («так» або «ні»). У реєстраційному бланку, у клітинці відповідного номера твердження, необхідно поставити знак «+» (так), якщо згодні, або «-» (ні), якщо не згодні (Додаток Б).

Ступінь мотивації до успіху оцінюємо кількістю балів, що збігаються з «ключем» (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Ключ для підрахунку показників ступеня мотивації до успіху**

По 1 балу нараховують за відповіді «так» щодо таких тверджень:	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41
По 1 балу нараховують за відповіді «ні» з приводу таких тверджень:	6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39
Не враховують відповіді щодо тверджень:	1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40

Високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм сформованості мотивації до успіху становить більше 20 балів; середній рівень сформованості мотивації до успіху становить 20 і менше, але більше ніж 14; низький рівень сформованості мотивації до успіху становить 14 та менше балів.

Методику діагностики потреби в пошуках відчуттів (М. Цукерман) [452, с. 78–81] використовують для дослідження рівня потреби у відчуттях різного роду стосовно особистостей. Пошук нових відчуттів має велике значення для майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, оскільки стимулює емоції й уяву, розвиває творчий потенціал, і врешті веде до особистісного зростання.

Тест складається з 16 тверджень, які об'єднані у пари. З кожної пари необхідно вибрати одне твердження, яке магістрант вважає найбільш характерним для себе – А або Б (Додаток В).

Ключ до тесту-опитувальника діагностики потреби в пошуках відчуттів (М. Цукерман): 1. А, 2. А, 3. Б, 4. Б, 5. Б, 6. Б, 7. Б, 8. Б, 9. А, 10. Б, 11. А, 12. Б, 13. Б, 14. Б, 15. А, 16. Б.

Кожну відповідь, яка збігається з ключем, оцінюють в 1 бал. Отримані бали підсумовують. Сума збігів є показником рівня потреби у відчуттях.

Високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм сформованості потреби в пошуках відчуттів становить більше 10; середній рівень сформованості потреби в пошуках відчуттів – від 10 до 5 балів; низький рівень сформованості потреби в пошуках відчуттів становить 5 і менше балів.

Оцінювання рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм відбувалося завдяки використанню розроблених автором тестових завдань (Додаток Д).

Тестові завдання складаються з 50 запитань з фахових дисциплін щодо професійної підготовки у сфері менеджменту фізичної культури і спорту. Кожне тестове запитання передбачало 4 відповіді, з яких правильна лише одна. Дві або більше підкреслених відповідей вважаються неправильними.

Відповідно до набраних балів за тестові запитання визначають рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм: високий рівень становить 41 бал і більше; середній рівень становить менше 41, але більше, ніж 28; низький рівень становить 28 і менше балів.

Оцінювання рівня сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм відбувалося відповідно до розробленої нами діагностичної карти (Додаток Е).

Діагностична карта оцінювання сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту налічувала 17 показників за видами професійних компетентностей, які висвітлюють уміння майбутніх фахівців. За кожним показником проводять оцінювання двоє експертів (викладач, який викладає дисципліни «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті», та науковий керівник магістранта) та самооцінювання магістранта, виводять середній бал.

Високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм становив більше 40 балів; середній рівень становив менше 40, але більше 28 балів; низький рівень – 28 та менше балів.

Оцінювання сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм застосовує діагностику оцінювання комунікативних і організаційних схильностей, лідерських здібностей, самоефективність і навчальну самоефективність особистості.

Для встановлення рівня сформованості комунікативних та організаційних схильностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм, було використано методику «Оцінювання комунікативних і організаційних схильностей – КОС» (В. В. Синявського і Б. О. Федоришина) [232, с. 581–583].

Респондентам необхідно було відповісти на всі запропоновані 40 запитань (Додаток Ж). Важливо, щоб вони вільно висловлювали свою думку з кожного питання. Запитання мали загальний характер і не могли містити всіх необхідних подробиць, тому магістрантам потрібно було уявити собі типові ситуації та не замислюватися над деталями. Якщо на деякі запитання було важко відповісти, то потрібно надати перевагу одній із відповідей.

Зіставивши відповіді респондента з «ключем», підраховують кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Ключ підрахунку кількості збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями**

Схильності	Відповіді	Номери запитань
Комунікативні	(+) так	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	(-) ні	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські	(+) так	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) ні	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обчислено оцінні коефіцієнти комунікативних ( $K_k$ ) та організаторських ( $K_o$ ) схильностей, як відношення кількості відповідей, що збіглися за комунікативними схильностями ( $K_x$ ) та організаторськими схильностями ( $O_x$ ) до максимально можливої кількості збігів (20) за формулами:

$$K_k = K_x / 20, \quad K_o = O_x / 20.$$

Для якісного оцінювання результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей**

$K_k$	$K_o$	Шкальна оцінка
0,10–0,45	0,20–0,55	1
0,46–0,55	0,56–0,65	2
0,56–0,65	0,66–0,70	3
0,66–0,75	0,71–0,80	4
0,76–1,00	0,81–1,00	5

Високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм організаторських схильностей становить більше 4 балів, середній рівень становить більше 2, але менше 4 балів, низький рівень становить 2 та менше балів. Високий рівень сформованості комунікативних схильностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм становить більше 4 балів, середній рівень становить більше 2, але менше 4 балів, низький рівень становить 2 та менше балів.

Оцінювання рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм, зокрема здібність особистості бути лідером, проведено за методикою «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) [231, с. 18–24].

У методиці запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь «так» (А) або «ні» (Б), зробивши позначку «+» у відповідній графі реєстраційного бланка (Додаток І). Середнього значення у відповідях не передбачено. Найбільш природною є та відповідь, яка першою спадає на думку. Якщо є сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки потрібно зробити позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої більше схиляється респондент.

Суму балів підраховують за допомогою «ключа» до опитувальника.

Ключ опитувальника: 1. А, 2. А, 3. Б, 4. А, 5. А, 6. Б, 7. А, 8. Б, 9. Б, 10. А, 11. А, 12. А, 13. Б, 14. Б, 15. А, 16. Б, 17. А, 18. Б, 19. Б, 20. А, 21. А, 22. А, 23. А, 24. А, 25. Б, 26. А, 27. Б, 28. А, 29. Б, 30. Б, 31. А, 32. А, 33. Б, 34. А, 35. Б, 36. Б, 37. А, 38. Б, 39. А, 40. Б, 41. А, 42. А, 43. А, 44. А, 45. Б, 46. А, 47. Б, 48. А, 49. Б, 50. Б.

За кожен відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів. За загальною сумою балів визначають рівень сформованості лідерських здібностей.

Високий рівень сформованості лідерських здібностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм становить більше ніж 35 балів; середній рівень становить менше ніж 36, але більше 25 балів; низький рівень становить 25 та менше балів.

Оцінювання рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм для вивчення самоефективності, зокрема впевненості (переконань) особистості щодо її потенційної здатності організувати та провадити власну діяльність,

необхідну для досягнення певної мети, ми проводили за методикою «Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема» [232, с. 125–126].

Шкала самоефективності складається з 10-ти тверджень, які респондентові потрібно співвіднести з ефективністю своєї діяльності (Додаток К). Необхідно вказати у реєстраційному бланку одну найбільш слушну відповідь стосовно ефективності професійної діяльності, зокрема у разі виконання завдань менеджменту в організації фізкультурно-спортивного спрямування (позначивши знаком «+» відповідну клітинку).

Позначення респондентом клітинки «абсолютно неправильно» дає 1 бал; «скоріше неправильно» дає 2 бали; «скоріше правильно» – 3 бали; «абсолютно правильно» – 4 бали.

Отримання підсумкового результату відбувається шляхом додавання балів за всіма 10-ма твердженнями та визначає рівень самоефективності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту.

Високий рівень самоефективності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм становить більше 32 балів; середній рівень становить менше 33, але більше 24 балів; низький рівень становить 24 і менше балів.

Оцінювання рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм, щодо навчальної самоефективності відбувалося за методикою «Навчальна самоефективність студента» (І. Сняданко) [490, с. 7–11]. Ця методика допомогла оцінити рівень уміння майбутнього менеджера фізичної культури і спорту вчитися, тобто займатися навчальною діяльністю, а також його впевненість у виконанні пізнавальної активності, спрямованості на навчання.

Методика складається з 16 позицій, які характеризують різні сторони навчальної активності магістранта, як під час аудиторної, так і самостійної роботи (Додаток Л). Респондентам необхідно оцінити кожен позицію в балах від 0 до 10 й обвести цю цифру. Підраховують загальну суму балів по всіх позиціях.

Високий рівень сформованості майбутнього менеджера фізичної культури і спорту до навчальної самоефективності за соціально-психологічним критерієм становить більше 99 балів; середній рівень становить менше 100, але більше 69 балів; низький рівень становить 69 і менше балів.

Загальний рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти обчислено сумуванням балів за усіма визначеними критеріями. Відповідно до отриманої суми визначено рівень сформованості – високий, середній та низький (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (авторська розробка)**

Компонент професійної компетентності	Критерій сформованості професійної компетентності	Рівень сформованості		
		високий	середній	низький
Мотиваційно-аксіологічний компонент	Мотиваційний критерій (сформованість мотивації до успіху)	$P > 20$	$14 < P \leq 20$	$P \leq 14$
	Мотиваційний критерій (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	$P > 10$	$5 < P \leq 10$	$P \leq 5$
Когнітивний компонент	Інформаційно-когнітивний критерій	$P > 41$	$28 < P \leq 40$	$P \leq 28$
Праксеологічний компонент	Діяльнісний критерій	$P > 40$	$28 < P \leq 40$	$P \leq 28$
Особистісний компонент	Соціально-психологічний критерій (сформованість організаторських схильностей)	$P > 4$	$2 < P < 4$	$P < 2$
	Соціально-психологічний критерій (сформованість комунікативних схильностей)	$P > 4$	$2 < P < 4$	$P < 2$
	Соціально-психологічний критерій (сформованість лідерських здібностей)	$P > 35$	$25 < P \leq 35$	$P \leq 25$
	Соціально-психологічний критерій (сформованість самоефективності особистості)	$P > 32$	$24 < P \leq 32$	$P \leq 24$
	Соціально-психологічний критерій (сформованість навчальної самоефективності студента)	$P > 99$	$69 < P \leq 99$	$P \leq 69$
Загальний рівень сформованості професійної компетентності		$P > 285$	$197 < P \leq 285$	$P \leq 197$



Отже, сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту характеризується мотивацією до успіху; пошуку нових відчуттів, оскільки стимулює емоції й уяву, розвиває творчий потенціал, і врешті веде до особистісного зростання; знаннями про фізичну культуру і спорт, право, економіку, менеджмент, маркетинг, історію, політологію, психологію та етику; уміннями проводити самоконтроль, самооцінку та самоаналіз результатів професійної діяльності; володіння такими навичками як організаторські, комунікативні, лідерські, самоефективності особистості та навчальної самоефективності.

У співавторстві з Є. Приступою та О. Сидоренко розроблено комп'ютерну програму «Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» [286] для педагогічної діагностики рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (рис. 3.5).

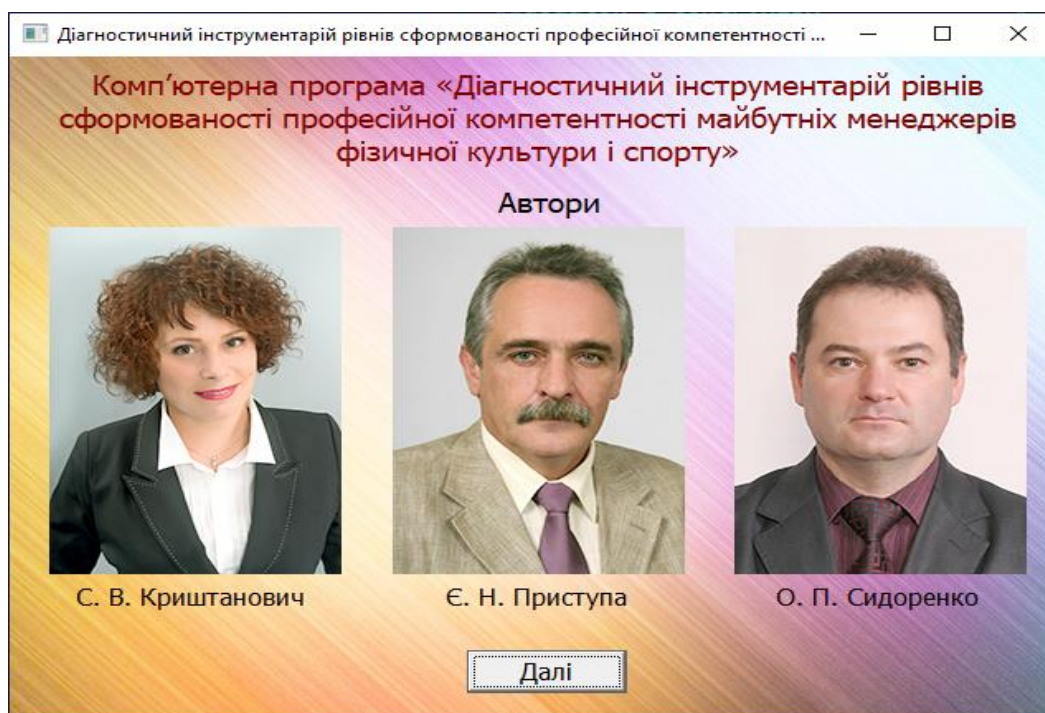


Рис. 3.5. Перше вікно програми

Для того, щоб комп'ютерна програма працювала, потрібно мати комп'ютер з операційною системою Windows. З жорсткого диска чи флеш-носія необхідно запусити програму на комп'ютері та скористатися файлом «methods.exe».

Розрахована програма для проходження тесту групи магістрантів до 130 чоловік. Запускаючи програму, відкривається вікно, де зображено її назву та авторів. Після того, як натиснули кнопку «Далі» переходимо до наступного вікна, де магістрант має ввести своє прізвище, ім'я та по батькові й обрати етап тестування («Початок експерименту» чи «Кінець експерименту»). Після того, як реєстрація успішно завершена, необхідно натиснути на кнопку «Далі», щоб перейти до наступного етапу (рис. 3.6).

Рис. 3.6. Реєстрація учасника тестування

Програма перевіряє, в списку якої групи, експериментальній чи контрольній, є цей магістрант, лише після того, як його буде знайдено, перейде до наступного кроку – «Вибір тесту». Тільки тоді магістрант зможе обрати, в якому саме порядку проходити вісім запропонованих тестів (рис. 3.7).

Рис. 3.7. Вибір тесту

Якщо магістрант неправильно вказав або помилився, вводючи особисті дані, то на екрані буде попередження, що такого магістранта в жодній групі не знайдено (рис. 3.8). Тоді необхідно натиснути кнопку «ОК», для того, щоб повернутися до етапу «Реєстрація учасника тестування».

Коли всі етапи успішно пройдені та вибрано тест, натискаємо клавішу «Далі» і програма переходить до наступного етапу – це проходження тестування (рис. 3.8).

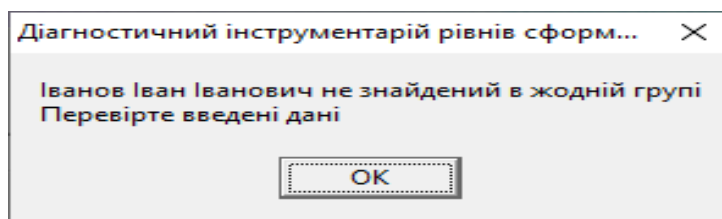


Рис. 3.8. Контроль за введенням даних

У верхнє поле вікна виводиться чергове запитання. У полі «Відповідь» відображаються можливі варіанти відповіді на нього. Магістранту потрібно обирати відповідь, яка, на його думку, є правильною, і натиснути кнопку «Далі». Після відповіді на останнє запитання програма заносить усі відповіді магістранта у файл, підраховує кількість набраних магістрантом балів і відповідно його рівень знань, зокрема високий, середній або низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (рис. 3.9).

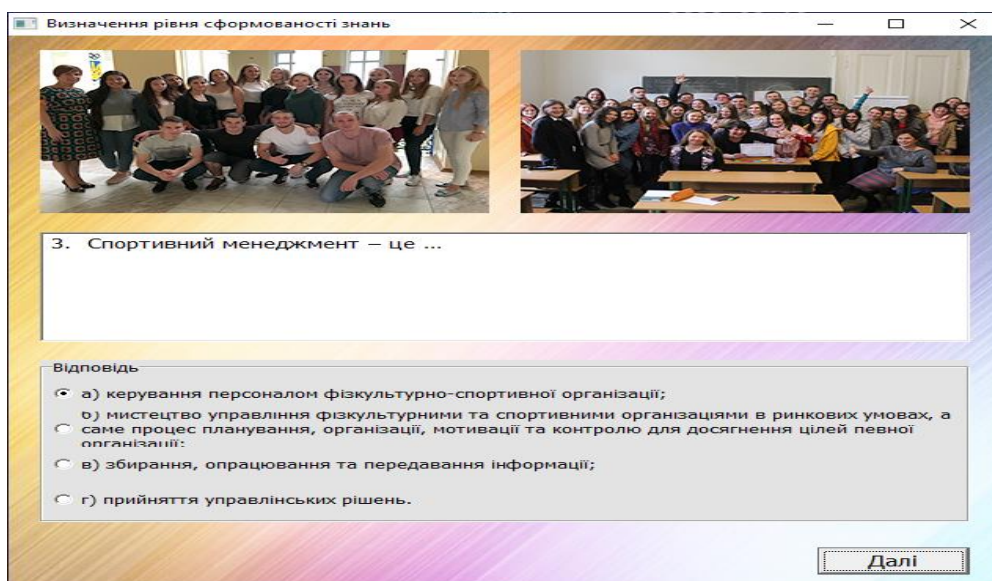


Рис. 3.9. Вікно тестування

Якщо магістрант бажає виконати інший тест, йому потрібно натиснути кнопку «Повернутись до вибору тестів» після чого на екрані з'явиться вікно «Вибір тесту» (рис. 3.10). Тож, у магістранта є можливість виконати всі тести в будь-якій послідовності. Якщо магістрант бажає закінчити роботу з програмою, йому потрібно натиснути кнопку «Завершити роботу». Доцільно зауважити, що у магістранта залишається можливість виконати решту тестів іншого разу. Для цього йому потрібно знову запустити програму, зареєструватися в системі і виконати потрібний тест.

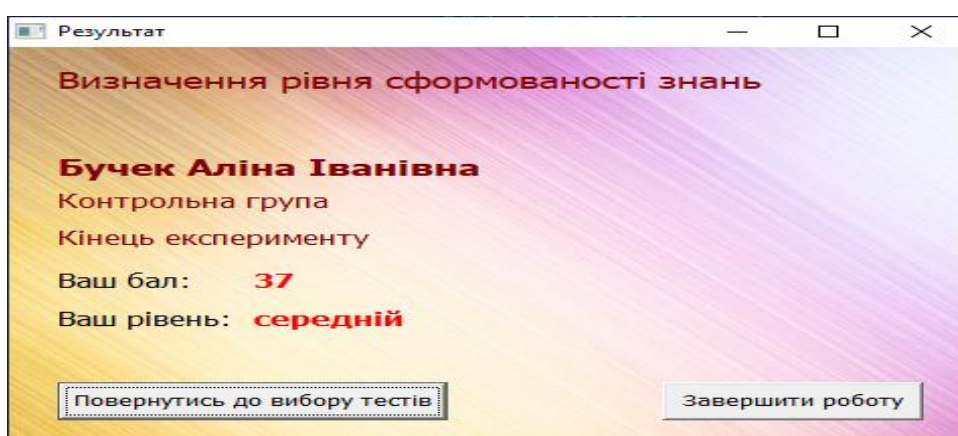


Рис.3.10. Вікно виводу результату проходження тесту

Програмою передбачена можливість перервати тестування на будь-якому етапі, для чого потрібно натиснути на кнопку закриття вікна (червоний хрестик у правому верхньому куті вікна). При цьому буде виведене вікно попередження (рис. 3.11).

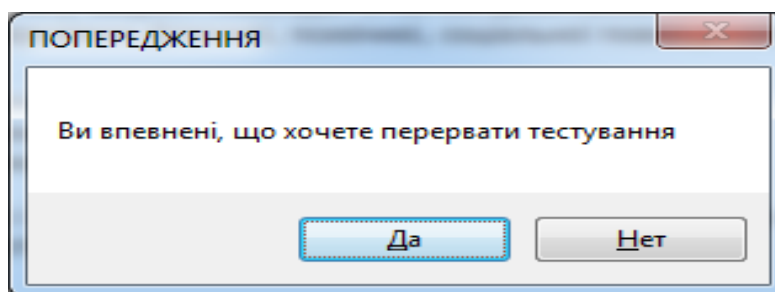


Рис 3.11. Попередження переривання тестування

Після закінчення роботи з програмою всі відповіді студента в кожному із тестів зберігаються у відповідному .xlsx файлі. У будь-який час викладач може переглянути результати тестування вибраної групи магістрантів (рис.3.12).

№	ПІБ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	37	38	39	40	41	Сукупність	Рівень
1	Антонова К. С.	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	21	високий
2	Баранюк О. І.	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	низький
3	Беляк М. О.	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	17	середній
4	Білик О. Р.	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	18	середній
5	Богач І. В.	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	16	середній
6	Букатевич Б. Д.	-	-	+	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	17	середній
7	Бусько Р. А.	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	18	середній
8	Великий Олександр Володимирович	-	-	-	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	13	низький
9	Венцик Т. В.	+	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	18	середній
10	Веселовський В. А.	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	14	низький
11	Вихрист В. В.	+	-	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	18	середній
12	Гавелко Ю. В.	-	-	-	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	низький
13	Гайдучок Ю. В.	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	20	високий
14	Галамай Р. М.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	низький
15	Галан Ю. О.	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	середній
16	Гарбузюк А. П.	-	-	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	низький
17	Гладиш Р. І.	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	14	низький
18	Гладкий В. Р.	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	16	середній
19	Глоговська Б. Ю.	+	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	низький
20	Гнатюк В. В.	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	19	середній
21	Гоца В. О.	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	15	середній
22	Голіней А. І.	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	середній
23	Горлова А. В.	+	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	17	середній
24	Гриньо М. М.	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	14	низький

№	ПІБ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	43	44	45	46	47	48	49	50	Сукупність	Рівень
1	Антонова К. С.	в	б	г	а	в	б	г	а	г	б	г	б	б	в	а	в	а	а	а	а	а	31	середній	
2	Баранюк О. І.	в	в	а	а	г	г	г	в	г	б	г	б	б	б	г	а	а	а	б	а	а	29	середній	
3	Беляк М. О.	г	в	б	г	б	б	г	а	а	б	г	г	б	в	а	в	а	а	а	а	а	41	високий	
4	Білик О. Р.	б	б	г	а	в	а	в	а	в	а	б	а	б	б	в	а	г	а	а	а	а	33	середній	
5	Богач І. В.	а	б	б	а	в	б	в	б	а	а	а	а	б	в	б	а	а	а	б	а	а	16	низький	
6	Букатевич Б. Д.	в	в	г	а	г	б	г	в	г	б	г	б	б	в	г	а	а	а	а	а	а	15	низький	
7	Бусько Р. А.	а	б	а	а	в	г	г	в	г	б	г	б	в	в	г	б	в	а	б	а	б	10	низький	
8	Великий Олександр Володимирович	в	а	г	г	в	б	в	а	а	в	б	а	а	а	в	а	а	а	а	а	а	29	середній	
9	Венцик Т. В.	а	б	г	а	в	б	г	в	г	б	г	б	б	в	а	б	а	а	а	а	а	17	низький	
10	Веселовський В. А.	в	в	г	б	б	в	в	а	а	г	а	г	б	а	а	а	а	а	а	а	а	44	високий	
11	Вихрист В. В.	в	б	г	а	в	б	г	а	г	б	г	б	б	в	а	в	а	а	а	а	а	31	середній	
12	Гавелко Ю. В.	в	в	а	а	г	г	г	в	г	б	г	б	б	б	г	а	а	а	б	а	а	29	середній	
13	Гайдучок Ю. В.	г	в	б	а	б	б	а	г	б	г	б	б	в	а	в	а	а	а	а	а	а	41	високий	
14	Галамай Р. М.	б	б	г	а	в	а	в	а	в	а	б	а	б	б	в	а	г	а	а	а	а	33	середній	
15	Галан Ю. О.	в	б	г	б	в	а	а	а	а	б	б	в	б	в	г	в	в	б	а	а	а	12	низький	
16	Гарбузюк А. П.	в	а	а	а	в	б	г	в	г	г	б	в	б	г	б	в	а	а	б	а	б	11	низький	
17	Гладиш Р. І.	г	б	г	б	г	г	г	в	г	г	б	б	в	а	г	в	а	а	а	а	а	15	низький	
18	Гладкий В. Р.	в	б	г	б	в	в	б	а	а	б	а	а	а	в	б	а	а	а	а	а	а	10	низький	
19	Глоговська Б. Ю.	в	б	г	б	в	в	б	в	б	а	а	б	б	в	а	а	б	в	а	а	а	10	низький	
20	Гнатюк В. В.	а	а	г	а	в	б	в	б	а	а	в	б	а	б	в	а	а	а	а	а	а	13	низький	
21	Гоца В. О.	в	б	в	а	б	б	в	в	а	б	в	б	б	в	г	г	в	в	б	а	а	14	низький	

№	ПІБ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Сукупність	Рівень
1	Аляб'єва А. І.	б	б	б	а	а	б	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	5	низький
2	Андрійшина О. В.	а	б	а	а	б	б	а	а	б	а	а	а	а	а	а	а	5	низький
3	Андрійчук Р. Р.	б	а	а	а	б	б	а	а	а	а	б	а	а	а	а	а	5	низький
4	Анзін М. Д.	а	б	б	а	а	б	а	а	б	б	б	а	а	а	б	а	5	низький
5	Арнаут В. Ю.	б	б	б	а	а	а	а	а	а	а	а	б	а	а	б	а	3	низький
6	Асєєв Д. О.	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	а	б	а	а	б	а	4	низький
7	Блюхер В. Е.	а	а	б	а	а	б	б	б	г	б	а	а	а	б	а	б	11	високий
8	Брикун О. О.	г	д	а	а	б	б	а	а	а	г	а	а	а	б	а	а	5	низький
9	Бровко І. В.	а	а	б	а	б	б	б	а	а	б	а	а	а	а	а	а	10	середній
10	Булавінець В. О.	а	б	б	а	а	б	б	б	г	г	а	б	а	а	б	б	8	середній
11	Бураков О. С.	г	а	а	а	б	б	а	а	а	г	а	а	а	а	б	8	середній	
12	Бурдаков І. В.	а	а	б	а	б	б	а	а	г	б	а	а	а	а	а	8	середній	
13	Буренко П. Г.	г	б	а	а	а	б	б	б	г	г	а	а	а	а	б	4	низький	
14	Бурчак А. І.	а	б	а	а	б	б	а	а	а	б	а	б	а	а	б	8	середній	
15	Бучек Аліна Іванівна	г	а	б	б	а	а	б	а	г	г	а	а	б	а	а	7	середній	
16	Вартоломей М. О.	а	б	б	а	б	б	а	а	г	б	а	а	а	б	а	9	середній	
17	Височин В. Ю.	г	б	б	а	б	б	б	б	а	г	а	а	а	а	а	8	середній	
18	Воронецький В. В.	г	а	а	а	а	г	б	а	г	б	а	а	г	б	б	5	низький	

№	ПІБ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Комунікативні				Організаторські			
													30	31	32	33	34	35	36	37
1	Аляб'єва А. І.	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	3	середній	1	низький
2	Андрійшина О. В.	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	3	середній	1	низький
3	Андрійчук Р. Р.	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	середній	1	низький
4	Анзін М. Д.	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	3	середній	1	низький
5	Арнаут В. Ю.	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	+	3	середній	4	високий
6	Асєєв Д. О.	-	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	3	середній	1	низький
7	Блюхер В. Е.	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	4	високий	1	низький
8	Брикун О. О.	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	1	низький	1	низький
9	Бровко І. В.	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-	+	1	низький	1	низький
10	Булавінець В. О.	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	1	низький	1	низький
11	Бураков О. С.	+	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	3	середній	4	високий
12	Бурдаков І. В.	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	1	низький	4	високий
13	Буренко П. Г.	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	4	високий	1	низький
14	Бурчак А. І.	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	3	середній	1	низький
15	Бучек Аліна Іванівна	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	низький	3	середній
16	Вартоломей М. О.	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	1	низький	1	низький
17	Височин В. Ю.	+	+	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	+	3	середній	4	високий
18	Воронецький В. В.	-	+	-	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	1	низький	1	низький
19	Глебова О. В.	+	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	3	середній	1	низький
20	Головка В. В.	+</																		

Отже, охарактеризовано педагогічну діагностику рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Визначено розподіл балів відповідно до критеріїв (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний та соціально-психологічний), які спрямовані на кількісну оцінку рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

### **Висновки до третього розділу**

У розділі теоретично обґрунтовано структуру професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти, та розкрито сутність її структурних компонентів, зокрема мотиваційно-аксіологічного, когнітивного, праксеологічного та особистісного.

Аналіз наукових досліджень та досвід науково-педагогічної діяльності допоміг зосередити увагу на знаннях, які необхідні майбутнім менеджерам фізичної культури і спорту в міжособистісних взаєминах у їхній майбутній діяльності, щодо: нормативних актів у сфері фізичної культури і спорту; фундаментальних наук, в обсязі, необхідному для освоєння загально професійних дисциплін; підходів до забезпечення якісного виконання завдань професійної діяльності на основі інструкцій, методичних рекомендацій, встановлених норм, нормативів, технічних умов тощо; моделювання об'єктів і процесів у сфері менеджменту; концепцій, методів та інструментів менеджменту для результативного й ефективного управління спортивною організацією; планування діяльності організації фізкультурно-спортивного спрямування в стратегічному, тактичному та оперативному розрізах; змісту організації та здійснення комунікації з представниками різних професійних груп (у тому числі в міжнародному контексті); засобів сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями; взаємодії з людьми та впливу на їхню поведінку; методів

менеджменту фізкультурно-спортивної організації, прийняття ефективних управлінських рішень, здійснюючи їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення, відповідно до міжнародних стандартів; сучасних технологій адаптації та дії в нестандартній ситуації, що пов'язана з роботою за фахом, уміння генерувати нові ідеї у сфері наук про менеджмент фізичної культури і спорту; педагогічних технологій для реалізації розроблених програм навчальних дисциплін за спеціалізацією у навчальних закладах.

Виокремлено сукупність вмінь та навичок, які необхідні майбутнім менеджерам фізичної культури і спорту для їхньої успішної професійної діяльності, зокрема: використовувати вітчизняний і закордонний досвід професійної діяльності менеджерів фізичної культури і спорту; ініціювати та реалізовувати міжнародні проекти; працювати в команді фахівців, які представляють різні країни; комунікувати в іншомовному середовищі для вирішення практичних завдань фізкультурно-спортивних організацій; аргументувати прийняті управлінські рішення у сфері фізичної культури і спорту та брати відповідальність за їх виконання; ефективно розподіляти та делегувати повноваження менеджера фізичної культури і спорту; оцінювати результати управлінської праці та фінансово-економічної діяльності організації фізкультурно-спортивного спрямування; створювати успішні спортивні організації, клуби, товариства тощо; працювати на різних управлінських рівнях організаційних структур фізичної культури та спорту; виявляти потенційних споживачів продукції фізичної культури і спорту та їхні поведінкові особливості; демонструвати результати впливу на громадськість засобами маркетингових комунікацій; організовувати маркетингові дослідження і рекламну діяльність у сфері фізичної культури і спорту з метою популяризації та просування продукції, робіт і послуг на ринку фізичної культури і спорту тощо.

Визначено критерії (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний та соціально-психологічний), та показники сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

У розділі розкрито методики оцінювання сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, зокрема оцінювання за мотиваційним критерієм проведено за методиками «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерс) та діагностики потреби в пошуках відчуттів (М. Цукерман); за інформаційно-когнітивним критерієм здійснювалося відповідно до розроблених автором тестових завдань для визначення рівня сформованості знань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; за діяльнісним критерієм відбувалося відповідно до розробленої автором діагностичної карти оцінювання сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; за соціально-психологічним критерієм відповідно до оцінювання рівнів сформованості комунікативних і організаційних компетентностей (за В. В. Синявським і Б. О. Федоришиним), рівень сформованості лідерських здібностей (за Є. Жаріковим, Є. Крушельницьким), рівень самоефективності щодо професійної діяльності (за Р. Шварцером та М. Єрусалемом) та рівень навчальної самоефективності магістранта (за І. Сняданко).

Охарактеризовано рівні сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (високий, середній, низький).

Розроблено комп'ютерну програму «Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту», за допомогою якої охарактеризовано педагогічну діагностику рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Акцентовано увагу на розподілі балів відповідно до визначених критеріїв, які допомогли встановити рівні сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [244, 245, 246, 253, 254, 267, 286, 287, 298, 301, 302, 598, 613].



## РОЗДІЛ 4

### РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

#### **4.1. Концепція формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

З позицій сьогодення в умовах глобалізаційних викликів потреба професійної підготовки спортивних фахівців регламентується Стратегією розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року [499] та Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [378]. Однак підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту досі відбувається за традиційними програмами, що були сформовані до євроінтеграційних планів освіти України. Система підготовки цих фахівців має низку недоліків, а реальні результати навчання магістрантів не завжди відповідають новим вимогам. На сьогоднішній день, науковий підхід підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за всіма напрямками потребує поглибленого вдосконалення та розроблення концепції формування їх професійної компетентності. Варто зазначити, що наука спортивного менеджменту перебуває на стадії розвитку, тому проблема формування професійної компетентності є актуальною. Саме цим диктується невідкладна необхідність розробки сучасної концепції формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Міністерство освіти і науки ще у 2014 році презентувало проєкт Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років, у якому було виділено п'ять ключових напрямів, зокрема приведення структури освіти відповідно до потреб сучасної економіки та інтегрування України в європейський простір; реформування змісту освіти; соціалізація та якість освіти; реформування системи підготовки та перепідготовки педагогічних,

управлінських кадрів в освітньому секторі та забезпечення їх високими соціальними стандартами; реорганізація системи управління, фінансування та менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, академічної та фінансової автономії навчальних закладів, дотримання принципу відповідальності навчальних закладів за результатами освітньої та виховної діяльності [446]. На жаль, проєкт не був прийнятий. На цей час прийняті Концепції про загальну середню освіту, про професійну (професійно-технічну) освіту, а вища школа залишилася поза увагою.

В умовах сьогодення система освіти має відповідати вимогам часу і це є найголовнішим чинником зростання якості людських ресурсів, інновацій, розвитку економіки та суспільства. Тому, щоб вища школа України реалізовувала ці вагомні завдання, потрібно її модернізувати, враховуючи актуальні світові тенденції розвитку вищої освіти у соціально-економічному контексті.

Глобалізаційні процеси в освіті почалися ще у 1971 році, що своєю чергою відкрило нові можливості щодо зростання академічної мобільності, введення нових методів навчання, використання нових форм комунікації науково-педагогічний працівник-студент тощо. У 1999 році 29 міністрів європейських країн підписали Болонську декларацію, до якої приєдналася і Україна (2005 року). Це був новий етап у розвитку вищої школи на європейському просторі, адже визначено шлях створення інституту вищої освіти, яка не обмежувалася кордонами і визнанням дипломів європейськими країнами.

Основними принципами Болонського процесу системи вищої освіти європейських країн були, зокрема: пристосування всіх навчальних систем до єдиного розподілу наукових ступенів, у яких є додатки до диплома, щоб гарантувати працевлаштування у різних країнах; поділ освітнього процесу на два цикли: бакалаврат (Undergraduate) і магістратура (Graduate). Вступати на другий етап навчання мають право лише випускники першого. Початковий етап триває не менше ніж три роки навчання; науковий ступінь бакалавра на ринку

праці в Європі є достатнім рівнем щодо професійної кваліфікації для працевлаштування. Наступний етап визначає здобуття наукового ступеня «магістр», який дає можливість вступу на докторантуру; упровадження єдиної системи оцінювання – European Credit Transfer System (ECTS). Досягнути максимальної позначки (100 балів) студенти можуть за допомогою аудиторної активності (відповіді, додаткові завдання, проекти, доповіді тощо), оцінювання модулів (підсумкові тести, завдання тощо) та іспитів; упровадження європейської системи залікових одиниць – кредитів; мобільність студентів та науково-педагогічних працівників, актуальність їхніх наукових праць, сертифікації та доступ до всіх освітніх послуг у будь-якій країні; європейське освітнє співробітництво для вдосконалення навчально-освітніх програм і впровадження інноваційних інтегрованих методик між університетами [563]. Це сприятиме удосконаленню міжнародної прозорості навчальних програм, мобільності студентів, науково-педагогічних працівників та науковців.

Науковці Національного інституту стратегічних досліджень розглянули глобальні тенденції розвитку вищої освіти, зокрема якість та глобалізаційні процеси, економіку освіти та масовість вищої освіти [108]. Вони сформуливали пропозиції щодо розвитку освіти та подолання її негативних наслідків, а саме: «децентралізація системи вищої освіти, реальна автономізація ВНЗ (включно з економічною діяльністю), розвиток приватного сектора галузі вищої освіти з одночасним запровадженням ефективної системи оцінювання якості освіти, базованої на незалежних агенціях оцінювання якості; поступова реструктуризація й оптимізація державного замовлення на підготовку спеціалістів за участі роботодавців з метою приведення державного замовлення у відповідність до реальних потреб державного і приватного секторів національної економіки; розвиток системи освіти протягом життя; подальший розвиток експортного потенціалу вітчизняної вищої освіти з метою отримання економічних результатів, прискорення модернізації освіти та посилення впливу і престижу України у світі; активне впровадження у програми вищої освіти підприємницької складової, передусім у плані оволодіння студентами

практичними навичками, необхідними для ведення самостійної економічної діяльності, а також отримання ними необхідних знань щодо законодавства і практики бізнесу в Україні та за кордоном; підвищення уваги до суспільствознавчого блоку вищої освіти та питань університетського самоврядування, від чого значною мірою залежить майбутня участь молодих людей у суспільно-політичному житті; цілеспрямована просвітницька робота з метою об'єктивного інформування батьків і абітурієнтів, зацікавленої громадськості щодо цінності тих чи інших спеціальностей на вітчизняному і міжнародному ринку праці» [108].

У своєму дослідженні науковці В. Білецька, О. Полянничко та О. Комоцька зазначають, що «у Всесвітній декларації про вищу освіту увага приділяється питанням забезпечення якості освіти, акредитації та конкурентоспроможності, сприяння мобільності викладачів та студентів, скорочення державного фінансування вищої освіти та необхідність диверсифікації джерел фінансування, зберігаючи відповідальність урядів щодо забезпечення вищої освіти як “суспільного блага”, заклик до більшої інституційної автономії разом із посиленням підзвітності, глобалізаційним тенденціям у вищій освіті» [39, с. 11]. На нашу думку, це сприяє якісному наданню освітніх послуг закладів вищої освіти та розвитку науково-педагогічних працівників і студентів. Орієнтування закладів вищої освіти на розвиток професійних компетентностей майбутніх фахівців, які будуть конкурентоспроможними на ринках праці, як в Україні, так і за кордоном.

У час реформування вищої освіти важливо звернути увагу на гуманізацію освіти, адже освіта втрачає гуманістичний зміст (орієнтованість на розвиток особистості) і стає більш утилітарним навчанням вузького спрямування професійних знань і вмінь. Для початку визначимо поняття «гуманізм». Нам імпонує думка вчених С. Гончаренко та Ю. Мальованого, які окреслюють «гуманізм», як «змінювану з історією розвитку суспільства систему поглядів, яка визнає цінність людини як особистості, її право на свободу, щастя, розвиток і прояв своїх здібностей, яка вважає благо людини критерієм оцінки соціальних

інститутів, а принципи рівності, справедливості, людяності нормою стосунків між людьми» [113, с. 4]. Погоджуємося з думкою науковців, що «гуманізація освіти виключає статичний, безособистісний підхід до людини. Центральна ідея гуманізму – актуалізація через гуманістичні заняття можливостей, закладених в індивіді, всебічна культивування його гідності. Виховання власної гідності як пріоритету демократизації і гуманізації освіти – це єдиний шлях до нового гідного життя і людини, і держави» [114, с. 5].

У Методичних рекомендаціях для розроблення профілів ступеневих програм, які орієнтовані на гуманізацію освіти, зазначено, що вони охоплюють програмні компетентності та програмні результати навчання, студентоцентровані освітні програми, мають бути спроектовані так, щоб студенти мали змогу розвивати певні компетентності, які є цінними та потрібними для академічної, професійної та/або професійно-технічної сфери [357, с. 11]. С. Вінсент-Ланкрин (S. Vincent-Lancrin) наголошує, що стратегії вищої освіти мають передбачати досконалість, взаєморозуміння, конкуренцію особистості та розвиток його потенціалу [621]. Ми погоджуємося з думкою науковця.

Глобальний освітній ринок в умовах сьогодення характеризується процесом інтернаціоналізації, зокрема системної інтеграції міжнародної складової в освітній процес, дослідження та громадську діяльність закладів вищої освіти. Як стверджує О. Сагінова, інтернаціоналізації освіти – це диверсифікація та зростання фінансових надходжень через залучення іноземних студентів на платне навчання; розширення навчальних планів і навчання вітчизняних студентів у зарубіжних вишах-партнерах; розширення регіональної мережі вишів для ефективного використання ресурсів; підвищення якості освіти та досліджень завдяки участі студентів і науково-педагогічних працівників у міжнародному процесі обміну знаннями, вміннями та досвідом [463, с. 38–39].

Найпоширеніша форма інтернаціоналізації вищої освіти – це мобільність студентів, а також збільшення кількості студентів, які навчаються за межами

країни. Таку мобільність студентів, науково-педагогічних працівників та науковців стимулюють державні та регіональні програми. Найпоширеніші європейські програми, які надають можливість обмінів студентів, науково-педагогічних працівників та науковців країн-членів Євросоюзу Еразмус (Erasmus), Еразмус + (ERASMUS+) та Еразмус Мундус (Erasmus Mundus) [585]. Освітні програми Європейського Союзу, спрямовані на активність міжнародного співробітництва та підвищення мобільності серед студентів, науково-педагогічних працівників, науковців європейських університетів та вищих навчальних закладів третіх країн на всіх континентах. Ці програми ставлять за мету сприяти взаєморозумінню поміж людьми й активності міжкультурної комунікації.

Погоджуємося з думкою Н. Платонової, що розвиток міжнародного ринку освітніх послуг та інтернаціоналізація освіти сприяють трансформації інституційної структури освітніх систем різних країн. До традиційних закладів вищої освіти, переважно державних, доєднуються нові провайдери освітніх послуг, зокрема приватні освітні установи; медіакомпанії, орієнтовані на поширення знань; транснаціональні компанії, що надають освітні послуги нового типу; корпоративні центри або університети міжнародних корпорацій [426]. Отже, інтернаціоналізація освіти сприяє підвищенню якості, завдячуючи мобільності студентів, науково-педагогічних працівників та наукових працівників, які навчаються, здобувають знання, набувають досвід під час міжнародного співробітництва у вишах-партнерах. Заклади вищої освіти, втілюючи інновації в освітній процес, підвищують конкурентоспроможність вітчизняної вищої школи.

Очевидно, що система вищої освіти потребує кардинальних змін щодо забезпечення підготовки професійних фахівців, які уміють працювати в команді, беруть на себе відповідальність, приймають рішення, наділені професійними компетентностями, критично мислять, орієнтовані на інноваційний розвиток та нестандартно підходять до вирішення проблем тощо. Інша тенденція розвитку системи вищої освіти – це корекція освітніх програм з

ціллю їх відповідності сучасному стану гуманітарних, природничих наук та їх технологічному супроводі. З цього слідує оновлення кадрового складу інноваційного закладу вищої освіти.

Важливим компонентом також є оновлення матеріально-технічного забезпечення. Адже, оновлення потребує вся інфраструктура вишу. Міжнародний досвід, розглянутий вище (у розділі 2), дає нам підстави стверджувати, що виші зобов'язані дотримуватися усіх санітарно-гігієнічних норм, і це є запорукою їхнього успіху. На сучасному етапі розвитку вищої освіти потрібно створювати університетські кампуси, які поєднують навчальні, науково-дослідні, науково-лабораторні, соціально-рекреаційні, жилі та інші об'єкти, що знаходяться на території закладу вищої освіти. Це дає можливість консолідувати фінансові та інтелектуальні ресурси, що своєю чергою підвищує якість освіти та збільшує рейтинг закладу вищої освіти на освітньому ринку.

Нам імпонує думка вченої У. Парпан, яка стверджує, що «реорганізація вищої освіти відповідно до вимог сучасності – комплексне завдання, що включає модернізацію управління як усієї системи вищої освіти, так і окремих її закладів; зміну форм і методів навчального процесу; підвищення якості навчання студентів; перегляд кількості напрямів підготовки бакалаврів; постійне підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу; забезпечення академічної і трудової мобільності студентства; інноваційні підходи щодо проблем фінансування та самофінансування освітніх закладів тощо» [411, с. 299]. Слушно зауважує вчена, що першочерговим питанням модернізації системи вищої освіти є «необхідність створення сучасної нормативно-правової бази, що відповідає вимогам і викликам сьогодення. Заслуговує на увагу проблеми розширення доступу до вищої освіти та забезпечення її прозорості, створення дієвих механізмів для надання належної якості освітніх послуг, що мають слугувати досягненню нею більшої конкурентоспроможності та значущості на ринку праці» [411, с. 299–300].

Погоджуємося з думкою В. Крайник, що реалії нового часу вимагають створення університетів нового типу – «інноваційних». Навчання у таких

вишах має орієнтуватися на підготовку фахівців та команд, які вміють не лише трансформувати уже набутий досвід, але й можуть проєктувати нові, раніше неіснуючі види діяльності людини [239, с. 83–84]. Уже на сьогодні ми спостерігаємо, як відмирають окремі професії та народжуються нові. Адже розвиток науково-технічного прогресу зростає з великою швидкістю. На думку науковця, загострення конкуренції на міжнародній арені, бурхливий розвиток технологій, економічна невизначеність, фінансові кризи визначають потребу у підготовці через заклади вищої освіти фахівців, у яких мислення виходять за межі загальноприйнятих уявлень, які зможуть вирішити нестандартні завдання [239, с. 84].

Важливим спрямуванням інноваційного підходу до внутрішнього функціонування вищої освіти є її інформатизація та комп'ютеризація. Як вважають науковці В. Білецька, О. Полянничко та О. Комоцька, на сьогодні «існує консенсус серед фахівців вищої освіти, щодо освітніх програм, які мають стати студенто-орієнтованими, а не навчально-орієнтованими» [39, с. 12]. Погоджуємося з їхньою думкою, що «з урахуванням впливу інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та нових “суспільств знань” важливим викликом для вищої освіти є те, як забезпечується і покращується академічна якість» [39, с. 12]. Тому використання інформаційно-комунікативних технологій залучатимуть більше студентів до навчального процесу.

Учені П. Альтбах (P. Altbach), Л. Рейсберг (L. Reisberg), Л. Румблей (L. Rumbley) у звіті 2009 року «Тенденції глобальної вищої освіти: відстеження академічної революції» (Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution) визначали такі важливі напрями розвитку вищої освіти – це інноваційні технології, увага щодо якості, професіоналізм управління вищою освітою та лідерство [577]. На думку дослідників, вплив інформаційно-комунікаційних технологій відбувається трансформуючи знання через блоги, електронну пошту, вікі та підкасти, в популяризації дистанційного навчання й електронних видань книг і наукових журналів, а також в управлінні закладами вищої освіти. Також важливим етапом цього процесу є трансформація підходу



до методів викладання та навчання, що не передбачає заміни традиційних університетів або традиційних методів навчання [577]. Отже, чим швидше заклади вищої освіти будуть імплементувати інноваційні інформаційно-комунікативні технології, тим якіснішими будуть освітні послуги та покращуватиметься конкурентоспроможність цих закладів.

Погоджуємося з думкою С. Волошинова, В. Осадчого та К. Осадчої (S. Voloshinov, V. Osadchyi & K. Osadcha), що «вплив інформаційних та комунікаційних технології має підштовхнути не лише до аудиту і модернізації наявного апаратно-програмного забезпечення й мережної інфраструктури ЗВО, а й до подальшого удосконалення навчально-методичного забезпечення та трансформації підходів до викладання та навчання» [622, с. 43]

Як зазначає О. Дубасенюк, «Система освіти має забезпечувати досягнення цілей громадянського суспільства, вирішуючи ряд складних та важливих завдань: створення умов для розвитку самобутніх національних культур; громадянського виховання; вдосконалення системи неперервної освіти та забезпечення навчання впродовж життя; формування ціннісних орієнтацій, які захищають від згубного впливу субкультури суспільства споживання; формування соціальної відповідальності громадян та потреби у соціально-активному способі життя тощо» [158]. Неперервне навчання, або навчання упродовж життя, на думку науковця, «дозволяє людям, що мають певний освітній рівень та професійну кваліфікацію, опановувати нові знання, вміння та навички, зумовлені динамічними потребами ринку праці, і таке навчання є головним засобом боротьби з безробіттям» [158]. Таке навчання створює фахівцям умови, щоб постійно оновлювати свої знання та розвивати нові компетентності, які затребувані на сучасному ринку праці, допомагають завжди бути конкурентоспроможним, що уможливорює обирати місце та умови праці, не боятися бути звільненим.

Людина має бути інформаційно грамотною, вміти знайти інформацію та як її застосувати у майбутньому. Кожен студент – це особистість, у якої є власні цілі та потреби. Система неперервного навчання посприяла зародженню нових

педагогічних професій, які мають різні функції, зокрема коучі, ментори, тьютори, фасилітатори, едвайсери. У своєму науковому дослідженні Є. Соколова, проаналізувавши науково-дослідні джерела, розкрила суть цих педагогічних професій, які застосовують до сфери неперервної освіти:

– коуч (від англ. *coach* – тренер) – це той, хто допомагає знайти відповіді на власні запитання студентів, у нього немає готових відповідей та рішень, партнерська взаємодія надихає студента на самостійний вибір дій, досягнення гарантованого результату. Він задає питання студентові;

– ментор (від лат. *mentos* – намір, ціль, *mon-i-tor* – той, хто наставляє) – це керівник, наставник, учитель. Людина, яка має певний досвід і супроводжує студента, у якого такого досвіду немає, та допомагає йому розвивати професійні й особистісні компетентності. Він працює за принципом «Роби, як я»;

– тьютор (від лат. *tutorem* – наставник, опікун) – це університетський наставник, його завдання бути посередником між науково-педагогічним працівником і студентом, допомагати у розробленні індивідуальних освітніх програм студентів, супроводжувати студента у вищій системі додаткової та неперервної освіти. Його роль – це участь у процесі самоосвіти та формування особистої відповідальності за знання, супровід та сприяння процесу навчання;

– фасилітатор (англ. *facilitator*, від лат. *facilis* – легкий, зручний) – це людина, яка забезпечує комфортну групову комунікацію. Його завдання забезпечувати дотримання правил зустрічі, її процедури та регламенту, допомагати учасникам сконцентруватися на їхніх цілях та змісті. Мета – вирішення визначених питань, аналіз проблемного поля та знаходження рішення проблемних зон;

– едвайсери (*advisor*) – це науково-педагогічний працівник, який виконує функції академічного наставника студента, що навчається за певною спеціальністю. Його завдання – допомагати особистісному розвитку студента, розробляти контент навчальної програми, підтримувати студентську культуру закладу вищої освіти [491].

Отже, застосування перерахованих професій для сучасної системи неперервної освіти залежить від визначеного культурного і професійного спрямування студента. Ці педагогічні професії виконують призначену для них роль у формуванні студента як особистості протягом його життя. Нам імпонує думка вчених Н. Лебідь та Ю. Бреус, які стверджують, що сучасний науково-педагогічний працівник має володіти компетенціями, які сприятимуть формуванню професійної компетентності студента, зокрема «аналітичне мислення – дозволить об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію; передбачає аналіз і узагальнення інформації з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їхньої важливості та причинно-наслідкових зв'язків; здатність до визначення різних шляхів розв'язання проблем та генерування нових ідей. Гнучкість – сприятиме адаптації та ефективній роботі в різних ситуаціях з окремими людьми або групами; усвідомленню різних, протилежних точок зору на проблему, адаптації підходів. Емоційний інтелект – забезпечить розуміння та управління власними емоціями та емоціями інших людей в процесі взаємодії. Етичність – сприятиме прояву здатності поважати особистість студента; ставитися до студента як до партнера, рівноправного учасника процесу навчання. Ефективна комунікація – дозволить здійснювати ефективний обмін інформацією з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей; чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок. Ефективне використання методів викладання – забезпечить ефективний підбір прийомів та методів роботи в рамках одного заняття чи циклу занять; використання методів, які спонукають студентів до роздумів та обговорень, дозволяють проявити активність всім студентам на занятті; прозоре та обґрунтоване оцінювання. Знання предмету викладання – сприятиме прояву здатності отримувати інформацію, аналізувати, узагальнювати і використовувати її для викладання; подавати навчальний матеріал доступно,

обґрунтовано і послідовно; поінформованість про нові тенденції в науковій галузі та сфері викладання. Мотивування студентів – дозволить стимулювати студентів до поглиблення знань з предмета викладання, викликати інтерес до дисципліни, визначати вимірні критерії успіху та допомагати у їх досягненні. Побудова ефективної взаємодії – забезпечить співпрацю зі студентами та стимулюватиме співпрацю між студентами; взаємне дотримання правил та домовленостей; підтримку прояву ініціативи; підтримку менш активним студентам. Розвиток інших – сприятиме навчанню або розвитку інших на основі відповідного рівня аналізу їхніх потреб» [322, с. 8].

Ринкова трансформація української економіки змінила парадигму розвитку освіти у вищій школі, що своєю чергою призвело до змін у стратегії підготовки фахівців. Значний вплив на ці зміни здійснили стейкхолдери. Розкриємо зміст поняття «стейкхолдер», адже цей термін в Україні маловживаний.

Уперше термін «стейкхолдери», охарактеризував учений Р. Фріман (R. Freeman), зокрема окреслив їх як осіб, групи або організації, які впливають на процес прийняття управлінських рішень певної компанії або/та є під впливом цих рішень. До стейкхолдерів відносять: внутрішні – це підприємці, персонал, постачальники, споживачі; зовнішні – це органи державної влади, конкуренти, державні інституції, засоби масової інформації, громадськість тощо [587].

Відповідно до стандарту AA1000SES (Accountability Stakeholder Engagement Standard), «стейкхолдери» (зацікавлені сторони) – це групи, що мають вплив на діяльність організації чи/або спроможні відчувати на собі вплив від таких дій, послуг або продукції та пов'язані з ними результати. Це не стосується всіх тих, хто може мати знання чи погляди про організацію. Організації матимуть багато зацікавлених сторін, кожен із яких має різні типи та рівні залучення, і часто з різними, а іноді й суперечливими інтересами та проблемами [573, с. 34].

Провівши аналіз наукової літератури, вчена Ю. Герасименко пропонує «здійснювати ідентифікацію стейкхолдерів та оцінку їхнього впливу за такими параметрами: ресурсоутворюючий потенціал – можливість впливу стейкхолдерів на ресурсне забезпечення підприємства; владний потенціал – можливий рівень та сфера впливу точок зору та/або дій стейкхолдерів на управлінські рішення менеджерів підприємства» [104, с. 13]. Враховуючи зазначені параметри, науковець об'єднує стейкхолдерів «у чотири рольові категорії: «відповідальні стейкхолдери» (власники, персонал) – безпосередньо впливають на управлінські процеси та інших стейкхолдерів, маючи при цьому великий ресурсоутворюючий потенціал; «ділові партнери» (споживачі, інвестори, постачальники) – впливають на якість управлінських рішень менеджерів підприємств через ділову співпрацю, що сприяє формуванню репутаційного капіталу і набуттю конкурентних переваг; ресурсоутворюючий потенціал – межує між середнім і високим (залежно від специфіки стейкхолдера); «спостерігачі» (конкуренти) – оцінюють управлінський успіх підприємств за рівнем конкурентних позицій, визначаючи «слабкі місця», відповідно, ресурсоутворюючий потенціал і сила їхнього впливу – низькі (за умови прозорих «правил гри»); «регулюючі інститути» (територіальні громади, органи державної влади) – створюють платформу для прийняття конструктивних управлінських рішень і підвищення репутації; ресурсоутворюючий потенціал – низький» [104, с. 13].

Отже, вплив стейкхолдерів на успіх підприємств є очевидним, а це своєю чергою забезпечує конкурентну продукцію або послуги, що сприятиме збільшенню якості цих товарів. Відповідно на якість продукції або послуги впливає фаховість персоналу підприємств. А підготовка професійних фахівців в умовах ринкової економіки лежить на закладах вищої освіти. Тому стейкхолдери мають безпосередній вплив і на надання якісних освітніх послуг та підготовку фахівців, які би задовольнили роботодавців.

Погоджуємося з думкою науковців С. Монахова та А. Рижаквої, що діяльність закладів вищої професійної освіти, перспективи їх розвитку

пов'язані з якістю наданих ними послуг. Ці заклади, виступаючи як складна соціально-економічна система, взаємодіють з ринком праці, на якому зароджуються стимули до підвищення якості освіти [367, с. 24]. Адже, як стверджують науковці, потенційні роботодавці зацікавлені в перспективних, фахових співробітниках, високо оцінюють диплом закладу вищої освіти, що зарекомендував себе як якісний генератор освітніх послуг, у якого є інноваційне науково-методичне забезпечення, кваліфіковані науково-педагогічні працівники, котрі вимагають високого рівня знань від студентів [367, с. 24].

Отже, узагальнення представлених позицій нам допомогло сформулювати концепцію формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту:

- формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинно забезпечувати якість вищої освіти, враховувати тенденції гуманізації та глобалізації вищої освіти, спрямовуватися на оновлення та поглиблення фундаменталізації змісту фахової підготовки;

- інтернаціоналізація вищої освіти у процесі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинна здійснюватися завдяки міжнародному співробітництву закладів-партнерів вищої освіти, що гарантуватиме високу якість освітніх послуг та їх відповідність європейським і світовим стандартам;

- модернізація освітнього процесу підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у вищій школі має зорієнтовуватися на формування їх професійної компетентності через імплементацію інформаційно-комунікативних технологій у вищу освіту та вдосконалення апаратно-програмного забезпечення й мережевої інфраструктури закладів вищої освіти;

- у процесі формування професійної компетентності здобувачів вищої освіти зусилля науково-педагогічних працівників повинно спрямовуватися на оволодіння ними новими педагогічними ролями (тренер, фасилітатор, коуч, ментор,

тьютор, едвайсер та ін.), здійснення яких сприятиме професійному та особистісному розвитку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;

– формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинно базуватися на співпраці зі стейкхолдерами та враховувати їх пропозиції щодо надання якісних освітніх послуг у закладах вищої освіти.

Отже, ми розробили основні положення концепції формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка є складовою частиною системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

#### **4.2. Модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Час не стоїть на місці, він висуває нові вимоги до сучасного менеджера фізичної культури та спорту, і завдання вищої школи полягає у підготовці конкурентоспроможних фахівців у сфері фізичної культури і спорту, здатних творчо мислити та приймати правильні рішення в тій чи іншій професійній ситуації і, безумовно, мати сформовану професійну компетентність. Для виконання цього важливого завдання необхідно концептуально змінювати модель формування фахівця у закладах вищої освіти, акцентуючи увагу на методологічних підходах та принципах формування його як менеджера фізичної культури і спорту. На жаль, науковці до цього часу не запропонували однотайно універсальної моделі щодо визначення методології формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Існуюча досі система професійної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у вишах спрямована на теоретичне формування компонентів їхньої професійної діяльності, а не на формування у них професійної компетентності. Це пояснюється тим, що традиційна система

організації, змісту, форм та методів їх підготовки не відповідають вимогам сьогодення.

Сьогодні до пріоритетів підготовки кваліфікованих фахівців відносять не тільки набуття професійних знань майбутніми випускниками закладів вищої освіти, але і їх вміння оперувати знаннями, готовність пристосовуватися до нових потреб ринку праці, активно діяти, вміння швидко приймати відповідальні рішення в проблемних ситуаціях, вирізнятися мобільністю, конструктивністю, здатністю до адаптації, умінням реалізувати свої творчі здібності в процесі професійної діяльності.

Як зазначає І. Зязюн, «завжди було зрозуміло, що компетентність не тотожна одержанню диплома, а пов'язана з деякими “додатковими” передумовами розвитку спеціаліста, його власним творчим потенціалом і якістю освіти, яку він одержав. Саме у професійній школі, орієнтованій на компетентність, народилися специфічні методи підготовки компетентних спеціалістів» [194, с. 318–328].

В «Енциклопедії освіти» основний акцент зроблено на тому, що «система підготовки фахівця є засобом, спрямованим на реалізацію мети» [241, с. 516]. А. Семенова зазначає, що ключовим у понятті «система» є її динамічна єдність, що дає їй змогу існувати цілісно [473]. В. Афанасьєв визначив основними ознаками системи – наявність структури, яка відображає певну внутрішню організацію системи з окремих компонентів; наявність зв'язків, за допомогою яких відбувається взаємодія компонентів системи між собою, що дозволяє розглядати її як певну структурно-функціональну цілісність [17]. Ми повністю погоджуємося з твердженням О. Романишиної, що кожна система має свої особливості, маючи водночас багато спільностей, а систематизація навчального процесу дає широке поле діяльності для науковців [457, с. 256].

Варто зазначити, що іноді систему формування професійної компетентності майбутніх фахівців науковці розглядають лише в технологічному плані як виконання державних програм, засвоєння відповідних знань, умінь та навичок. Деякі автори прагнули досягти вирішення цієї



проблеми завдяки змінам змісту освіти, інші дослідники – шляхом удосконалення методів навчання. Дехто з авторів вважає, що у сучасній системі підготовки висококваліфікованих фахівців важливого значення набуває диференціація як засіб індивідуалізації навчання, тобто спостерігається зростання уваги до особистості майбутнього фахівця, максимального розкриття його здібностей.

Слушно зазначає Б. Шиян, що високий рівень системи підготовки майбутніх фахівців фізичної культури повинен досягатися саме за умов: наукового обґрунтування і впровадження у процес їхньої фахової підготовки теоретико-методичних елементів (знань, умінь, навичок), переорієнтації цієї системи з консервативно-нормативної моделі, на інноваційну педагогічну діяльність, складовими якої є конструктивний, організаційний, комунікативний та дослідницький компоненти [559].

Систему формування професійної компетентності у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, на нашу думку, доцільно розглядати, як процес забезпечення якості освітніх послуг закладами вищої освіти країни, що сприятимуть підготовці цих фахівців, такого рівня професійної компетентності, завдяки якому вони зможуть стати конкурентоспроможними на ринках праці, самостійно організовуватимуть фізичне виховання різних верств населення та успішно працюватимуть на усіх управлінських ланках спортивного руху.

Зокрема, заклад вищої освіти має забезпечити комплексний підхід до формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, враховуючи різні форми навчання, такі як проведення практик у державних інституціях, спортивних федераціях, клубах різних форм власності з перспективою подальшого стажування; здійснення експертних опитувань серед стейкхолдерів (топ-менеджерів організацій та установ, на яких тимчасово наняті, або працюючі менеджери фізичної культури і спорту тощо); проведення щорічних презентацій та організація участі зацікавлених представників на ринку фізичної культури і спорту тощо. У процесі діяльності менеджера фізичної культури і спорту має забезпечуватися систематичне

професійне навчання з управління довіреного йому персоналу, навчання з організації проєктної роботи, Е-урядування (електронне урядування, яке засноване на використанні сучасних інформаційних та комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності та прозорості влади), навчання та підвищення кваліфікації з пріоритетних напрямів діяльності відповідно до розвитку сучасних практик й теорії управління, потреб державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту.

Тож, в умовах ринкової економіки процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту потребує реальної зміни існуючої системи підготовки цих фахівців, утвердження її визначальної ролі і функцій у процесі реалізації завдань, які стоять перед суспільством. На першому етапі така система диктує потребу у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту, які відповідно до кон'юнктури ринку мають бути здатними забезпечити виконання поставлених перед ними завдань.

На другому етапі підготовки менеджерів з фізичної культури і спорту визначаються навчальні цілі, методи і форми. Важливим чинником у навчальному процесі є налагодження взаємозв'язку з науковими установами та національним освітнім центром (з повноваженнями контролю та підвищення кваліфікації майбутніх спортивних управлінців). Підготовка менеджерів фізичної культури і спорту має відбуватися на такій основі, як: систематизація знань, необхідних для розроблення, реалізація спортивних проєктів та їх упровадження зі забезпеченням моніторингу та оцінювання отриманих результатів. Система формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту диктує необхідність в отриманні ними знань, які мають відповідати вимогам менеджерської діяльності з розширенням та актуалізацією знань з управління довірених їм спортивних організацій і фізкультурних комплексів тощо.

На третьому етапі підготовка менеджерів фізичної культури і спорту має бути спрямована на застосування практик у своїй діяльності, зокрема такі фахівці мають знати та вміти організовувати діяльність фізкультурно-

спортивної організації й управляти наявними комунікаціями, ефективно управляти персоналом; забезпечувати управління ресурсами та витратами спортивних проєктів; приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням досягнутих результатів та кон'юнктури ринку; здійснювати контроль за виконанням планів дорученої їм організації тощо.

Отже, сучасна система формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту як цілісна педагогічна система повинна бути спрямована на формування творчої, самостійної особистості, здатної до саморозвитку та навчання упродовж життя, бути професійно мобільною та гнучкою відповідно до швидкозмінних економічних та суспільних процесів і явищ, конкурентоспроможною на ринку праці сфери фізичної культури і спорту.

Створення сучасної моделі системи професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту була зумовлена швидкими змінами в соціально-економічному, політичному житті країни, викликами глобалізації, об'єктивними потребами підвищення якості зростання рівня вимог до навчально-методичного, науково-методичного та інформаційного забезпечення професійної компетентності цих фахівців з урахуванням їхніх особистісно-професійних запитів і потреб та професійного досвіду.

Зазначимо, що «модель» у перекладі з французької мови *modele* – міра, зразок, норма; у перекладі з латини – образ, зменшений варіант, спрощений опис складного явища чи процесу. Модель – це штучна система, зазначено у «Філософському енциклопедичному словнику», яка відображає з певною точністю властивості об'єкта, що досліджується. Також її розглядають як уявну або матеріально реалізовану систему, що відображає або відтворює об'єкт дослідження та сприяє отриманню нової інформації про цей об'єкт [568]. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови», поняття «модель» визначено: як зразок, який відтворює й імітує будову та дію будь-якого об'єкта, та використовується для набуття нових знань про об'єкт [225]. Учений В. Берека

поняття «модель» визначає, як схему для пояснення якогось явища або процесу [33].

Важливим для розроблення моделі було врахувати дослідження вітчизняних науковців щодо змісту та ролі професійної компетентності у різних сферах діяльності майбутніх фахівців. Аналіз наукових робіт свідчить, що дослідники А. Білощицький [42], В. Болотов [49], Н. Василюшина [71], Г. Данилова [141], О. Ельбрехт [166], Є. Іванченко [204], О. Куц [316], І. Саух [465], М. Скварок [481], О. Солтик [493], В. Хомич [536] та інші пропонували різні моделі формування професійної компетентності фахівців. Вони акцентували увагу на особливостях створення моделей формування професійної компетентності для різних фахівців у системі вищої освіти України.

Існує багато визначень поняття «модель», розглянемо деякі з них. Так, А. Уємов, характеризував модель як систему дослідження, яка слугує засобом для отримання інформації про іншу систему [524, с. 48]. Науковці Г. Єльнікова, О. Зайченко, В. Маслов та інші модель визначають як «...суб'єктивне відтворення у свідомості людини або групи людей і зовнішнє відображення різними способами та формами найбільш суттєвих ознак, рис та якостей, властивих конкретному об'єкту, процесу, які об'єктивно йому (об'єкту) притаманні і дають загальну уяву про феномен, що нас цікавить, чи його окремі складові» [168, с. 19].

Під моделлю підготовки майбутніх фахівців, на думку І. Єрмакової, доцільно розуміти «комплекс взаємопов'язаних складових (блоків), що забезпечують оптимальний шлях досягнення поставленої мети – підвищення ефективності професійно-педагогічної підготовки майбутнього педагога ..., розвиток умінь і навичок, необхідних для здійснення відповідної діяльності» [169, с. 33]. Також учена зазначає, що «модель відповідної підготовки являє собою цілісну систему, всі структурні елементи якої мають власне функціональне призначення, взаємно впливають один на одного, перебувають у тісній взаємодії і спрямовані на досягнення задекларованої мети. Основними складовими моделі ... стали: мета підготовки, теоретико-методологічний, змістовий, операційно-діяльнісний, результативний блоки та її результат» [169, с. 33].

Зокрема, В. Абрамова акцентувала увагу на тому, що, розробляючи модель підготовки майбутнього фахівця фізичної культури, необхідно мати на меті її наступні блоки: кваліфікаційна характеристика випускника вищого навчального закладу, зміст його підготовки, сфера навчання та сфера формування особистості [2, с. 108–111]. Дослідниця наголошувала, що важливо створити таку модель підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту, яка б сприяла володінню ними всією сукупністю компетенцій та результатом якої б стала їхня професійна компетентність [2, с. 108–111].

На думку Л. Іванової, при розробці моделі професійної підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту доцільно керуватися кінцевою метою їх підготовки на сучасному етапі розвитку вищої освіти, учена також наголошувала, що ця модель повинна представляти собою систему, яка складається з окремих, взаємопов'язаних між собою елементів (мети, завдання, змісту, структури, форм і методів професійної підготовки) [201]. Учена Н. Кушнар'ова зазначає, що «основними структурними компонентами створеної моделі є такі: мета, зміст, методи, форми навчання, етапи підготовки, компоненти і рівні готовності, результат» [317, с. 248].

Ми взяли до уваги модель особистісно орієнтованої професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту, яку запропонувала Л. Сущенко, яка охоплювала три взаємопов'язані складові: професійну, особистісну і технологічну. До структури першої складової було віднесено когнітивний, функціональний і діяльнісний компоненти. Друга складова відображає формування організаційно-методичних умов особистісно орієнтованої професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту (зміст, педагогічні технології, спрямовані на реалізацію особистісно орієнтованого підходу до професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту, використання комп'ютерних технологій, зокрема можливостей Інтернету). Було введено дві групи критеріїв: критерії, що відображають ефективність професійної складової і характеризують професійні знання, професійні функції і види професійної діяльності; критерії, що відтворюють ефективність особистісної складової та

характеризують професійне самовизначення, професійну самоактуалізацію й професійну самореалізацію особистості майбутнього фахівця фізичного виховання та спорту [510, с. 214–215]. Отже, під моделлю системи формування професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, на нашу думку, варто розуміти професійні, креативні й особистісні якості професіонала, що визначають його здібність працювати в умовах ринкових відносин і досягати результатів, які будуть адекватні вимогам суспільного прогресу.

Процес розробки моделі диктував необхідність обґрунтування її структурної побудови, вивчення її складових, які реально існують та визначають особливості професійної підготовки майбутніх фахівців. Під час розроблення моделі, як зазначала Н. Ничкало, необхідно брати до уваги те, що вона має складатися з урахуванням єдності мети, завдань, різних видів діяльності, організаційних форм, вимірів функціонування системи загалом та й окремих її підсистем [381, с. 285]. Тому розробка моделі системи професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту має складатися з послідовних етапів, а саме: конструювання моделі, її оптимізація, прийняття рішення про її реалізацію та отримання успішного результату.

Для розроблення моделі системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту необхідно використати основні вимоги щодо її моделювання. Моделювання як процес має відображати спосіб вивчення об'єктів для майбутньої моделі майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, що має сприяти формуванню професійної діяльності та особистості цих фахівців.

Зокрема, відомий учений С. Батишев розглядав моделювання як опосередковане дослідження об'єкта, за якого вивчають не тільки сам досліджуваний об'єкт, що цікавить дослідника, а й допоміжну систему, що виступає в матеріальній або абстрактній формі й відображає інші внутрішні й зовнішні функціональні зв'язки об'єкта [30]. Вітчизняні вчені В. Омеляненко й А. Кузьмінський розглядали поняття «моделювання» як систему дій, яка гарантує достеменно засвоєння або розуміння модельованих особливостей, зв'язків та

відношень пізнаваного видозмінного об'єкта (природного чи соціокультурного) [394, с. 67].

Досліджуючи процес моделювання, В. Пікельна наголошувала, що його сутністю має бути реалізація методу пізнання, який забезпечує вивчення загальних закономірностей майбутньої моделі, що має допомогти пояснити накопичені факти навіть тоді, коли ще немає розробленої теорії [420, с. 173]. А головним складником процесу моделювання, стверджувала вона, є об'єктивна аналогія та максимальне наближення до оригіналу [420, с. 173].

Як зазначає В. Вихор, «моделювання дозволяє глибше проникнути в сутність об'єкта дослідження за допомогою моделі даного об'єкта, тобто, аналітичного чи графічного опису того, що розглядається в конкретному педагогічному дослідженні» [81]. К. Піцул вказує, що «моделювання дозволяє чітко визначити компоненти, які утворюють єдину систему, схематично побудувати зв'язки між ними, виділити форми, методи, системи оцінки результату, ставити умови до об'єкта дослідження» [423, с. 311].

Ми погоджуємося з думкою вченої Г. Тітової, що «практична цінність моделі в будь-якому педагогічному дослідженні в основному визначається її адекватністю досліджуваним сторонам об'єкта, а також тим, наскільки правильно враховано на етапах побудови моделі основні принципи моделювання – наочність, визначеність, об'єктивність, які багато в чому визначають як можливості і тип моделі, так і її функції в педагогічному дослідженні» [517, с. 178].

Визначальним принципом моделювання є збереження структурно-функціональної відповідності між модельованим об'єктом і моделлю. До основних методологічних принципів моделювання вчені Л. Капченко [214], Н. Клокар [220], О. Козирєва [230], Є. Лодатко [330] віднесли такі: принцип цілеспрямованості та підпорядкованості визначеній меті; ієрархічної взаємообумовленості й узгодженості; реальності виконання; конкретності; передбачуваності; зворотного зв'язку стосовно стану досягнутого результату; функціонально-логічної структуризації системності; суперечливості (єдність інтуїтивно-змістового та формального методів вивчення об'єкта); наочності;

визначеності; об'єктивності; концептуальної єдності аксіоматичного та змістовно-екзистенціального аспектів; інформаційної достатності. Н. Гук серед дидактичних принципів виділила такі, як «принцип доступності, принцип систематичності й послідовності, принцип професійної спрямованості, принцип зв'язку теорії і практики навчання» [129, с. 584].

Педагогічне моделювання, на думку Н. Черненко, завжди цілеспрямоване та основою моделі виступає мета [548, с. 232]. А головними функціями концептуальної моделі підготовки майбутніх фахівців, зазначила учена, є «ілюстративно-технологічна; інформаційна; передбачувальна; синтезуюча; інтерпретувальна» [548, с. 232].

Отже, моделювання дає змогу інтерпретувати знання, перевіряти на практиці висунуті припущення та концептуальні положення щодо майбутньої моделі. На наше переконання, моделювання як творчий цілеспрямований процес, має бути спрямованим на те, щоб з його допомогою визначалась організаційна спрямованість майбутньої моделі системи формування професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, забезпечувалось її ефективне функціонування на сучасному етапі розвитку системи вищої освіти України.

Ми дослідили зміст вищезазначених праць, щоб з'ясувати, на основі яких моделей можемо запропонувати модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та наскільки вона має відповідати сучасному рівню наукового розуміння щодо суті компетентності цих фахівців. Варто зазначити, що різні моделі компетентності еволюціонували, та в процесі набуття компетентності кожним фахівцем вони сприяли тому, щоб він став не пасивним її «одержувачем», а активним її учасником і носієм відповідальності за свої дії згідно з компетентностями. Для кожного фахівця модель могла бути різною, зважаючи на його практичний досвід. Оскільки моделі одного типу не заміщували моделі іншого, тому для розроблення моделі системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту необхідно враховувати засади існуючих теоретичних



моделей підготовки фахівців, які ґрунтувалися на різних теоріях навчання, та доповнити компоненти, які би відповідали сучасним вимогам ринку праці.

Отже, сучасна модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту має охоплювати систему з чотирьох структурних блоків (цільовий, концептуальний, змістово-процесуальний та результативно-оцінювальний), які будуть об'єктивно доносити інформацію про мету, завдання, та результат сформованості професійної компетентності (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Структурні блоки системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту  
(авторська розробка)

В основу моделі системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту покладено чотири блоки, які дають уявлення про різні аспекти процесу формування професійної компетентності та зв'язок між ними, який у результаті досягає поставлену мету (рис. 4.2).

Цільовий блок моделі системи розкриває мету (формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту) в процесі їх фахової підготовки.

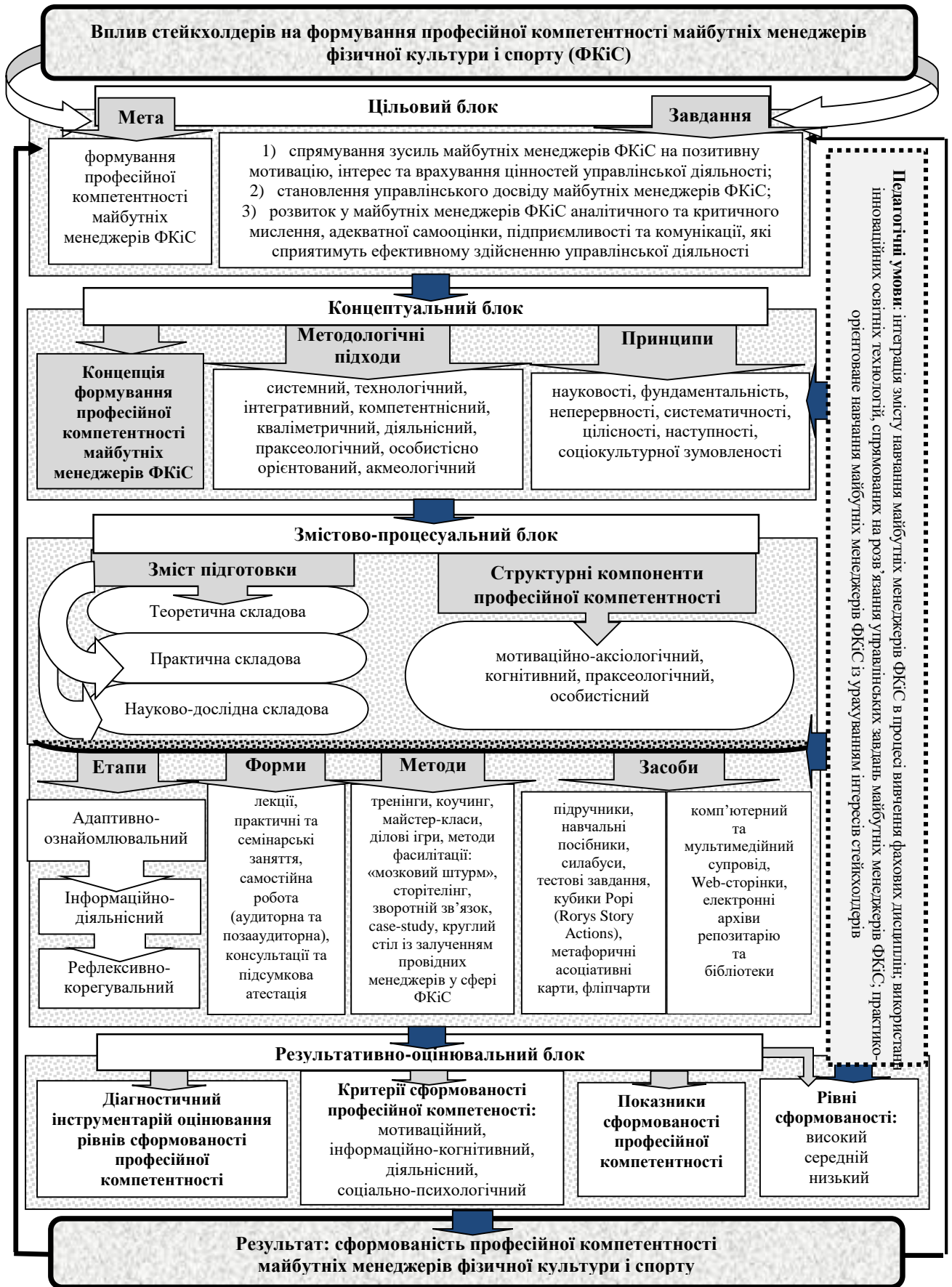


Рис. 4.2. Модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (авторська розробка)

Цільовий компонент моделі системи передбачає завдання, які необхідно виконати відповідно до поставленої мети:

- спрямування зусиль майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на позитивну мотивацію, інтерес та врахування цінностей управлінської діяльності;
- формування управлінського досвіду майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;
- розвиток у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту аналітичного та критичного мислення, адекватної самооцінки, підприємливості та комунікативних якостей, які сприятимуть ефективному здійсненню управлінської діяльності.

Концептуальний блок моделі системи охоплює концепцію формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, методологічні підходи (системний, технологічний, теоретико-пізнавальний, інтегративний, компетентнісний, кваліметричний, діяльнісний, праксеологічний, особистісно орієнтований та акмеологічний), які були нами детально проаналізовані в п. 1.4. Також модель системи охоплює принципи, зокрема науковості, фундаментальності, неперервності, систематичності, цілісності, наступності та соціокультурної зумовленості.

Зупинимось докладніше на принципах формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Для виокремлення цих принципів доцільно їх розглядати як фундаментальні, теоретично обґрунтовані й практично перевірені положення, що мають об'єктивну, реальну природу та виявляють стійкі тенденції та закономірності в освітньому процесі.

Застосування принципу науковості передбачає вивчення наукових положень і використання у навчальному процесі методів, які є близькими до певної науки, сфери фізичної культури і спорту. На думку М. Фіцули, цей принцип допомагає розкривати причинно-наслідкові зв'язки явищ, подій та процесів; демонструвати здобутки науки та людських знань, ознайомлюватися з методами пізнання;

проникати в сутність подій та явищ; орієнтуватися на міждисциплінарні наукові зв'язки; розкривати історію розвитку науки та боротьбу суперечностей [529].

Тому знання, факти, положення та закони, які використовують у навчальному процесі мають бути науковою істиною. Для формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту важливе значення має принцип науковості, який передбачає розвиток у них навичок і вмінь науково-проблемного пошуку, постійного вдосконалення методів навчання та способів їх актуалізації, наукового обґрунтування позицій менеджерів та індивідуальне набуття професійних знань, яке має виняткове значення в процесі формування професійної компетентності цих фахівців.

Принцип фундаментальності навчання допомагає, як зазначив С. Семеріков, ґрунтовному теоретичному та практичному підготовленню майбутніх фахівців [474]. Г. Шатковська стверджує, що «принцип фундаменталізації забезпечує гарантовану якість навчання студентів у сучасній вищій школі і, що найголовніше, робить цю систему зрозумілою, «прозорою» для студентів з погляду осмислення якості власної навчально-пізнавальної діяльності, а також стратегії і тактики її підвищення» [551, с. 256]. Нам імпонує думка І. Каньковського, який наголосив, що «принцип фундаментальності професійного навчання сприяє ґрунтовній теоретичній й практичній підготовці майбутнього фахівця. Він є провідним у відборі змісту його підготовки, що забезпечує його освітній потенціал від морального старіння» [212, с. 18]. Отже, він є основним принципом при відборі змісту їхньої професійної підготовки та забезпечує їхній освітній рівень. Фундаментальність у професійному навчанні майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту передбачає повноту й глибину знань. Фахівець, який не має належної фундаментальної підготовки, творчо недовговічний та втрачає орієнтування в умовах, які постійно змінюються.

Виняткове значення в процесі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту має принцип систематичності. Г. Кушнір зазначає, що «систематичність навчання студентів

залежить в першу чергу від систематичності викладання навчального матеріалу. Якщо викладач подасть навчальний матеріал науково, цікаво, доступно і на сучасному рівні, то і студенти засвоять отриманий матеріал з задоволенням, цікавістю, у них сформується міцна система знань, яка буде застосовуватися в подальшому при вивченні нових тем...» [318, с. 163]. Реалізація цього принципу вимагає забезпечення таких вимог: планування професійного навчання відповідності до періоду набуття професії; додержання послідовності формування та закріплення навичок і вмінь під час практичних занять; підготовка фахівця з допомогою дедуктивного методу навчання; базові професійні знання та вміння; упорядкування навчального матеріалу для цілісної системи взаємопов'язаних знань. Принцип систематичності в навчанні майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту передбачає таку побудову навчального процесу у разі їх формування професійної компетентності, за якої засвоєння знань, навичок і умінь планується за визначеною відповідно до педагогічно обґрунтованої системи, коли розвиток професійно важливих якостей, накопичення і вдосконалення знань, навичок і вмінь відбуваються постійно, в логічній послідовності з ускладненням завдань.

У процесі формування професійної компетентності майбутніх фахівців треба дотримуватися принципу неперервності освіти, зокрема об'єднання базової та подальше підготовка до професійної діяльності в послідовний процес, який сприяє формуванню мотивації та потреби в навчальному удосконаленні умінь і навичок. На думку Л. Лук'янової, «...постійне набуття нових знань, методик і технологій є безумовним чинником підтримки відповідної кваліфікації спеціалістів, що й обґрунтовує провідний принцип сучасної освіти – її неперервність, який визначає стратегічний орієнтир суспільного прогресу» [334, с. 191]. І як слушно наголосив О. Романовський, що «принципи неперервної освітньої системи можуть плідно використовуватися і ефективно спрацьовувати лише за умови організації періодичного навчання або стажування саме у навчальних закладах» [460, с. 74]. Принцип передбачає організацію освітнього процесу так, щоб у

магістранта була мотивація долати проблеми та досягати успіхи щодо відповідного рівня своєї професійної компетентності. Цей принцип зумовлює послідовність вивчення магістрантів основних понять і категорій та в подальшому більш глибокого пізнання. Тому завдяки принципу неперервності можна гарантувати успішне формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту науково-педагогічним працівниками закладів вищої освіти.

Закономірною властивістю навчання у вищій школі є принцип цілісності. Для процесу навчання, взятого в загальному розумінні, характеристикою цілісності виступає єднання викладу навчального матеріалу та його засвоєння. Л. Столяренко вказує, що для підготовки фахівців необхідно розглядати об'єднання освітньої, розвивальної та виховної функцій [498]. Принцип цілісності варто розглядати як здобуток єдності та взаємозалежності всіх складників навчального процесу підготовки майбутніх фахівців. Провідну роль у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту відіграє принцип цілісності, який у процесі навчання сприяє формуванню у них цілісного наукового світогляду, вчить мислити цілісними категоріями менеджменту у фізичній культурі і спорті. Принцип цілісності для змісту навчання вказує на те, що вивчати магістрантам треба цілісно всі дидактичні одиниці, враховуючи внутрішньо-предметні та міжпредметні зв'язки дисциплін з фізичної культури і спорту. Саме це сприятиме створенню об'єктивних основ побудови навчального процесу, який зможе забезпечити інтеграцію різних змістовно-методичних аспектів у процесі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Принцип наступності у процесі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту насамперед стосується змісту навчання, форм і способів реалізації підготовки цих фахівців. Як наголошував Я. Коменський, природа не робить стрибків, а йде вперед поступово і все поєднується одне з одним, так і в навчанні має бути послідовний взаємозв'язок [236, с. 257]. Саме тому принцип наступності дає змогу об'єднати окремі

навчальні дисципліни в єдиний освітній процес, який передбачає його побудову у певній послідовності, з дотриманням правила йти від незнання до знання, від невміння до вміння.

Принцип соціокультурної зумовленості завбачає відповідність формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту вимогам педагогіки вищої освіти, соціальній та культурній політиці держави на конкретному історичному етапі розвитку суспільства. Як стверджують науковці І. Червінська й Я. Никорак, що «провідною умовою оптимального функціонування фахівця в системі професійних взаємовідносин є досягнення високого рівня соціокультурної компетентності, яку розглядають як атрибут професіоналізму» [547, с. 241]. Тому, на думку вчених, підготовку цих фахівців у закладах вищої освіти необхідно модернізувати та адаптувати «до нових ринкових умов як складну соціокультурну дію, що вимагає впровадження особливої освітньої політики, державної та громадської підтримки» [547, с. 242]. Цей принцип зумовлює мету, зміст, форми формування професійної компетентності згідно із положеннями Конституції України, законів, основних нормативних документів Міністерства освіти і науки України, а також вимог суспільства.

Змістово-процесуальний блок моделі системи охоплює зміст підготовки та структурні компоненти (мотиваційно-аксіологічний, когнітивний, праксеологічний та особистісний) професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти, етапи, форми, методи і засоби. Зміст підготовки включає теоретичну складову («Менеджмент і маркетинг у ФКіС», «Спортивний менеджмент», «Маркетинг спортивних подій» і «Психологія управління»), практичну складову (практики зі спеціальності, науково-педагогічна, переддипломна), науково-дослідну складову (наукові проекти, участь у студентських наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, науково-дослідна робота та створення мультимедійних презентацій для обговорення її результатів).

Найціннішим у реалізації змістово-процесуального блоку є проведення

інтегрованих занять. По-перше, це відкриває можливість ефективно реалізувати міжпредметні зв'язки, по-друге, це забезпечує внутрішню мотивацію магістрантів до сприйняття та засвоєння знань. Підтверджує необхідність впровадження в практику роботи нових форм занять, які розвивають практичні навички професійної діяльності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. По-третє, це розвиває дослідницьку діяльність магістрантів та мотивує до впровадження інноваційних технологій в управлінський процес у сфері фізичної культури і спорту.

Запропонована модель системи враховує особливості поетапного формування у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту знань та вмінь щодо професійної діяльності. Це можливо завдяки трансформації освітніх технологій навчання, щодо науково-дослідної роботи магістрантів. На адаптивно-ознайомлювальному етапі необхідно вивчити ринок праці щодо потреб навичок у підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та відповідно до кон'юнктури ринку готувати фахівців, які здатні ефективно забезпечити виконання поставлених перед ними завдань.

На інформаційно-діяльнісному етапі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту спрямовується на застосування практик, набутих під час навчання. Зокрема, ці фахівці мають вміти: організовувати й управляти довіреною їм сферою організацій спортивного спрямування; виконувати вимоги щодо ефективної організації діяльності персоналу; управляти ресурсами і витратами, розробленими ними спортивних проєктів; приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням досягнутих результатів та кон'юнктури ринку.

На завершальному рефлексивно-корегувальному етапі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з уже набутим рівнем професійної компетентності мають вміти реалізувати розроблені ними проєкти, спрямовані на створення відповідної інфраструктури та залучення населення до масових фізкультурно-спортивних заходів тощо.

Ефективне формування професійної компетентності майбутніх



менеджерів фізичної культури і спорту у процесі проходження цих етапів моделі можливе завдяки втіленню освітніх технологій, зокрема форм навчання (лекції, практичні та семінарські заняття, самостійна робота (аудиторна та позааудиторна), консультації та підсумкова атестація), методів (тренінги, коучинг, майстер-класи, ділові ігри, методи фасилітації: «мозковий штурм», сторітелінг, зворотній зв'язок, case-study, круглий стіл із залученням провідних менеджерів у сфері ФКіС), та засобів (підручники, навчальні посібники, силабуси, тестові завдання, кубики Рорі (Rorys Story Actions), метафоричні асоціативні карти, фліпчарти; комп'ютерний та мультимедійний супровід, Web-сторінки, електронні архіви репозитарію та бібліотек). Цей блок відображає організаційно-методичні умови формування особистісно-орієнтованої професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту через зміст освітніх технологій, які спрямовані на реалізацію їхньої професійної підготовки. Цей блок розроблено з урахуванням наявності тісного взаємозв'язку концептуального та змістово-процесуального аспектів навчально-виховного процесу, окрім того, він передбачав певні особливості використання інноваційних методів щодо їх застосування під час реалізації технології навчання на кожному етапі розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Результативно-оцінювальний блок моделі системи включає діагностичний інструментарій оцінювання рівнів сформованості професійної компетентності; критерії сформованості професійної компетентності (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний та соціально-психологічний) майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; показники сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (сформованість професійного спрямування майбутніх магістрантів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту; мотивація до навчання протягом усього життя та самовдосконалення; бажання працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту»; засвоєння професійно орієнтованих знань, необхідних для ефективного виконання

професійних завдань; володіння дослідницькими знаннями, які сприяють розумінню сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності; оволодіння професійними вміннями та досвідом самостійного розв'язання професійних завдань; вміння проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності; вміннями використовувати новітні технології менеджменту; сформованість організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; сформованість лідерських здібностей; сформованість самоефективності щодо професійної діяльності; сформованості навчальної самоефективності магістранта) та рівні (високий, середній, низький) сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та результати їх підготовки

Реалізація вимог цього блоку свідчить, що сформована професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту дасть їм змогу виконувати у майбутньому професійну діяльність у державних установах, освітніх закладах, спортивних клубах, фізкультурно-спортивних організаціях, професійних спортивних командах, комерційних фізкультурно-спортивних організаціях, недержавних установах, у яких відбувається підприємницька діяльність, адже процес комерціалізації фізичної культури і спорту набуває в нашій країні все більшого поширення.

Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту можливе за таких педагогічних умов:

- інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у процесі вивчення фахових дисциплін;
- використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;
- практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту із урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Педагогічні умови передбачають успішне впровадження моделі системи шляхом створення середовища, максимально наближеного до майбутньої

професійної діяльності менеджерів фізичної культури і спорту, мотивування магістрантів до особистісно-професійних змін під час навчання, стимулювання їх до професійного коучингу у самостійній роботі та педагогічної допомоги.

Тож, ми розробили модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка складається з цільового, концептуального, змістово-процесуального та результативно-оцінювального блоків. Ця модель системи дозволяє не тільки прогнозувати процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, а й довести його до фактичної реалізації, використовуючи не тільки її окремі елементи, а й зв'язки між ними. За допомогою такої моделі постає також можливість методично забезпечити реалізацію основних її концептуальних положень, певною мірою технологізувати процес розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів. Результатом реалізації моделі є сформованість професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, яка сприятиме конкурентоздатності на ринку праці, як в Україні, так і в країнах усього світу.

#### **4.3. Інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в процесі вивчення фахових дисциплін**

Актуальність дослідження процесу інтеграції змісту навчання полягає, з одного боку, у необхідності підготовки висококваліфікованих менеджерів сфери фізичної культури і спорту, а з іншого – в удосконаленні освітнього процесу за допомогою нових засобів і методів, основою яких є сучасні інтерактивні технології.

Інтеграційні тенденції в освітньому процесі, що почалися ще в минулому, активно проявляються в наші дні, що пов'язано виникненням світової інформаційної мережі – Інтернету. Зазначимо, що інтеграційні знання стають надбанням особистості лише в результаті власної інтелектуальної діяльності.

Ефективна організація освітнього процесу повинна будуватися не за принципом передачі знань, а управління пізнавальною діяльністю магістранта.

На нашу думку, реалізація інтеграції змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у процесі вивчення фахових дисциплін має бути спрямована на засвоєння ними загальноприйнятих методів менеджменту та технологію управління в практичній площині у сфері фізичної культури і спорту, що сприятиме успішній їх діяльності. Зміст підготовки цих фахівців має формуватись як єдина цільова програма, що зорієнтована на кінцевий результат, а не як спектр незалежних автономних дисциплін. Кожну окрему дисципліну треба розглядати як виокремлену частину інтегрованого цілісного змісту різносторонньої підготовки фахівця до його діяльності.

Саме інтеграція різних дисциплін за допомогою їх взаємопроникнення змісту і методів один в одного допоможе формувати у магістрантів цілісне бачення їхньої майбутньої професійної діяльності. Інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту має забезпечити їхню професійну спрямованість, яка охоплює: цінність професії (сене праці, кваліфікація, кар'єра, добробут, заробітна плата тощо), мотиви (інтереси, наміри, ідеали тощо), професійну орієнтацію (ставлення до професії, сподівання, готовність до професійного розвитку, готовність до безперервного навчання), соціально-професійний статус тощо.

Освітньо-професійна програма другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, яку розглядали в розділі 2, має чітку та прозору структуру і зміст, що є актуальною для абітурієнтів, здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, роботодавців та інших стейкхолдерів.

Важливим є долучення в освітню програму і навчальний план таких дисциплін, як «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті», «Спортивний менеджмент». Розкриємо зміст цих навчальних дисциплін.

Освітньо-професійна програма є основою для розроблення навчального плану, силабусу (навчальної програми дисциплін) та практик. До навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» входять розроблений посібник «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті», силабус, робоча програма, порядок оцінювання результатів навчання, опорний конспект лекцій, методичні рекомендації для проведення семінарських занять, методичні рекомендації для самостійної роботи магістрантів, методичні рекомендації для роботи магістрантів за індивідуальним графіком навчання та залікові запитання.

Навчальна дисципліна «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» розрахована на 90 годин (3,0 кредити), її вивчають протягом одного семестру: аудиторних годин – 30 та 60 годин виділено на самостійну роботу. Цю дисципліну вивчають на п'ятому році навчання в дев'ятому семестрі.

У репозитарії Львівського державного університету фізичної культури і спорту імені Івана Боберського представлено у вільному доступі робочу програму з навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» для магістрантів за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт».

Метою дисципліни «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» є надання майбутнім фахівцям з фізичної культури і спорту знань та вмінь з менеджменту та маркетингу для застосування їх у спортивних та інших виробничо-господарських організаціях, вивчення теоретичних та нормативно-методичних положень менеджменту і маркетингової діяльності в Україні.

У результаті вивчення навчальної дисципліни магістрант повинен знати: сутність менеджменту та основні функції менеджменту; принципи ефективного управління організацією; основні положення фінансового, персонального, інноваційного менеджменту; організаційні форми підприємств; особливості управління в ринкових умовах; компетентності менеджера; сутність і концепції маркетингу; маркетингову і цінову політику спортивних підприємств та організацій; особливості спортивного менеджменту.

Після вивчення дисципліни магістрант повинен вміти: оперувати основними поняттями у сферах прогнозування, планування, управління та організації управлінської роботи в сучасних умовах; визначити завдання, принципи, форми та методи роботи менеджерів у сфері фізичної культури і спорту; застосовувати на практиці теоретичні та нормативно-методологічні аспекти менеджменту та маркетингової діяльності в спортивних організаціях України; застосовувати організаційні структури для спортивних організацій; обґрунтовувати ефективність прийняття управлінських рішень; користуватися навчальною, методичною, науковою літературою в межах підготовки контрольних завдань; використовувати законодавчі акти, нормативні документи в межах проектування модельного підприємства у сфері фізичної культури і спорту.

Ця дисципліна складається з двох змістових модулів: «Менеджмент у фізичній культурі і спорті» та «Маркетинг у фізичній культурі і спорті».

Модуль 1 «Менеджмент у фізичній культурі і спорті» розрахований на 41 годину, яка охоплює 16 аудиторних та 25 годин самостійної роботи. Цей модуль зосереджує магістрантів на таких питаннях: сутність та зміст менеджменту; особливості дисципліни та взаємозв'язок з іншими дисциплінами; сутність управління як науки; розвиток управління як науки; етапи управління; класифікація управління; суб'єкти та об'єкти управління; види наукових підходів до управління; основні завдання менеджменту; основні принципи менеджменту; методи дослідження у менеджменті; наукові школи у менеджменті; сутність менеджменту в спорті; поняття та структура організації як об'єкта управління; ознаки організації; елементи системи управління організації; рівні управління та носії управлінської структури організації; складові успіху, завдання та класифікація цілей організації; середовище існування організації (внутрішнє та зовнішнє); чинники внутрішнього середовища організації; індивідуальна поведінка людини (мотив та мотивування); функціональні сфери зовнішнього середовища організації; зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу; характеристика

зовнішнього середовища; культура організації; організаційна культура; основні функції культури; характеристика основних типів організаційних культур; принципи формування «іміджу підприємства»; організаційні структури в спорті; сутність, значення та класифікація методів менеджменту; економічні методи управління; організаційно-розпорядчі методи управління; соціальні методи менеджменту; план соціального розвитку; моральні стимули особистої ініціативи; поняття та класифікація функцій процесу управління (планування, організації, мотивації, контролю, координації); взаємодія функцій менеджменту; функція планування, класифікація планів організації, етапи планування, стратегія та тактика організації та стратегічне планування; планування діяльності спортивних організацій; організаційна функція менеджменту, правила організації управління, структура управління організації, чинники впливу на структуру управління й етапи організаційного проектування; мотиваційна функція менеджменту, чинники, що впливають на потреби людини; мотивація і контроль у спортивній діяльності; контрольна функція менеджменту, етапи процесу контролю; координаційна функція менеджменту; сутність та особливості керівництва і вимоги до керівників; елементи ефективного керівництва; типи керівництва; чинники менеджерської діяльності; риси сучасного менеджера; влада, види повноважень, форми влади; лідерство, теорії лідерства; стилі керівництва; сутність та зміст організації праці; принципи продуктивності управління (відповідно до праць Г. Емерсона); етапи процесу організації праці в менеджменті; ефективність раціоналізації праці; річний економічний ефект і термін окупності витрат; поділ праці в менеджменті (структурний, технологічний, функціональний та кваліфікаційний); види кооперації праці в менеджменті; робоче місце працівника менеджменту організації, вимоги до робочого місця працівника.

Модуль 2 «Маркетинг у фізичній культурі і спорті» запланований на 49 годин, з яких 14 аудиторних та 35 самостійної роботи. Цей модуль розкриває такі питання: поняття маркетингу; історичні передумови виникнення маркетингу; методологічні підходи визначення терміна «маркетинг»; етапи

розвитку маркетингу; поняття, які становлять теоретичну основу маркетингу; цілі, принципи та завдання маркетингу підприємства; види маркетингу та їх характеристика; концепції діяльності підприємства на ринку; аналіз маркетингових можливостей фірми; формування маркетингової інформаційної системи; класифікація маркетингової інформації; джерела маркетингової інформації; обґрунтування концепції маркетингу для спортивно орієнтованих організацій; спортивний ринок та його суб'єкти; класифікація маркетингової інформації; поняття маркетингової інформаційної системи; складові маркетингової інформаційної системи; суть маркетингових досліджень та практика організації проведення на ринку; завдання та напрями маркетингових досліджень; характеристика видів маркетингових досліджень; методи маркетингових досліджень; види опитування; характеристика методів опитування; анкети в маркетингових дослідженнях; етапи розробки анкети; правила побудови опитувального листа; методичні засади комплексного маркетингового дослідження ринку та етапи проведення; розробка робочого плану маркетингових досліджень; зміст етапів проведення маркетингових досліджень; принципи проведення маркетингових досліджень; чинники, що впливають на поведінку покупців; процес прийняття рішення щодо купівлі товарів; сутність ринкового сегментування; етапи процесу сегментування ринку; підходи до сегментування ринку; етапи позиціонування товару; сутність, цілі та завдання маркетингової товарної політики підприємства; структура маркетингової товарної політики; концепція життєвого циклу товару; етапи життєвого циклу товару; етапи розробки нового продукту; асортимент та номенклатура товарів; якість та конкурентоспроможність товару; маркетингова політика спортивних організацій; роль і значення ціни; теорія еластичності попиту і ціни; класифікація цін; фактори ціноутворення; сутність, цілі та завдання маркетингової цінової політики підприємства; чинники, що впливають на формування цінової політики підприємства; етапи процесу та методи ціноутворення; тендерне ціноутворення; цінові стратегії; економічне обґрунтування ціни; види та умови застосування цінових стратегій; види



знижок, націнок, надбавок; державне регулювання цін; цінова політика спортивних організацій; сутність, значення та завдання політики розповсюдження як складової системи маркетингу; взаємодія та функції підсистем у межах системи розповсюдження; маркетингова політика розповсюдження; складові системи товароруку; функції та характеристики каналів розповсюдження; характеристика каналів розповсюдження товару; типи каналів розповсюдження продукції; конфігурація каналів розповсюдження; форми маркетингових каналів; класифікація типів посередників; маркетингові системи розповсюдження; формування маркетингового каналу розповсюдження; характеристика методів оцінки та вибору каналів розповсюдження; етапи вибору та управління каналами розповсюдження; взаємозв'язок маркетингової політики розповсюдження та логістики; формування міжнародних каналів розповсюдження; учасники міжнародних каналів розповсюдження; критерії вибору міжнародних каналів збуту продукції; різновиди форм організації розповсюдження товару на міжнародному ринку; політика розповсюдження як складова системи маркетингу; сутність, значення та завдання політики розповсюдження; складові системи товароруку; функції та характеристики каналів розповсюдження; маркетингова політика комунікацій; процес маркетингових комунікацій; алгоритм формування комплексу маркетингових комунікацій; переваги та недоліки засобів впливу маркетингової комунікації; реклама в системі маркетингових комунікацій; класифікація реклами та виконувані функції; організація маркетингової діяльності підприємства; принципи організації управлінських структур; етапи організації маркетингу на підприємстві; вимоги до працівників відділу маркетингу; контроль маркетингової діяльності підприємства; аналіз результатів маркетингової діяльності фірми; основні напрями маркетингового аудиту.

Вивчення дисципліни формує такі програмні компетентності у магістрантів фізичної культури і спорту: використовувати наявний вітчизняний та закордонний досвід професійної діяльності за обраною спеціальністю,

ініціювати та реалізовувати міжнародні проекти, вміти працювати в команді фахівців, які представляють різні країни; спілкуватися в іншомовному середовищі для вирішення практичних завдань; аргументувати прийняті управлінські рішення в сфері фізичної культури і спорту, ефективно розподіляти та делегувати повноваження. Оцінювати результати управлінської праці та фінансово-економічної діяльності організації сфери фізичної культури і спорту; створювати спортивні організації, клуби, товариства тощо, працювати в керівних структурах фізичної культури та спорту; виявляти потенційних споживачів, їх поведінкові особливості, демонструвати результати впливу на громадськість засобами маркетингових комунікацій, організувати маркетингові дослідження і рекламну діяльність у сфері фізичної культури і спорту з метою популяризації та просування продукції, робіт і послуг на ринку.

Оцінювання якості знань магістрантів з навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» відбувається за рейтингом. Магістрант може отримати бали за такими видами робіт: відповіді на семінарських заняттях – 0–3 бали (максимальний бал – 24); конспекти самопідготовки – 0–2 бали (максимальний бал – 16); самостійна робота (магістрантові необхідно на основі аналізу текстів наукової літератури представити узагальнену інформацію (конспект). Підготувати мультимедійну презентацію або реферат за тематикою занять) – 0–5 балів (максимальний бал – 40); модульні тести – 0–10 балів (максимальний бал – 20). Формою контролю знань студента є залік.

Відповідно до освітньої програми та навчального плану підготовки магістрів за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» запланована дисципліна за вибором «Спортивний менеджмент» обсягом 180 годин (6,0 кредитів), яка розрахована на два семестри 9 і 10. Аудиторних годин цієї дисципліни – 70 та 110 годин, розрахованих на самостійну роботу. Формою контролю знань майбутніх магістрантів є екзамен.

У навчально-методичне забезпечення навчальної дисципліни «Спортивний менеджмент» для магістрів за спеціальністю 017 «Фізична

культура і спорт» входять розроблені посібник «Спортивний менеджмент», силабус, робоча програма, порядок оцінювання результатів навчання, опорний конспект лекцій, методичні рекомендації для проведення семінарських занять, методичні рекомендації для самостійної роботи магістрантів, методичні рекомендації для роботи магістрантів за індивідуальним графіком навчання та екзаменаційні запитання.

Метою навчальної дисципліни «Спортивний менеджмент» є вивчення теоретичних основ менеджменту в спорті та набуття професійної компетентності, необхідної для подальшої діяльності у сфері спорту. Завданням дисципліни є засвоєння магістрантами методології менеджменту та його прикладного аспекту у сфері спортивного менеджменту.

Робоча програма навчальної дисципліни «Спортивний менеджмент» розміщена в репозитарії Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського для магістрів за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт».

У результаті вивчення навчальної дисципліни магістрант повинен знати: основні поняття менеджменту в спорті, основи теорії менеджменту; загальні закономірності менеджменту в спорті; основи функціонування менеджменту у сфері спорту; нормативно-правові основи менеджменту фізкультурно-спортивних організацій; стратегічний менеджмент у фізичній культурі і спорті; інноваційний менеджмент у фізкультурно-спортивній діяльності; менеджмент сучасного олімпійського та професійного спорту; менеджмент спортивних змагань різного рівня.

Після вивчення дисципліни магістрант повинен вміти: застосовувати вивчений матеріал для вирішення практичних завдань, таких як аналіз управлінської інформації та прийняття рішень, організація процесу управління, створення моделей управлінських структур, створення бізнес-плану для організацій фізкультурно-спортивного спрямування, управління та контроль за реалізацією бізнес-плану, організація та проведення переговорів і ділових бесід, залучення спонсорських та меценатських коштів; використовувати знання і

навички для практичних рекомендацій у сфері менеджменту спорту, а саме діяльності спортивних шкіл, фізкультурно-спортивних установ тощо; планувати, організовувати та проводити спортивні змагання.

Навчальна дисципліна складається з двох змістових модулів – це «Методологічні основи спортивного менеджменту» та «Економічно-соціальні основи спортивного менеджменту», реалізовувати в формі лекцій, семінарів, індивідуальної та самостійної роботи.

Модуль 1 «Методологічні основи спортивного менеджменту» акцентує увагу магістрантів на таких питаннях: суть менеджменту у фізичній культурі і спорті; система менеджменту у фізичній культурі і спорті; види менеджменту; функції та принципи менеджменту у сфері фізичної культури і спорту; методи менеджменту у фізичній культурі та спорті; державне управління у сфері фізичної культури і спорту; регулювання суспільних відносин у сфері фізичної культури і спорту; правові основи господарської діяльності; правові засади процедури ліцензування господарської діяльності; технологія створення фізкультурно-спортивної організації; процедура вибору організаційно-правової структури; інституціоналізація фізкультурно-спортивних організацій; ліцензування діяльності фізкультурно-спортивних організацій; установчі документи фізкультурно-спортивних організацій; державна реєстрація фізкультурно-спортивних організацій; відкриття розрахункового рахунку; інформація як предмет, засіб і продукт праці менеджменту; інформаційне забезпечення менеджменту у фізичній культурі і спорті; комунікація, її суть та роль у системі управління; комунікаційний процес, його елементи та етапи; види комунікації та їхня ефективність; комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання; управлінське рішення як форма управлінської діяльності; керівництво, лідерство, влада; суть, види і характеристики колективів; формування та розвиток колективу; результативний конфлікт.

Модуль 2 «Економічно-соціальні основи спортивного менеджменту» зосереджує увагу магістрантів на таких питаннях, як: планування як функція менеджменту; суть, завдання та принципи планування; види планування

спортивних організацій та їхній зв'язок; методологія стратегічного планування; розроблення загальної та функціональної стратегій; бізнес-планування фізкультурно-спортивних організацій; ефективність керування персоналом; організація праці персоналу; кваліфікаційні категорії працівників сфери фізичної культури і спорту; мотивація та стимулювання персоналу; значення контролю в системі менеджменту; види управлінського контролювання; система контролю та умови її ефективного функціонування; ефективний контроль поведінки персоналу; економіко-соціальна ефективність фізкультурно-спортивних організацій; ринкові відносини у спорті; спонсорство у сфері фізичної культури і спорту.

Порядок оцінювання результатів навчання магістрантів з дисципліни «Спортивний менеджмент» відбувається відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу за шкалою оцінювання. Загалом за два модулі магістрант може отримати 50 балів. Самостійну роботу магістранта оцінюють 0–20 балів, конспекти самопідготовки оцінюють 0–10 балів, відповіді на семінарах – 0–40 балів, контрольні тести оцінюють 0–30 балів. Загальну кількість балів ділимо на два та виводимо середній бал. На підсумковій формі контролю (екзамені) магістрант може бути оцінений від 0 до 50 балів. У підсумку магістрант отримує від 0 до 100 балів.

У процесі дослідження цієї педагогічної умови було проведено опитування магістрантів сфери знань 017 «Фізична культура і спорт» у 5-ти закладах вищої освіти України.

Загальна кількість опитаних становила 249, зокрема: 33 магістранти фізичної культури і спорту з Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка; 35 магістрантів фізичної культури і спорту з Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка; 81 магістрант фізичної культури і спорту з Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського; 25 магістрантів фізичної культури і спорту з Національного університету фізичного виховання і спорту України; 75

магістрантів фізичної культури і спорту з Харківської державної академії фізичної культури.

Анкети та результати анкетування магістрантів закладів вищої освіти щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту можна розглянути у додатках Л і М.

Було визначено необхідність проведення підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти. Більша частина респондентів вважає за необхідне здійснювати підготовку таких фахівців – 77,78 %; більше так, аніж ні відповіли – 8,33 %; більше ні, аніж так – 6,34 %; важко відповісти – 7,55 % респондентів (рис. 4.3).

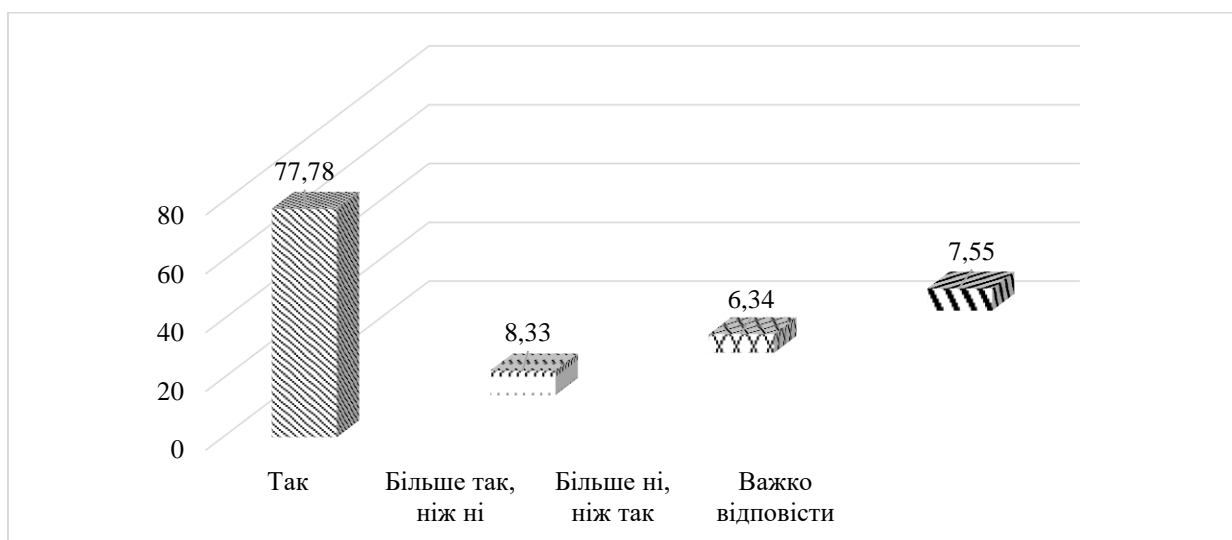


Рис. 4.3. Відповіді опитаних магістрантів фізичної культури і спорту щодо необхідності здійснення підготовки менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти (%)

Отже, більша частина опитаних магістрантів фізичної культури і спорту, а саме 77,78 %, вважають, що у закладах вищої освіти потрібно здійснювати підготовку менеджерів фізичної культури і спорту.

Нам важливо було дізнатися, чи задоволені респонденти рівнем сучасної науково-методичної літератури у закладах вищої освіти, яка необхідна для майбутньої професійної діяльності менеджера фізичної культури і спорту. Відповідно до результатів опитування 10,69 % вважають, що ні; більше так,

аніж ні вважають 75,71 % опитаних; більше ні, аніж так – 9,36 % опитаних; 4,24 % респондентів вважають, що так (рис. 4.4).

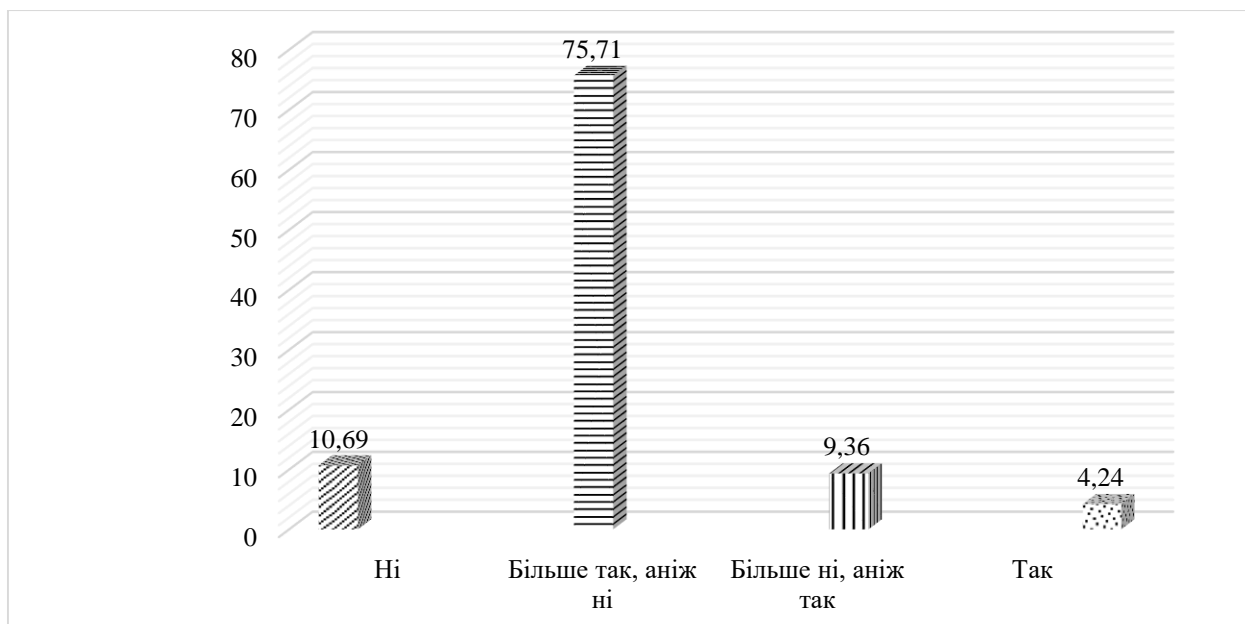


Рис. 4.4. Відповіді опитаних магістрантів фізичної культури і спорту щодо задоволеності рівнем сучасної науково-методичної літератури у навчальному закладі, необхідної для майбутньої професійної діяльності менеджера фізичної культури і спорту (%)

Найбільш забезпеченими сучасною науково-методичною літературою у закладі вищої освіти, яка необхідна для майбутньої професійної діяльності менеджерів фізичної культури і спорту, на думку магістрантів, є Національний університет фізичного виховання і спорту України – 92 %, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка – 84,85 % та Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського – 85,18 %.

Актуальним для нашого дослідження було запитання, які навчальні дисципліни хотіли би вивчати магістранти, щоб у майбутньому стати успішними менеджерами у сфері фізичної культури і спорту. Варто відзначити, що з переліку запропонованих навчальних дисциплін респонденти віддали перевагу таким дисциплінам, як «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» – 91,10 %, «Підприємництво в спорті» – 88,19 %, «Комунікативний

менеджмент» – 86,58 %, «Спортивний менеджмент» – 86,24 %, «Управління персоналом» – 85,20 %, «Стратегічний менеджмент в спорті» – 84,92 %, «Спортивне право» – 82,48 %, «Експлуатація спортивних споруд» – 81,98 %. Не знайшли підтримки у респондентів такі дисципліни, як «Кризовий менеджмент» – 7,92 % опитаних відзначили більше ні, аніж так, а 75,24 % – важко відповісти, та «Фінансовий менеджмент» – 72 % опитаних відповіли більше ні, аніж так, а 7,82 % опитаних було важко відповісти (рис. 4.5).

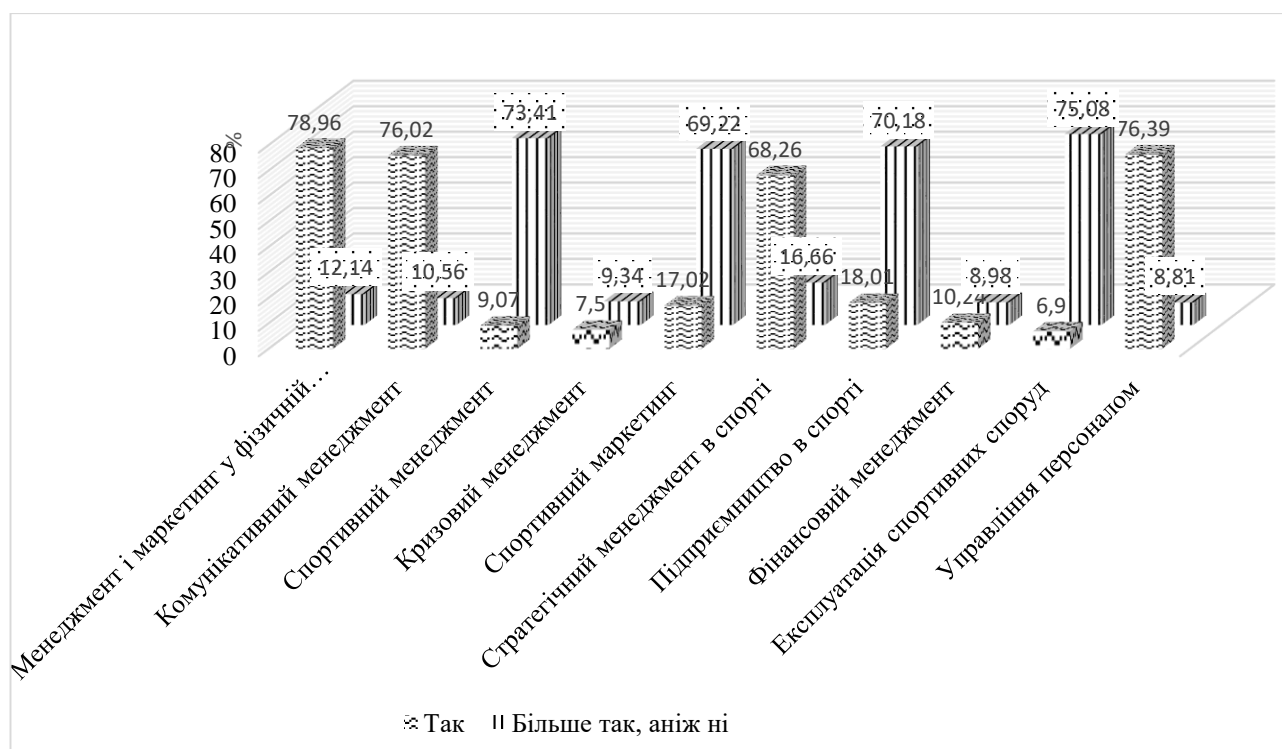


Рис. 4.5. Відповіді опитаних магістрантів фізичної культури і спорту щодо запитання, які навчальні дисципліни хотіли б вони вивчати, щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту (%)

В одному зі запитань анкети з'ясували, чи корисними були би для магістрантів відкриті заняття з менеджерами-практиками бізнес-середовища спортивного спрямування. Це запитання важливе у плануванні освітнього процесу для майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Ми отримали такі відповіді: 77,35 % опитаних відповіли так, 10,31 % – більше так, аніж ні, 7,99 % – більше так, аніж ні та 4,35 % опитаних вказали, що їм важко відповісти (рис. 4.6).



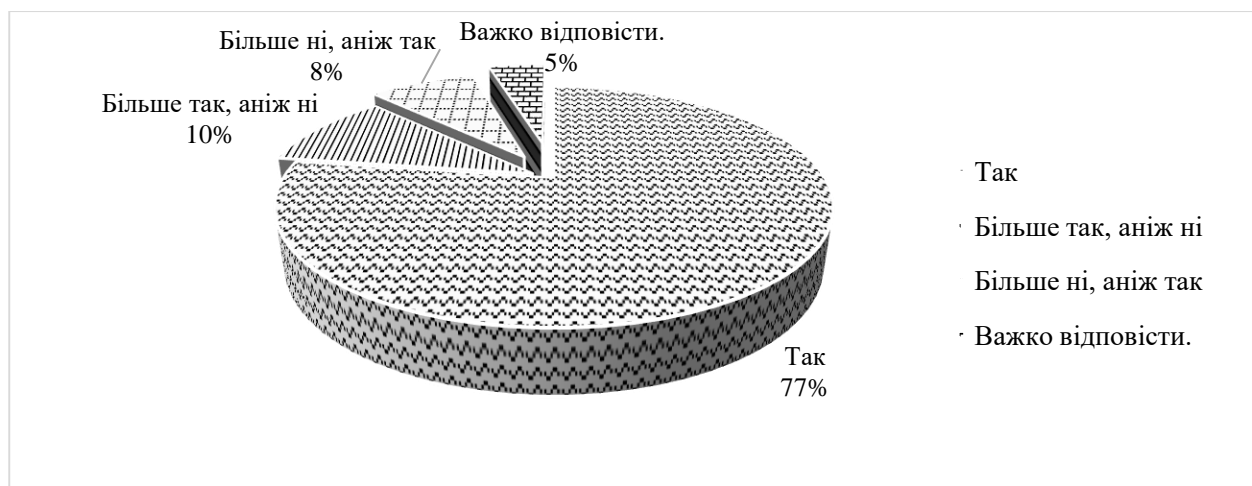


Рис. 4.6. Відповіді опитаних магістрантів фізичної культури і спорту щодо того, чи корисними були б для них відкриті заняття з менеджерами-практиками бізнес-середовища спортивного спрямування (%)

Цікаво було дізнатися, як опитані магістранти фізичної культури і спорту оцінюють рівень знань, які їм необхідні як майбутнім менеджерам фізичної культури і спорту. На думку респондентів, володіють знаннями більше так, аніж ні – 77,13 %, так – 5,37 % опитаних (у сукупності становить 82,5 %), ні відповіли 9,82 % та більше ні, аніж так – 7,68 % опитаних. Найбільш упевнені у своїх знаннях, які необхідні менеджерам фізичної культури і спорту, магістранти Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського – 85,19 %, Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка – 84,85 %, та Національного університету фізичного виховання і спорту України – 84,00 %.

Результати опитування магістрантів показали, що оцінка рівня підготовки своєї професійної діяльності як менеджерів фізичної культури і спорту більше достатній, аніж недостатній у 75,05 %, цілком достатній у 6,28 %, більше недостатній, аніж достатній у 11,73 % та недостатній у 6,94 % опитаних (рис. 4.7).

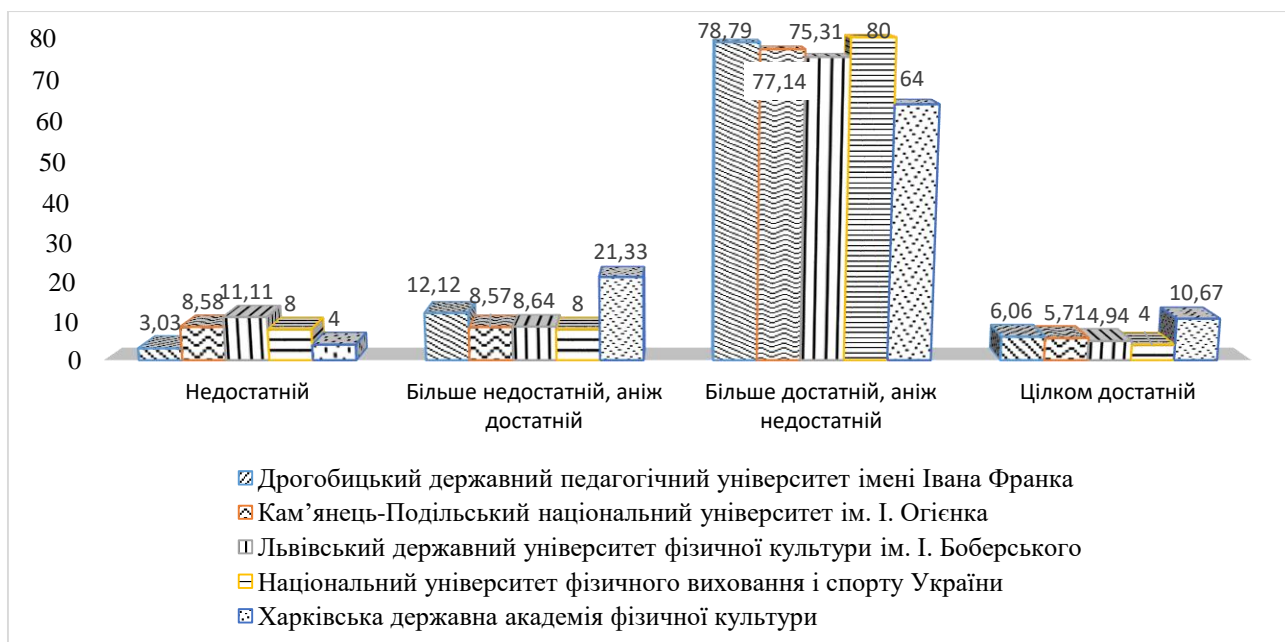


Рис. 4.7. Відповіді опитування магістрантів фізичної культури і спорту щодо оцінювання рівня підготовки своєї професійної діяльності як менеджера фізичної культури і спорту (%)

Аналіз відповідей магістрантів щодо професійних компетентностей, якими повинні володіти майбутні менеджери фізичної культури і спорту, дає розуміння, як правильно формувати зміст підготовки таких фахівців. У анкеті були запропоновані такі компетентності, як комплексне розв'язання завдань, креативність, стресостійкість, критичне мислення, гнучке мислення, аналітичне мислення, уміння керувати людьми, оцінка та аналіз інформації, комунікативність, підприємливість, адаптивність і цікавість. Респонденти вважають, що мають володіти такими професійними компетентностями, як комплексне розв'язання завдань – 83,93 % опитаних, креативність – 80,21 % опитаних, гнучке мислення – 78,46 %, аналітичне мислення – 78,56 %, уміння керувати людьми – 81,36 %, комунікативність – 78,24 %. Більше так, аніж ні магістранти вважають такі компетентності, як стресостійкість – 74,84 %, критичне мислення – 74,06 %, оцінювання та аналіз інформації – 74,90 %, цікавість – 72,86 % опитаних. Важко відповісти було магістрантам щодо таких професійних компетентностей, як підприємливість – 69,10 % та адаптивність – 69,04 % (рис. 4.8).

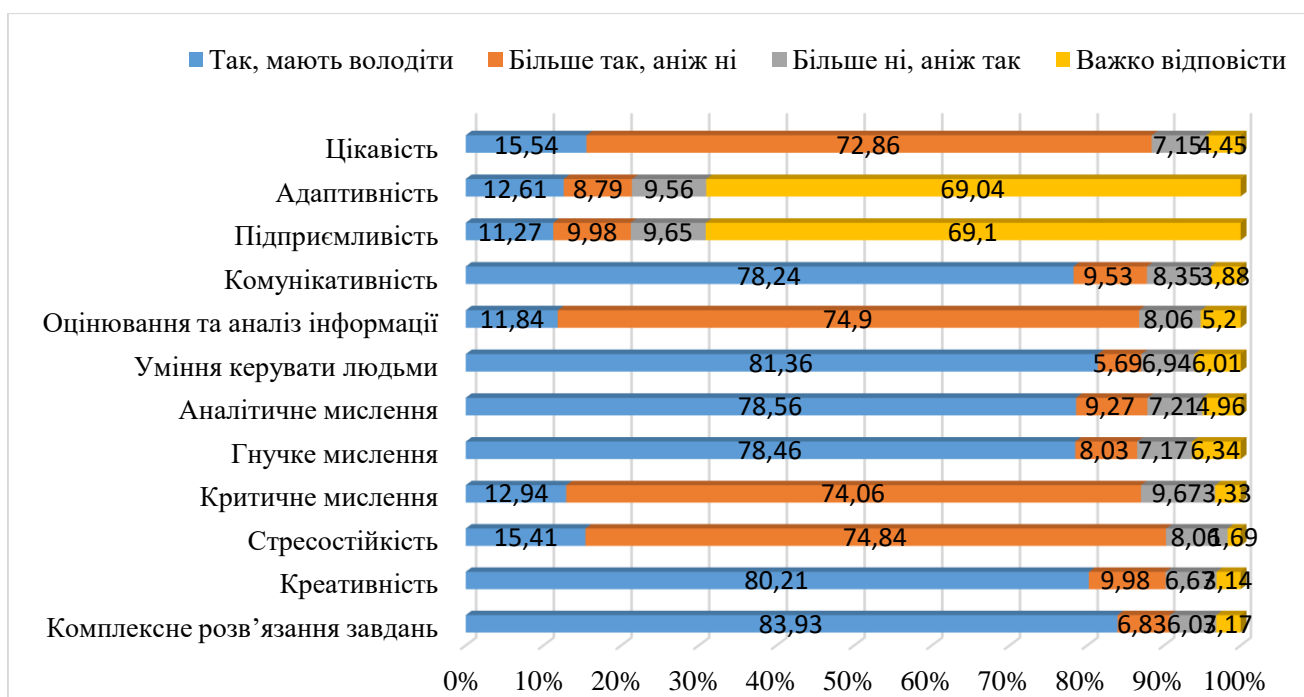


Рис. 4.8. Відповіді опитування магістрантів фізичної культури і спорту щодо професійних компетентностей, якими повинні володіти майбутні менеджери фізичної культури і спорту (%)

Проведене дослідження показало неготовність магістрантів застосовувати знання та навички з менеджменту у своїй професійній діяльності: більше ні, аніж так відповіли 77,86 % респондентів, ні – 6,05 %, більше так, аніж ні відповіли 7,59 % і так – 8,50 % опитаних (рис. 4.9).

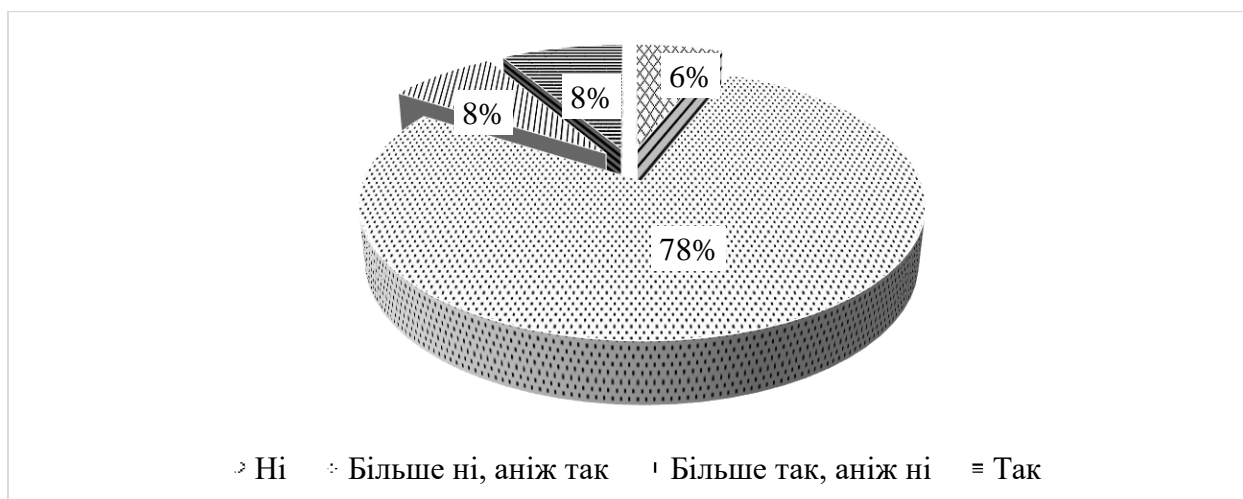


Рис. 4.9. Відповіді опитування магістрантів фізичної культури і спорту, щодо готовності застосовувати знання та навички з менеджменту у своїй професійній діяльності (%)

Завдяки проведеному анкетуванню нам вдалося з'ясувати у чому складність або проблема щодо підготовки менеджерів фізичної культури і спорту. В більшості випадків проблеми виникають у магістрантів: зі сприйняттям навчального матеріалу з менеджменту фізичної культури і спорту у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту у 90,11 % опитаних; відсутністю практичних навиків з управлінської діяльності в спортивних організаціях у 82,40 % опитаних; незначною кількістю практичного матеріалу з напрямів менеджменту у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту в 84,98 % респондентів; відсутністю креативного підходу до навчального процесу у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту – 82,69 %; відсутністю матеріально-технічного забезпечення – 83,12 %; відсутністю новітніх технологій навчання у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту у 83,54 % опитаних; відсутністю співпраці з бізнес-середовищем фізкультурно-спортивного спрямування – 83,97 % (рис. 4.10).

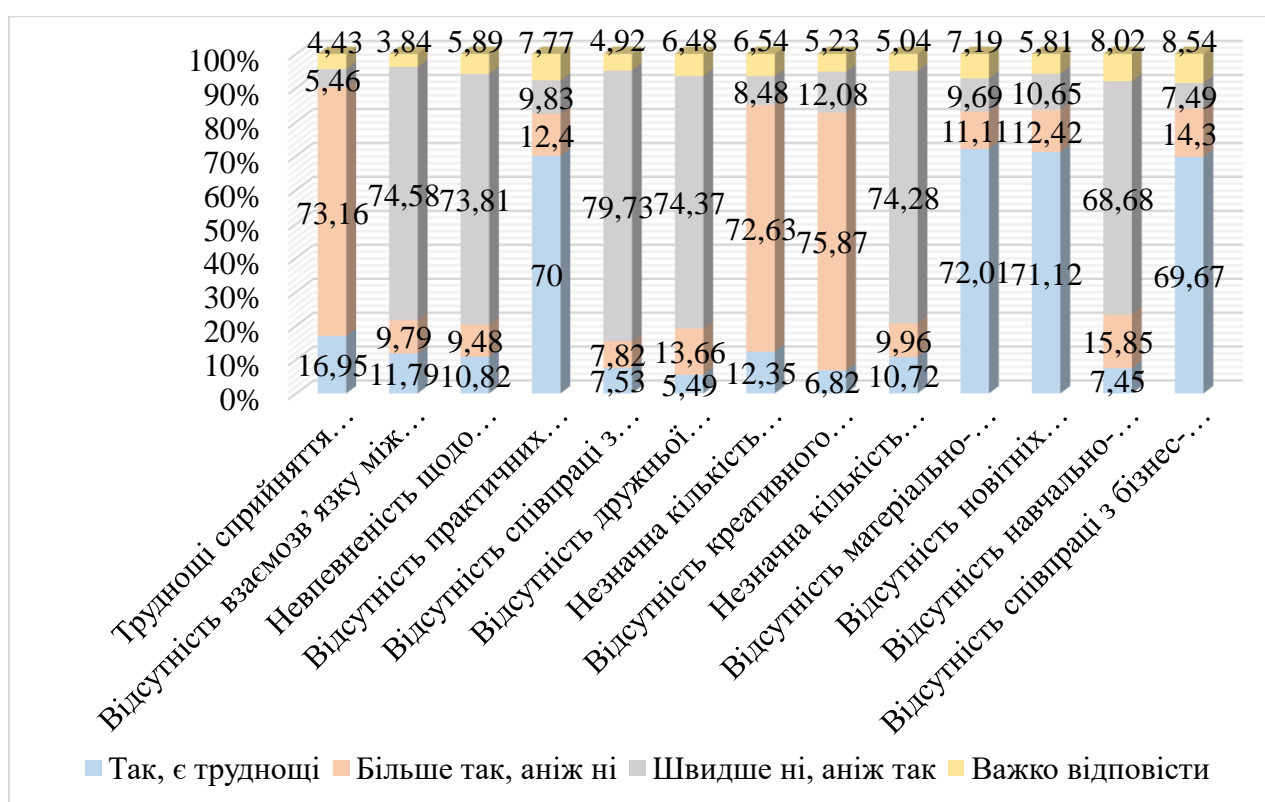


Рис. 4.10. Відповіді опитування магістрантів фізичної культури і спорту щодо складності або проблем стосовно підготовки менеджерів фізичної культури і спорту (%)

Також респонденти підтвердили відсутність проблем щодо взаємозв'язку між лекційними та практичними дисциплінами – 74,58 %, невпевненості щодо працевлаштування – 73,81 %, у співпраці з науково-педагогічними працівниками щодо підготовки менеджерів фізичної культури і спорту – 79,73 %, дружньої атмосфери в групі – 74,37 %, незначної кількості теоретичного матеріалу з напрямів менеджменту у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту – 74,28 %, навчально-методичного забезпечення – 68,68 %.

Отже, ми окреслили таку педагогічну умову, як інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в процесі вивчення фахових дисциплін. Розкрито зміст навчальних дисциплін «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» та «Спортивний менеджмент». Опрацьовано результати анкетування магістрантів фізичної культури і спорту з п'яти таких закладів вищої освіти України, як Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, Національний університет фізичного виховання і спорту України та Харківська державна академія фізичної культури.

#### **4.4. Використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Визначившись в окрему сферу педагогічних наук, а саме у загальну теорію освіти у вищій школі, дидактика в подальшому розвивається та має здобутки у вигляді методик окремих дисциплін, повинна становити основу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Оновлення та розширення освітянського здобутку потребує створення інноваційних технологій спеціальної підготовки цих фахівців,

спрямованих на підвищення їхньої фахової компетентності та конкурентоспроможності на ринку праці.

Тому підготувати майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які здатні відповідати професійним вимогам ХХІ століття, є актуальним і нелегким завданням. Винятково важливого значення набуває методика професійної підготовки цих фахівців у закладах вищої освіти, яка має забезпечити не лише навчально-виховний процес, а й розвиток у них фахово цінних якостей особистості, а саме інтелектуального потенціалу, інтересів, можливостей, мотивів, нахилів тощо.

Щодо методів навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, то має бути взаємозв'язок із удосконалення самого змісту підготовки, також вплив на розвиток пізнавальних можливостей магістрантів, а саме їх особистісного удосконалення, формування професійної компетентності майбутніх фахівців. Учений О. Пащенко вказує на доцільність використання чотирьох груп методів, а саме: організація та здійснення навчально-пізнавальної діяльності студентів, яка спрямована на отримання ними теоретичних і спеціальних знань; здобуття спеціалізованих практичних умінь і навичок у сфері фізичної культури і спорту; мотивація студентів до навчання, яка формуватиме позитивні показники знань та інтенсифікуватиме пізнавальну діяльність студентів, сприятиме диференціюванню навчальної інформації; контроль і самоконтроль навчання, які гарантують перевірку рівня засвоєння знань, сформованості професійних умінь [414].

Розроблено багато методів, які допомагають активізувати й урізноманітнити процес навчання. Зокрема, заслуговують на увагу, розглянуті Ю. Галайко, методи активізації навчального процесу, що використовують у Лондонській школі бізнесу (табл. 4.1) [96, с. 39].

Існує багато новітніх інтерактивних методів навчання, які потрібно активно впроваджувати в освітній процес і широко застосовувати науково-педагогічним працівникам під час професійної підготовки менеджерів фізичної культури і спорту. Зокрема, В. Ягупов виокремлює такі навчальні методи, а

саме неімітаційні методи: лекційні (лекція-аналіз конкретної ситуації, лекція-бесіда, лекція з використанням техніки зворотного зв'язку, лекція зі задалегідь запланованими помилками, лекція-прес-конференція, лекція-консультація тощо); ігрові (ділова гра, метод інсценування); неігрові (мозкова атака, аналіз конкретної ситуації, круглий стіл тощо); нетрадиційні семінарські (семінар-взаємонавчання, семінар-дискусія); сократична бесіда; інтелектуальна розминка тощо [566, с. 133–150].

Таблиця 4.1

### Методи активізації освітнього процесу в Лондонській школі бізнесу

Традиційні методи навчання	Методи навчання «групи рівних»	Методи навчання, засновані на інформаційно-комунікативних технологіях
лекції; запрошення лекторів з інших закладів вищої освіти; запрошення керівників різних рівнів; дослідження реальних ситуацій; дебати	мозкова атака; групові вправи; методи навчання, засновані на активній участі; створення мереж; стажування в установах; консультування серед рівних	математичне моделювання; імітація
Методи навчання «орієнтація на дії»	Методи навчання «порівняльний аналіз»	Методи навчання «розширення кругозору»
навчання в дії; проектний метод; індивідуальні плани дій; навчання активного мислення; групові плани дій	відвідування підприємств; обмін досвідом	роздум; «тайм-аут»; «іміджініринг» – роздум за межами кадру; запрошення нетрадиційних лекторів

Як вважає М. Фіцула, важливими є такі методи: організації та проведення навчально-пізнавальної діяльності; стимуляції навчальної діяльності студентів; методи контролю і самоконтролю у навчанні [528, с. 143].

Вітчизняні науковці Р. Гуріна, З. Курлянд, Т. Осипова та інші вважають, що одним із найважливіших пріоритетів у реалізації завдань формування професійної компетентності майбутніх фахівців є створення умов для впровадження у освітній процес системи ефективних методів педагогічного

впливу та відповідних технологій навчання, а саме: збагачення традиційних форм та методів навчання, використання в навчальному процесі проблемних, діалогічних, дискусійних, проєктних та інших методів активного навчання; перегляд та вдосконалення змісту фахових предметів, організація та забезпечення наступності всіх видів практик; забезпечення взаємодії між науково-педагогічними працівниками та студентами тощо [132].

Для якості дослідження такої педагогічної умови, як використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, ми провели опитування 124 науково-педагогічних працівників п'яти закладів вищої освіти України, які беруть участь у підготовці фахівців з фізичної культури і спорту, зокрема Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка – 28 науково-педагогічних працівників; Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка – 26; Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського – 29; Національного університету фізичного виховання і спорту України – 18 та Харківської державної академії фізичної культури – 23 науково-педагогічні працівники.

У додатку Н подано анкету для науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти щодо формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту.

У проведеному опитуванні науково-педагогічних працівників з'ясовано, чи доцільно у закладах вищої освіти проводити підготовку менеджерів фізичної культури і спорту (рис. 4.11). Результати опитування вказують, що більшість респондентів вважають доцільним здійснювати у закладах вищої освіти підготовку менеджерів фізичної культури і спорту – 57,80 %, більше так, аніж ні відповіли 17,25 % респондентів, більше ні, аніж так – 13,41 % та важко відповісти відповіли 11,54 % опитаних.

Посилює актуальність цієї проблематики той факт, що між сучасними вимогами ринку праці та результатами навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту існують певні суперечності, які потребують



удосконалення методів професійної підготовки цих фахівців, котрі сприятимуть гармонійному саморозвитку та безперервному самовдосконаленню своєї фаховості, критичного самоаналізу та справедливої самооцінки щодо своєї діяльності.

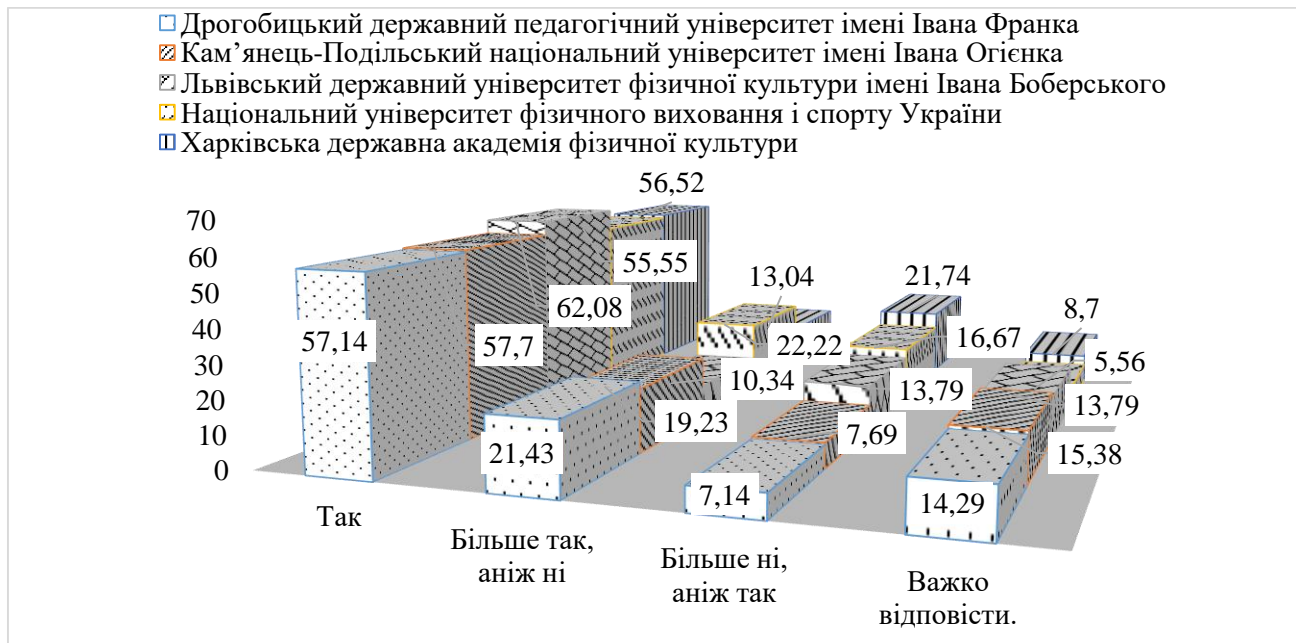


Рис. 4.11. Відповіді науково-педагогічних працівників щодо доцільності здійснювати у закладах вищої освіти підготовку менеджерів фізичної культури і спорту (%)

Враховуючи наукові дослідження, що заявлені у педагогічній науці за останні роки, можна зробити висновок – методи навчання майбутніх фахівців є актуальними та перебувають у дослідницькому полі науковців. Так, на думку Л. Безкорвайної, важливою умовою формування професійної компетентності фахівців фізичної культури і спорту є застосування методики, яка сприяє поглибленню їх мотивації до активної участі в освітньому процесі [32].

Методика організації лекцій, на нашу думку, визначає: необхідність формування її структури відповідно до навчальної мети; логічну побудову лекції і структурування щодо розкриття головної теми та питань, що її розкривають; доцільність правильного та вичерпного використання перцептивних, проблемно-діалогічних і логічних методів навчання та точних їх форм при взаємодії та комунікації; активізацію мислення, що задіюють наукові підходи до розв'язання проблеми, її аналіз, порівняння, викликання асоціацій,

пошук аналогій, екстраполяцію, обмін думками, полеміку, бесіду тощо; доказовість, аргументованість висловлювань; необхідність виділення головних думок; застосування прийомів закріплення (запитання для перевірки, повторення, підсумовування після кожного етапу лекції та вкінці); доцільне використання дошки, предметних посібників (таблиць, малюнків, структурно-логічних схем тощо), технічних засобів навчання.

Під час опитування було з'ясовано, чи використовують науково-педагогічні працівники у професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) інноваційні методи навчання, які сприяють формуванню професійної компетентності майбутніх менеджерів, зокрема лекцію-тренінг, проблемну лекцію, лекцію-дискусію, семінар-конференцію, метод коучингу, методи фасилітації: метод зворотного зв'язку, ділові та рольові ігри, case-study, метод зворотного зв'язку, опитування по колу, «Світове кафе», «Мозковий штурм».

На запитання, чи використовуєте у своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) таку форму організації навчання, як лекція-тренінг, ми отримали такі відповіді: 20 % опитаних часто використовують, 60,55 % – інколи, 6,54 % – ні та 12,09 % було важко відповісти (рис. 4.12).

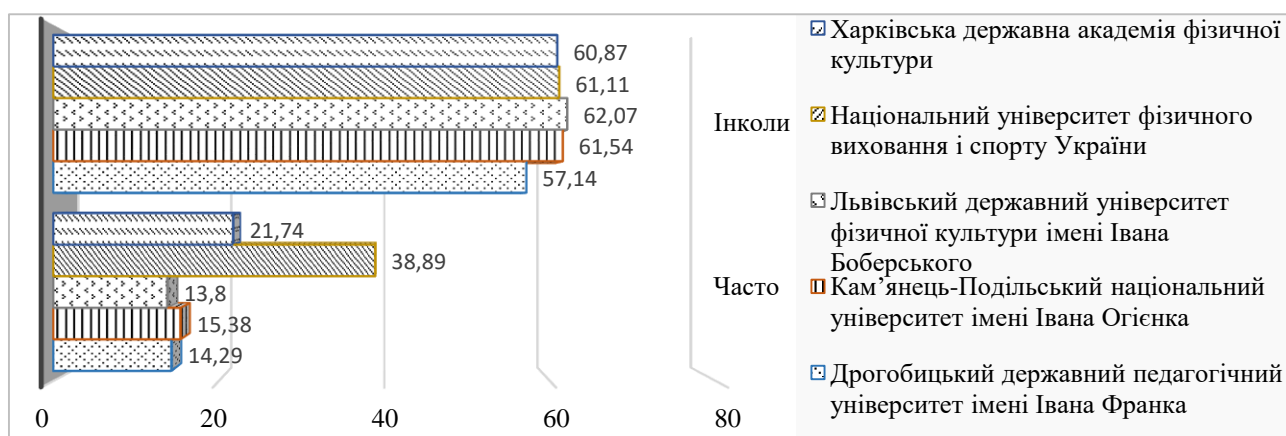


Рис. 4.12. Відповіді науково-педагогічних працівників про використання у своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) такої форми організації навчання, як лекція-тренінг (%)

Така форма навчання, як лекція-тренінг, на думку П. Бавіної, є спеціально організованою та розгорнутою у часовому просторі структурою навчання, під час якої використовують усю систему взаємозв'язків між цілями, завданнями, змістом і різноманітними інтерактивними методами навчання, де завершальною стадією постають система зворотного зв'язку та коректування [20].

Для систематизації знань, отриманих менеджерами фізичної культури і спорту, найкращий ефект дає метод тренінгу. Як стверджують К. Торн і Д. Маккей, характерними для нього є такі аспекти: процес навчання переважає над самим результатом; обов'язковий зворотний зв'язок у системі «учасник–група»; індивідуальна актуалізація мотивів, встановлення завдань і визначення їх пріоритетності; поетапне навчання та сприйняття нового матеріалу; виявлення творчого потенціалу учасників тренінгу під час активної міжособистісної комунікації; спонукання до соціальної сенситивності учасників тренінгу [520, с. 134].

Аналіз літератури вказує, що методика підготовки програми тренінгу, відображає послідовно три етапи отримання знань: перший – це вміння після проходження курсу тренінгу повторювати, відтворювати нові прийоми комунікативної поведінки, а не просто знати про них; на другому етапі студент повинен вміти використовувати нові форми поведінки у нестандартних ситуаціях; третій – це вміння критично аналізувати свою поведінку та оточуючих і помічати помилки, які допускаються та упроваджувати інноваційні моделі поведінки, які сприятимуть якісній комунікації.

Отже, тренінг є формою активного навчання, що поєднує теоретичні блоки та практичне відпрацювання навичок за короткий термін часу. Щоб тренінг досягав своєї мети, потрібно, аби він відповідав таким методичним вимогам: встановлення основної мети; урахування базових теоретичних знань магістрантів; використання інноваційних технологій навчання, що сприятимуть активності щодо пізнавальної діяльності магістрантів, їхньої самостійності; високий рівень науково-педагогічного працівника щодо фахової та методичної компетентності; матеріально-технічне забезпечення тренінг-навчання

(навчальними матеріалами, документацією, офісною технікою, обладнанням, тощо); встановлення критеріїв оцінювання.

Варто зазначити, що головна мета тренінгу – це не лише набуття нових знань і навичок майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, а формування у них комунікативних умінь, спілкування, навичок командної взаємодії, вміння розуміти та мотивувати до розуміння усіх членів групи. Однією з важливих умов успішного використання тренінгу, на яку ми спрямовували увагу, є чітке планування: формулювання теми, виділення у ній основних питань, розроблення детального сценарію до кожного з них, встановлення часових обмежень та вивчення конкретної проблеми. Також під час тренінгу магістранти набувають навичок роботи з комп'ютерними програмами, з обладнанням тощо.

Таку форму організації навчання, як проблемна лекція, більшість науково-педагогічних працівників не використовують у своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту), про це свідчать відповіді респондентів: 58,43 % відповіли – ні, інколи вказали 12,24 %, часто використовують 14,69 % та 14,64 % опитаних було важко відповісти.

Методика проведення проблемної лекції передбачає постановку проблеми, проблемної ситуації та їх послідовне вирішення. У проблемній лекції, ми моделювали суперечності реального життя через їх відображення в теоретичних концепціях. А головна мета такої лекції – набуття знань студентами за безпосередньої їх активної участі. Зокрема, серед заздалегідь змодельованих проблем можуть бути наукові, професійні, соціальні, які пов'язані з визначеним змістом навчального матеріалу. Ми так моделювали проблему, щоб спонукати магістрантів до активної пізнавальної діяльності, спробувати самотужки відповісти на поставлене запитання, мотивувати у них зацікавленість до матеріалу, який висвітлено в лекції й активізує їхню увагу.

Доцільно зазначити, що лекцію-дискусію у своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) науково-педагогічні

працівники використовують часто – це 60,02 % респондентів, інколи відповіли 16,7 %, ні – 7,85 % та важко відповісти – 15,43 % опитаних.

Використання дискусії як методу активного навчання припускає наявність трьох складових будь-якого заняття. По-перше, наше завдання полягало не тільки в тому, щоб чітко сформулювати ціль дискусії, а й постійно коректувати її хід, задавати альтернативні запитання, стежити, щоб вона не перетворилась у «суперечку заради суперечки». По-друге, в обговоренні проблемних питань брали участь як науково-педагогічний працівник-студент (суперечка-діалог), так і вся група (суперечка-полілог). Важливою умовою є підготованість та інтерес магістрантів до обговорюваної теми. Ми готували магістрантів до лекції-дискусії уже на попередній лекції, оголосивши їм тему. По-третє, умовою плідної дискусії є визначення та чітке формулювання її предмета. В цілому проведення лекційних занять з майбутніми менеджерами фізичної культури і спорту у формі дискусії сприяє розвитку суб'єкт-суб'єктних відносин, де вони та ми (науково-педагогічні працівники) виступали як партнери (що якісно змінює сам процес навчання); підвищує інтерес до предмета; напрацьовує самостійне мислення, уміння відстоювати свою позицію, формулювати власні думки тощо.

У своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) більшість науково-педагогічних працівників використовують таку форму організації навчання, як семінар-конференцію – це 61,29 % опитаних, інколи 14,08 %, ні – 12,14 % та важко відповісти вказали 12,49 % респондентів (рис. 4.13).

Методика проведення семінару-конференції (технологія відкритого простору – Open Space) передбачає колективне обговорення запропонованої нами теми. Нашою метою було зібрати якнайбільше думок до заданої теми за короткий термін часу, сформувати відчуття причетності до навчального процесу та згуртувати магістрантів. Ми наперед визначали тему та повідомляли учасникам, готували основну та додаткові зони для дискутування. В основній зоні розташовували на видному місці назву теми та принципи (правила).

Учасникам пропонувалося за їх бажанням зафіксувати проблеми, які би вони хотіли обговорити в межах заданої теми. Відбувалося голосування учасників, які підтеми вони хотіли б обговорити, їх розподіляли в просторі та складали розклад підтем, які залишилися. Господарі підтем мали перебувати на своїй локації, а інші могли вільно рухатися між локаціями. Формат презентації своїх підтем учасники вибирають самі. Такий семінар проводиться у формі діалогічного спілкування всіх його учасників. Він передбачає належну розумову активність, прищеплює у магістрантів уміння комунікувати, домовлятися, вести полеміку, захищати свої погляди та переконання.

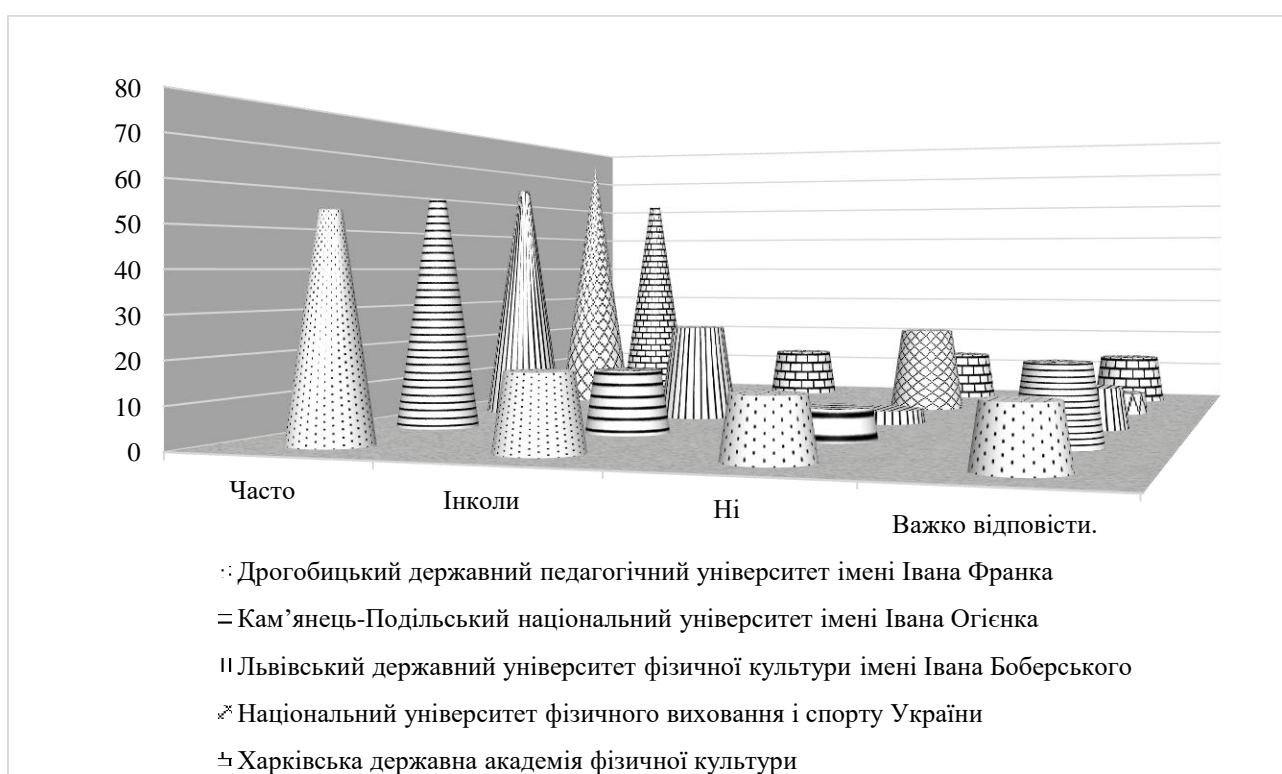


Рис. 4.13. Відповіді науково-педагогічних працівників про використання у їхній професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) такої форми організації навчання, як семінар-конференцію (%)

Важливим у нашому дослідженні було з'ясувати, чи використовують науково-педагогічні працівники у своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) методи фасилітації, зокрема ділові та рольові ігри, case-study, зворотного зв'язку, опитування по колу, «світове кафе» та «мозковий штурм». Варто вказати на позитивну тенденцію використання

науково-педагогічними працівниками у своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) таких методів фасилітації, як: ділові та рольові ігри: часто – 10,74 %, інколи – 62,27 %, ні – 12,01 % та не змогли відповісти 14,98 % респондентів; case-study використовують часто – 5,55 %, інколи – 72,22 %, не використовують 5,56 % та було важко відповісти 16,67 % опитаних; метод зворотного зв'язку часто використовують 17,3 % опитаних та інколи 61,13 %, не використовують 12,33 % та не змогли відповісти 9,24 % респондентів; таку форму організації навчання, як опитування по колу часто використовують 16,93 %, інколи – 56,18 %, не використовують 13,51 % та важко було відповісти 13,38 % опитаних; метод «мозкового штурму» використовують 15,03 % респондентів, інколи – 58,19 %, не використовують 14,68 % та не змогли відповісти 12,10 % опитаних; такий метод навчання, як «світове кафе» не користується популярністю у більшості науково-педагогічних працівників, про що свідчать їхні відповіді: часто використовують 14,66 %, інколи – 13,08 %, не використовують 15,08 % та не змогли відповісти 57,18 % опитаних (рис. 4.14).

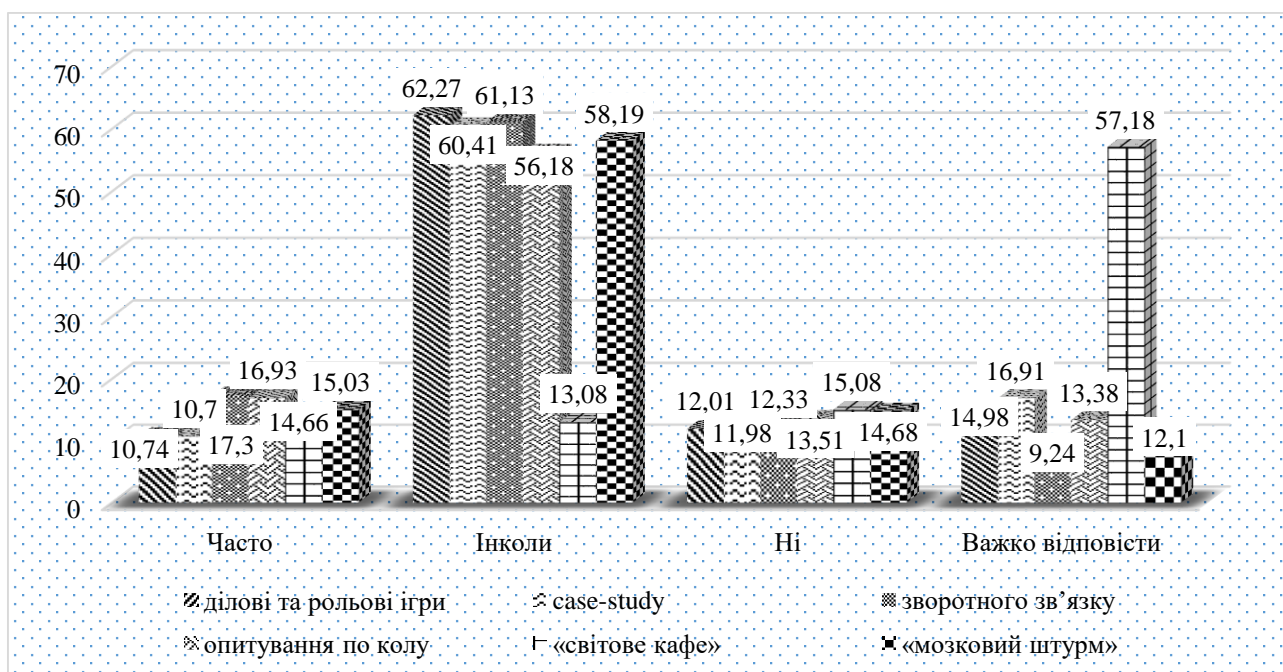


Рис. 4.14. Відповіді науково-педагогічних працівників про використання у їхній професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) такої форми організації навчання, як методи фасилітації (%)

Як стверджують науковці Н. Лебідь та Ю. Бреус, «мета фасилітації – вирішити конкретні питання, проаналізувати проблемне поле і знайти вирішення конкретних проблемних зон. Методи фасилітації при цьому дозволяють зібрати ідеї, уточнити завдання, спланувати дії. Результатом фасилітаційної сесії має бути прийняття конкретного рішення і пропозицій» [322, с. 7]. До методів фасилітації можна віднести ділові та рольові ігри, case-study, метод зворотного зв'язку, опитування по колу, «світове кафе», «мозковий штурм», сторітелінг тощо.

Універсальним методом для активності навчального процесу та ефективного засвоєння знань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з окремих предметів є ділові та рольові ігри. Як зазначає Ж. Яворська, цей метод допомагає розвивати ділові якості студентів і сформувати у них комплекс необхідних знань й умінь, який забезпечуватиме набуття навичок креативного застосування ними теоретичних знань для рішення визначених професійних ситуацій [565, с. 243]. Основною особливістю ділових та рольових ігор, на нашу думку, є те, що магістрантові дається можливість самостійно та вільно діяти, приймати рішення в штучно створеній складній ситуації і, відповідно, отримати досвід, виявити своє незнання або досягнути розуміння.

Одним із методів інтерактивного навчання, як ми зазначали, є case-study, який належить до методів ситуаційного навчання та розглядається як безупинний процес, спрямований на цілеспрямований опис, аналіз об'єктів реальної дійсності. На думку науковців І. Грінченко, А. Попова, О. Чуприна та Ю. Чорного, основна відмінність кейс-методу від традиційних методів у тому, що кожен студент є рівноправним при отриманні знань з іншими студентами та науково-педагогічним працівником упродовж обговорення визначеної проблеми [126, с. 20]. Метою використання case-study є здобуття магістрантами навичок роботи у визначеній ситуації, концентрації всіх отриманих знань для вирішення конкретної професійної проблеми, яка є складовою ситуаційного завдання. Отже, майбутні менеджери фізичної культури і спорту навчаються аналізувати інформацію, виявляти проблеми та вміти їх вирішувати.



Важливим як для науково-педагогічних працівників, так і для магістрантів є використання методу зворотного зв'язку. Цей метод дає розуміння для науково-педагогічного працівника, чи інформація сприйнята магістрантом, чи потрібно її додатково транслювати у більш доступній формі. Ми погоджуємося з думкою науковців Т. Божук та Л. Малик, що «це є дуже важливо, адже відразу з першого заняття робить прозорими стосунки між викладачем і студентами, знімає психологічне напруження і орієнтує студентів на певний стиль роботи» [47, с. 95] Тому на початку лекції ми проводили бліц-опитування магістрантів щодо теми заняття, що давало нам розуміння, на які запитання потрібно розставити акценти. Характерними типами зворотного зв'язку, які ми використовували, є критика, похвала, позитивний (визначаються дії, які були успішними, та пояснюється, завдяки чому вони вдалися) та коригувальний (встановлюються неефективні дії та в чому їх невдача). Для нас важливо збалансовано підходити до позитивного та коригувального зворотного зв'язку. Отже, за допомогою зворотного зв'язку майбутні менеджери фізичної культури і спорту підвищують мотивацію до пізнавальної діяльності та виявляють зони свого розвитку.

Метод опитування по колу дає можливість кожному учаснику за короткий проміжок часу висловити свою думку щодо теми, яка обговорюється в групі. Цей метод дає нам змогу долучити до дискусії усіх учасників, навіть тих, кому зазвичай важко наважитися долучитися до розмови. Визначені правила не дають розпочатися суперечкам, відповіді мають бути структурованими та обмеженими за часом, щоб кожен міг висловити свої думки і почуття. Цей метод допомагає майбутнім менеджерам формувати такі компетентності, як сміливість, аналітичне та критичне мислення, ораторське мистецтво, вміння слухати тощо.

Метод «Світове кафе» («The World Cafe») – це метод, який дає змогу організувати жваве обговорення для створення спільного бачення певної проблеми. Він сприяє залученню в розмову кожного з учасників, формуючи невимушену атмосферу відкритості та психологічної безпеки, коли всі рівні. Як

стверджує Г. Волошко, що «Основна ідея «world safe» полягає в упевненості, що учасники знають рішення навчальної проблеми краще, ніж вони передбачають. Тільки в ході довірливого стилю спілкування і співробітництва можна відкрити нові знання» [90, с. 103]. Мета методу полягає у зібранні якнайбільше інформації, обміні думками великої кількості людей. За допомогою цього методу ми налагоджували співробітництво з магістрантами, а також магістранти співпрацювали між собою, що сприяло розвитку ініціативності, творчості, креативним здібностям, задоволенню від навчального процесу збільшувало мотивацію до навчальної та професійної діяльності тощо.

Важливим методом навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту є метод проведення мозкового штурму (англ. *brainstorming*), який завбачає колективний пошук нестандартних шляхів вирішення проблем, як дидактичних (предметних), так і психологічних, професійних, соціальних тощо. Реалізація методу мозкового штурму нам допомагала розвивати динамічність мисленневих процесів у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, формувати вміння акцентувати увагу на конкретному актуальному завданні та раціонально її розв'язувати за визначений час. Ключовим підсумком мозкового штурму є розуміння, висловлювання та об'єктивність.

На думку О. Гайа та Є. Захарової, саме основним методом, який підвищує ефективність заняття, є «мозковий штурм» [95]. Успіх методу залежав насамперед від дотримання головних двох принципів. Суть першого полягає у тому, що групова робота учасників продукуватиме найякісніші ідеї, аніж одноосібна робота тих же магістрантів. Ідеї, які запропоновано при колективній роботі, уточнюються, доповнюються, втілюються на практиці як опрацьовані групою. Щодо другого принципу, то він передбачає створення комфортних і демократичних умов, які сприятливі для генерування ідей.

Вважаємо, що методи фасилітації (ділові та рольові ігри, case-study, зворотного зв'язку, опитування по колу, «світове кафе» та «мозковий штурм») у нашій професійній діяльності сприяють становленню магістрантів як особистостей, розвитку пізнавальної діяльності, умінню формувати думку,

генерувати ідеї, брати відповідальність за прийняті рішення, розвитку креативності дій, швидкому прийняттю рішень, умінню співпрацювати в команді тощо.

Варто відзначити, що проводячи дослідження щодо методу коучингу, ми з'ясували, що більшість науково-педагогічних працівників не використовують цей метод у професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту). Результати опитування показали, що так відповіли 16,54 %, інколи – 11,20 %, 59,08 % не використовують і не змогли відповісти 13,18 % респондентів (рис. 4.15).

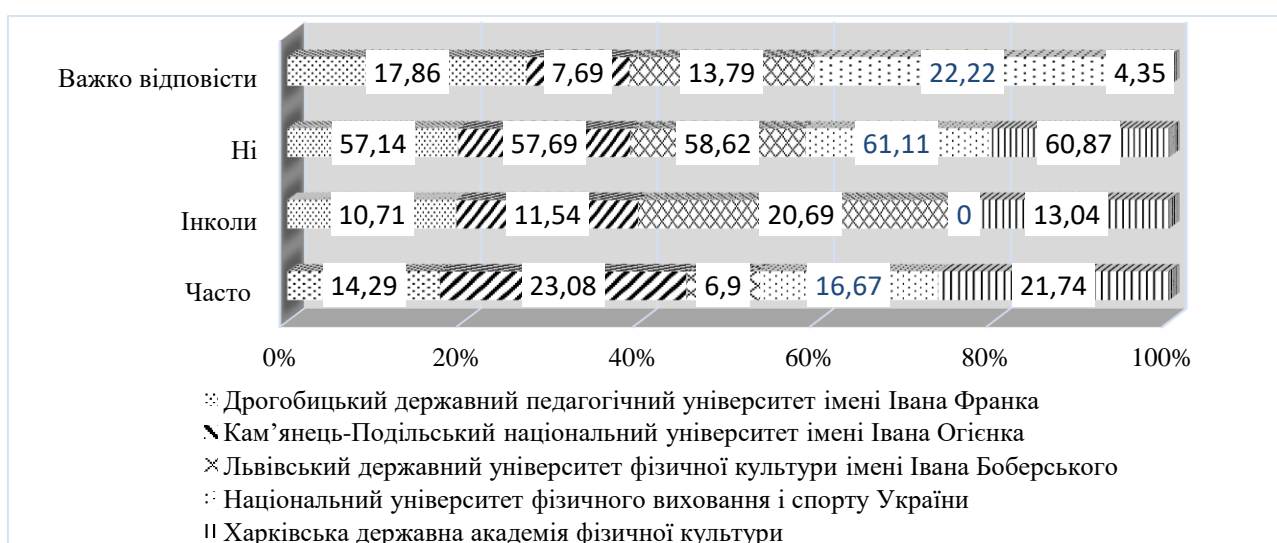


Рис. 4.15. Відповіді науково-педагогічних працівників на запитання про використання у своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) такої форми організації навчання, як коучинг (%)

В Україні дослідження технології коучингу в освіті запровадила вчена С. Романова, яка зазначила, що коучинг – це взаємостосунки між науково-педагогічним працівником і студентами, коли науково-педагогічний працівник ефективно організовує процес пошуку студентами кращих відповідей на питання, що їх цікавлять, допомагає студентам розвиватися, закріплювати нові навички й досягати високих результатів у своїй майбутній професії [459, с. 83].

Як стверджують О. Нежинська та В. Тименко, «коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей

поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості» [379, с. 6].

Коучинг має різні цілі, стратегії та стилі, але сам процес складається з чотирьох стадій, як стверджують С. Дуглас (C. Douglas) і У. Морлей (W. H. Morley), це визначення цілей, оцінка, планування дій, сама діяльність та моніторинг [584].

Використовуючи метод коучингу у навчальній діяльності, ми були позитивно налаштованими та створювали позитивну атмосферу в аудиторії. Ми використовували навички слухання, запитування та розмірковування. Мали розуміння, що магістранти найшвидше розмірковуватимуть після коучингової сесії.

Мета коучингу – це вирішити проблеми та завдання, знайти причини цієї проблеми, обговорити проблемний досвід, знайти альтернативи їх вирішення, розвинути компетенції, підвищити ефективність навчальної діяльності, вибудувати шлях досягнення успіху, прорахувати та убезпечити ризики. У цьому методі ми використовували відкриті/закриті запитання, зокрема такі моделі: GROW (мета, реальність, варіанти, висновки майбутні дії та бажання), SMART (визначення цілей), SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), AID (дії, вплив та бажаний результат), ORID (об'єктивний рівень сприйняття, рефлексивний рівень сприйняття, інтерпретативний рівень сприйняття та прийняття рішень) або SLC (успіхи, уроки та зміни).

Отже, за допомогою методу коучингу можна розкрити людський потенціал, у якому ми виступаємо як спостерігач і направляємо, якщо коучі заходять у «глухий кут», щоб вони самостійно знаходили правильні рішення, працювали над собою, знаходили нові можливості та були в гармонії зі собою. Саме адекватна самооцінка дає змогу вести ефективну навчальну та професійну діяльність магістрантів, комунікувати та зменшувати ризики щодо зовнішніх і внутрішніх конфліктів. Майбутні менеджери фізичної культури і спорту за допомогою методу коучингу змогли розвинути нові навички, впевненість у

собі, вчилися не боятися приймати відповідальність за свої рішення у майбутньому, виконувати нові завдання, вирішувати власні проблеми, розширювати межі власної свідомості, що формує їхню професійну компетентність.

Варто зазначити, що чимала кількість опитаних науково-педагогічних працівників (78 %) у своїй професійній діяльності використовує мультимедійний супровід (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту), чим покращують сприйняття, як лекційного, так і практичного матеріалу. На запитання, чи використовуєте мультимедійний супровід на лекційних та практичних заняттях для магістрантів фізичної культури і спорту 61,32 % опитаних відповіли так, 17,07 % – не завжди, 11,63 % – не використовують і не змогли відповісти 9,98 % респондентів (рис. 4.16).

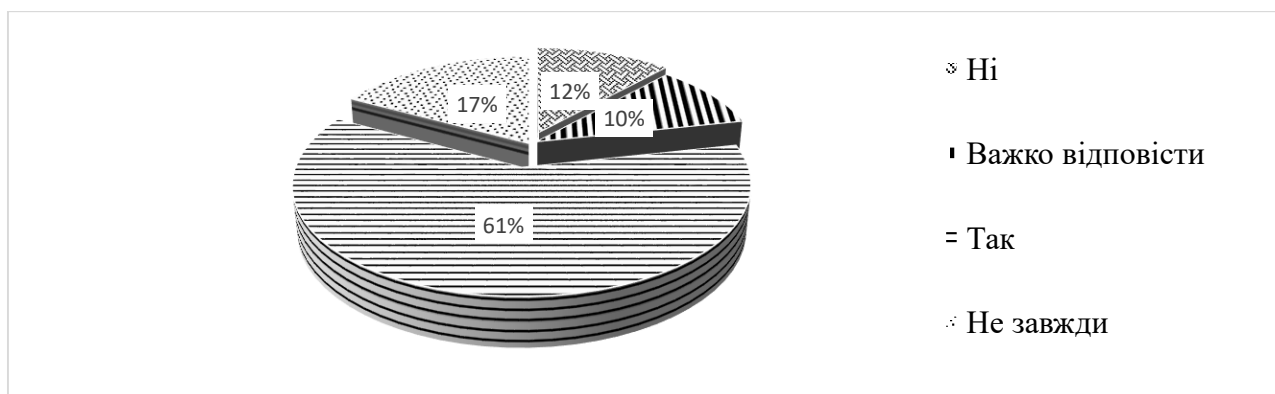


Рис. 4.16. Відповіді науково-педагогічних працівників на запитання про використання мультимедійного супроводу на лекційних та практичних заняттях для магістрантів фізичної культури і спорту (%)

Вирішальними у навчанні майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту є спеціальні методи використання інформаційних технологій у навчальному процесі. Як зазначають Ю. Лобода [329] та В. Стрельников [500], вони спрямовані на: конструктивізм, адаптивність (приспосовування техніки до індивідуальних особливостей студента), діалоговий характер навчання; керованість; розподіл та інтерактивність навчального матеріалу; багатоманітну взаємодію студента з комп'ютером; оптимальне поєднання індивідуальної і групової роботи тощо.

Методика організації освітнього процесу переконує, що основними передумовами для успішного впровадження інформаційно-технологічної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту мають стати, як наголошують О. Камаєв та Г. Андрієнко: розробка комплексів навчально-методичних матеріалів, основоположним принципом яких має бути орієнтація майбутнього менеджера фізичної культури і спорту на особистісно-орієнтоване розвивальне навчання, коли акцент переноситься на їхню творчу самостійну роботу; забезпечення тісного зв'язку між кафедрою й організаціями, які відповідають галузі професійної підготовки спеціальності, що випускається, зі залученням провідних фахівців для ефективного формування професійної компетентності спортивних менеджерів; створення умов для активізації вибору студентами напрямів інформаційної підготовки до реальних потреб майбутньої професійної діяльності, що безпосередньо має бути пов'язана з питаннями працевлаштування менеджера фізичної культури і спорту [210, с. 3]. При цьому специфіка майбутньої професійної діяльності має знаходити своє віддзеркалення у вирішенні конкретних прикладних завдань на практичних/семінарських заняттях.

Під час проведення занять з дисциплін «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» та «Спортивний менеджмент» ми використовували мультимедійний супровід на лекційних і семінарських заняттях, що давало можливість візуалізувати лекційний матеріал, що покращувало засвоєння матеріалу та сприяло пошуковій та аналітичній роботі під час підготовки магістрантів до семінарських занять. Ми використовували під час навчального процесу презентації та відеоматеріали, які сприяють ефективному засвоєнню навчального матеріалу й формуванню пізнавальної компетентності магістрантами.

Варто зауважити, що забезпечення потрібного рівня інформаційної культури майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту – це не мета лише однієї навчальної дисципліни, також впроваджуються інноваційні інформаційні технології в усі спеціальні дисципліни. Це відповідно потребує високого рівня професійної підготовки професорсько-викладацького складу, його

ознайомлення/навчання з можливостями цих технологій та вміння використовувати їх у своїй методичній, науковій і практичній діяльності.

На нашу думку, використання інформаційних технологій є на цей час дуже актуальним і педагогічно необхідним, адже магістранти фізичної культури і спорту в процесі навчання, проведення практичних/семінарських занять, окрім отриманих знань, досліджували переваги та можливості інноваційних інформаційних технологій, що сприяло формуванню професійної компетентності майбутніх менеджерів (рис. 4.17).



Рис. 4.17. Фрагменти мультимедійних презентацій магістрантів на семінарах

Важливим у нашому дослідженні було питання, чи залучають менеджерів-практиків у сфері фізичної культури і спорту до відкритих занять науково-педагогічні працівники, щоб мотивувати студентів до успіху. Ми отримали такі відповіді: так відповіли 21,04 % опитаних, 58,57 % відповіли – інколи залучають, не залучають відповіли 12,65 % та не змогли відповісти 7,74 % респондентів (рис. 4.18).

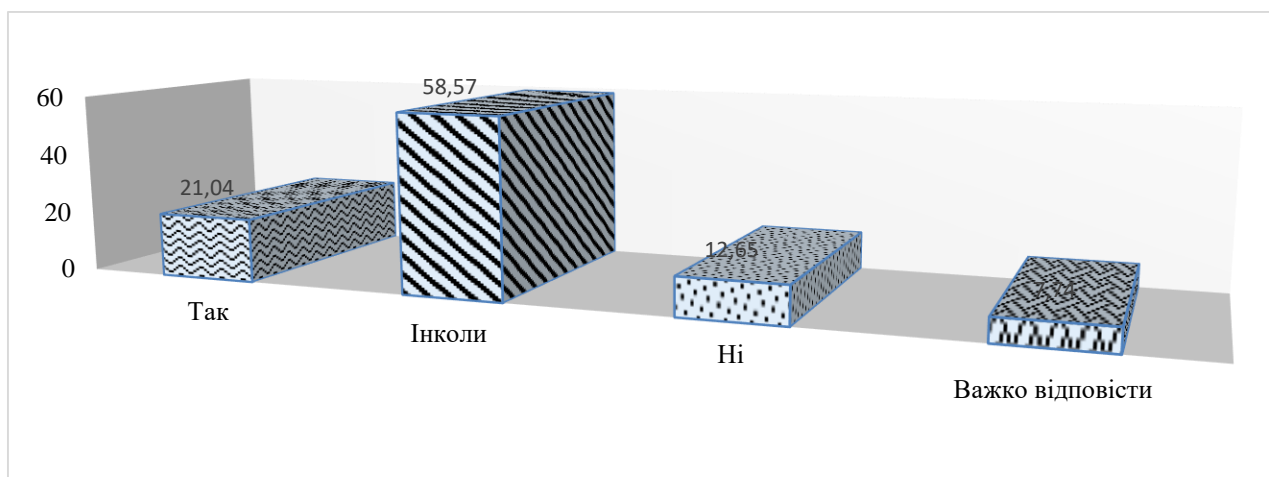


Рис. 4.18. Відповіді науково-педагогічних працівників щодо залучення менеджерів-практиків у сфері фізичної культури і спорту до відкритих занять, щоб мотивувати магістрантів до успіху (%)

З дисциплін «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» та «Спортивний менеджмент» ми періодично залучаємо менеджерів-практиків (стейкхолдери) до відкритих занять з ціллю мотивації майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту до успішної діяльності в цій сфері. Успішно використовуємо метод «круглого столу» зі залученням провідних менеджерів у сфері фізичної культури і спорту, що під час дискусії допомагає магістрантам визначити пріоритети у формуванні професійної компетентності, яка сприятиме конкурентоспроможності на ринку праці. Такі зустрічі сприяють заохоченню магістрантів до активнішої навчальної діяльності, саморозвитку та самоудосконалення, мотивації до подальшої професійної діяльності у сфері менеджменту фізичної культури і спорту.



Запитання, яке є не менш важливим, чи створюють науково-педагогічні працівники портфоліо з магістрантами (з набором знань, умінь та навичок, які набуті під час навчання). Опитування 124 респондентів показало, що науково-педагогічні працівники – це 60,02 % лише інколи створюють портфоліо з магістрантами; 15,88 % створюють; 14,16 % не створюють взагалі; 9,94 % не змогли відповісти (рис. 4.19).

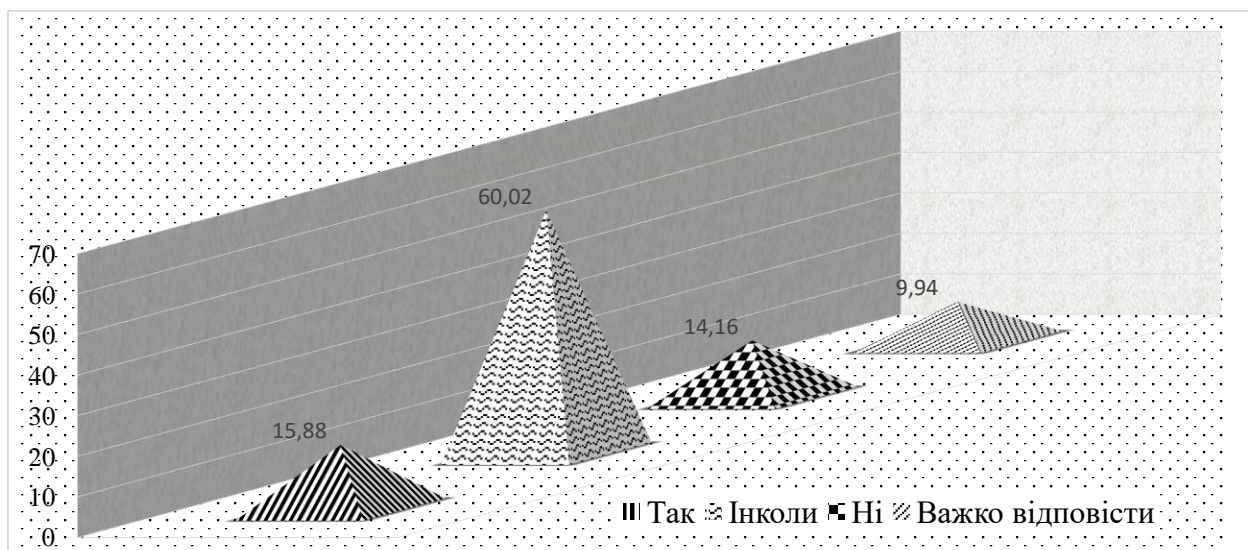


Рис. 4.19. Відповіді науково-педагогічних працівників на запитання: чи створюєте Ви портфоліо зі студентами (із набором знань, умінь та навичок, які набуті під час навчання) (%)

Портфоліо для майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту є важливим в умовах сьогодення, адже це інформація про накопичені досягнення, відстеження спортивного прогресу, представлення навчальної діяльності та професійного зростання за час перебування в закладі вищої освіти. Призначення портфоліо є багатограним, зокрема діагностує зміни за певний проміжок часу щодо професійного зростання, характеризує ефективність виконуваних робіт, гарантує безперервний процес освіти та самоосвіти, мотивує на результати в навчальній та професійній діяльності, дає змогу виявити рейтинг щодо кількісних і якісних індивідуальних здобутків.

Навчаючи створювати портфоліо магістрантам, ми створюємо їм можливість зробити аналіз свого професійного та особистого життя. Це допомагає їм відобразити динаміку свого професійного зростання, представити

свої здобутки у навчальній, професійній і спортивній діяльності, вчить презентувати себе як особистість, що в майбутньому допоможе їм при працевлаштуванні та кар'єрному зростанні.

Враховуючи усе вищерозглянуте, можна стверджувати, що існує багато методів, які допомагають реформувати процес навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту зі звичного способу проведення лекцій та опитування на семінарі в цікаве дійство, наближене до практичної площини, під час якого майбутні фахівці зможуть засвоювати практичні навички. Сам науково-педагогічний працівник може обрати найбільш зручні та ефективні методи активізації навчального процесу відповідно до магістрантів, аудиторії, годин, які заплановані для навчання та дисципліни тощо.

Отже, розглянуто педагогічну умову як використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Анкетування науково-педагогічних працівників показало, що використання інноваційних методів та засобів сприяють формуванню професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

#### **4.5. Практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з урахуванням інтересів стейкхолдерів**

Виняткове значення має практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з урахуванням інтересів стейкхолдерів, яке має на меті набуття професійних навичок та вмінь. Цю педагогічну умову можливо реалізувати у співпраці науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти та фахівців-практиків сфери фізичної культури і спорту. Практико-орієнтоване навчання можна здійснювати, як у фізкультурно-спортивних організаціях (комітети фізичної культури, добровільні спортивні товариства, спортивні клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, спортивні споруди), так і в закладах вищої освіти зі залученням стейкхолдерів.

Для дослідження педагогічної умови практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з урахуванням інтересів стейкхолдерів, ми провели анкетування 68 стейкхолдерів (додаток П) із 9 фізкультурно-спортивних організацій України: футбольний клуб «Енергія», ТзОВ «Клуб професійного спорту «Карпати», спортивний клуб «Нептун», бадмінтонні корти «Команчери», комунальна установа «Центр «Спорт для всіх»», спортивно-оздоровчий комплекс «Ювілейний», дитячо-юнацька футбольна школа «Народна команда «Карпати»», Миколаївська ДЮСШ, Sport Life м. Львів.

На запитання, чи доцільно у закладах вищої освіти проводити підготовку менеджерів фізичної культури і спорту, ми отримали схвальну відповідь: 57,35 % респондентів відповіли так, більше так, аніж ні – 17,65 %, більше ні, аніж так – 19,12 % та важко відповісти – 5,88 % опитаних (рис. 4.20).

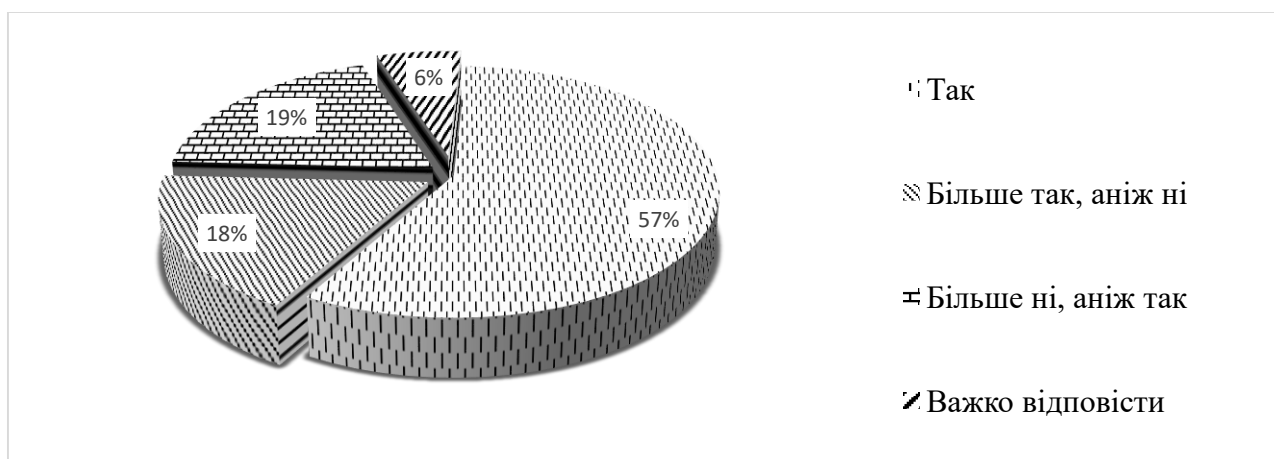


Рис. 4.20. Відповіді стейкхолдерів щодо того, чи доцільно здійснювати у закладах вищої освіти підготовку менеджерів фізичної культури і спорту (%)

Проведення практики регламентується навчальним планом закладу вищої освіти та «Положенням про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України» (наказ Міністерства освіти України від 08.04.93 року № 93). Загальну організацію практики та контроль за її проведенням здійснює керівник практики. Навчально-методичне керівництво і виконання програм практики забезпечують відповідні кафедри навчального закладу. До

керівництва практикою можна залучати провідних фахівців спортивних організацій і підрозділів, які є базою практики.

Тому нам важливо було дізнатися думку стейкхолдерів, чи доцільно проводити практику магістрантів в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування. Ми отримали позитивні результати опитування: 58,35 % респондентів вважають, що потрібно, 27,94 % – більше так, ніж ні, 10,29 % – більше ні, ніж так, не змогли відповісти 2,94 % опитаних (рис. 4.21).

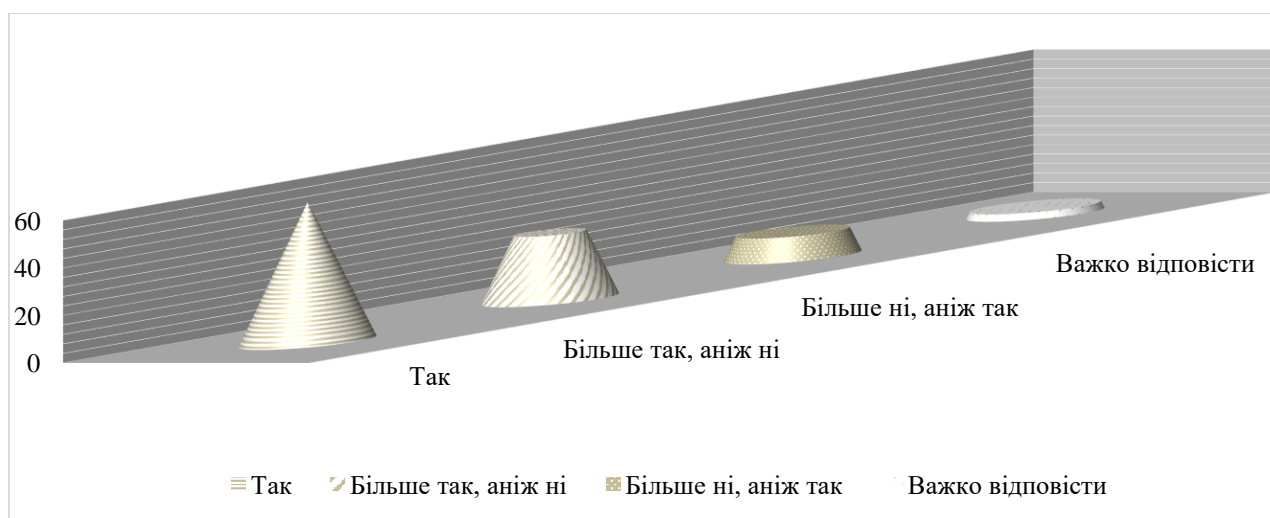


Рис. 4.21. Відповіді стейкхолдерів з приводу доцільності проведення практики магістрантів в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування (%)

Завданням навчальної практики є ознайомлення магістрантів зі специфікою майбутньої спеціальності, отримання первинних професійних умінь і навичок зі загальнопрофесійних і спеціальних дисциплін, передбачених навчальним планом відповідної спеціальності; метою технологічної практики є ознайомлення магістрантів-практикантів безпосередньо в організаціях, установах спортивного профілю, відпрацювання вмінь і навичок згідно з обраною професією та спеціальністю, закріплення знань, отриманих при вивченні певного циклу теоретичних дисциплін та набуття первинного практичного досвіду.

Отже, практика має велике значення для підготовки та формування у майбутнього менеджера фізичної культури і спорту професійної компетентності і надає йому змогу: оволодіти необхідними знаннями щодо

сучасних змін на ринку праці, уміннями та навичками прийняття і пошуку інноваційних шляхів раціональності у майбутній професійній діяльності; виявити уміння та навички організаторської, управлінської діяльності щодо забезпечення професійної діяльності; приймати професійні рішення з урахуванням їхніх соціально-економічних та психологічних наслідків; володіти уміннями та навичками застосування прогресивного досвіду з питань організації управління спортивними організаціями та їх підрозділами тощо.

На запитання, чи готові стейкхолдери співпрацювати зі закладами вищої освіти та надавати практичний досвід на відкритих заняттях для мотивування магістрантів до розвитку, ми отримали результати опитування, які нам імпонують: 58,82 % респондентів готові до співпраці, 16,18 % більше так, ніж ні, 10,29 % відповіли більше ні, ніж так та не змогли дати відповідь 14,71 % опитаних (рис. 4.22).

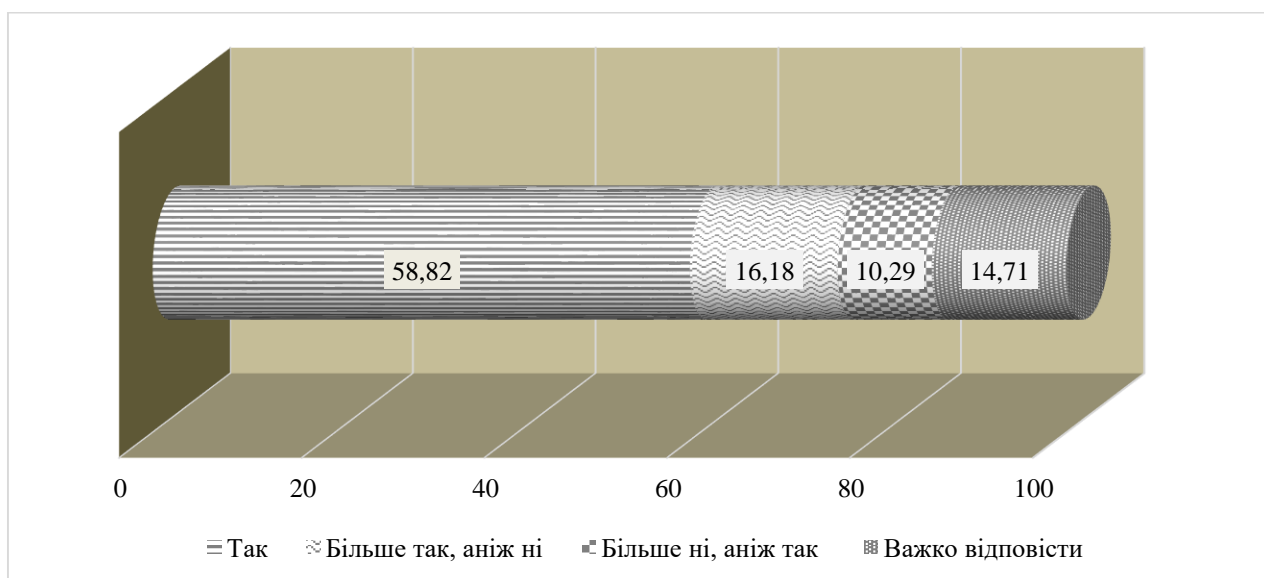


Рис. 4.22. Відповіді стейкхолдерів стосовно їх готовності співпрацювати зі закладами вищої освіти та надавати практичний досвід на відкритих заняттях для мотивування магістрантів до розвитку (%)

Нами запроваджена практика запрошувати на відкриті лекції-тренінги стейкхолдерів у межах проекту «Поділися своїм досвідом». Такі зустрічі дають розуміння магістрантам, що успішними керівниками стають люди, які безперервно розвивають свою професійну компетентність, які працюють над

собою та постійно навчаються, які не бояться помилятися та спрямовані на креативність у своїй діяльності.

Наступним запитанням нашого дослідження було з'ясувати у стейкхолдерів, які, на їхню думку, дисципліни потрібно викладати у закладі вищої освіти для майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, щоб вони були фахівцями, які змогли брати відповідальність та управляти структурними підрозділами. За результатами опитування ми отримали такі відповіді: дисципліну «Менеджмент фізичної культури і спорту» потрібно викладати вважають 58,82 % респондентів, більше так, аніж ні – 16,18 %, більше ні, аніж так – 13,24 % та важко відповісти – 11,76 % опитаних; дисципліну «Комунікативний менеджмент»: так вважають 58,82 %, більше так, аніж ні – 16,18 %, більше ні, аніж так – 14,71 % та не змогли відповісти 10,29 % респондентів; дисципліна «Спортивне право» потрібна, вважають 57,35 % опитаних, більше так, аніж ні – 19,12 %, більше ні, аніж так – 17,65 % та не змогли відповісти 5,88 % респондентів; дисципліну «Маркетинг у спорті» потрібно викладати, вважають усього 16,18 % опитаних, більше так, аніж ні – 58,82 %, більше ні, аніж так – 14,71 % та важко відповісти вказали 10,29 % респондентів; дисципліна «Кризовий менеджмент» потрібна, так думають 14,71 % респондентів, більше так, аніж ні – 57,35 %, більше ні, аніж так – 16,18 % та не змогли відповісти 11,76 % опитаних; дисципліна «Стратегічний менеджмент в спорті» необхідна, відповіли 57,35 % опитаних, більше так, аніж ні – 10,29 %, більше ні, аніж так – 14,71 % та не змогли відповісти 17,65 % респондентів; на думку опитаних, дисципліна «Підприємництво в спорті» потрібна вважають 10,29 %, більше так, аніж ні – 57,35 %, більше ні, аніж так – 20,59 % та не змогли відповісти 11,76 % опитаних; не вважають за необхідність викладати дисципліну «Фінансовий менеджмент» 58,82 % опитаних, так відповіли 14,71 %, більше так, аніж ні – 14,71 % та важко відповісти – 16,18 %; дисципліну «Експлуатація спортивних споруд» потрібно викладати вважають 10,29 % опитаних, більше так, аніж ні – 58,82 %, більше ні, аніж так – 20,59 % та не змогли відповісти – 10,29 %; дисципліну «Управління персоналом»

вважають, що потрібно викладати 57,35 % респондентів, більше так, аніж ні – 11,76 %, більше ні, аніж так – 10,29 % та не змогли відповісти 20,59 % опитаних (рис. 4.23).

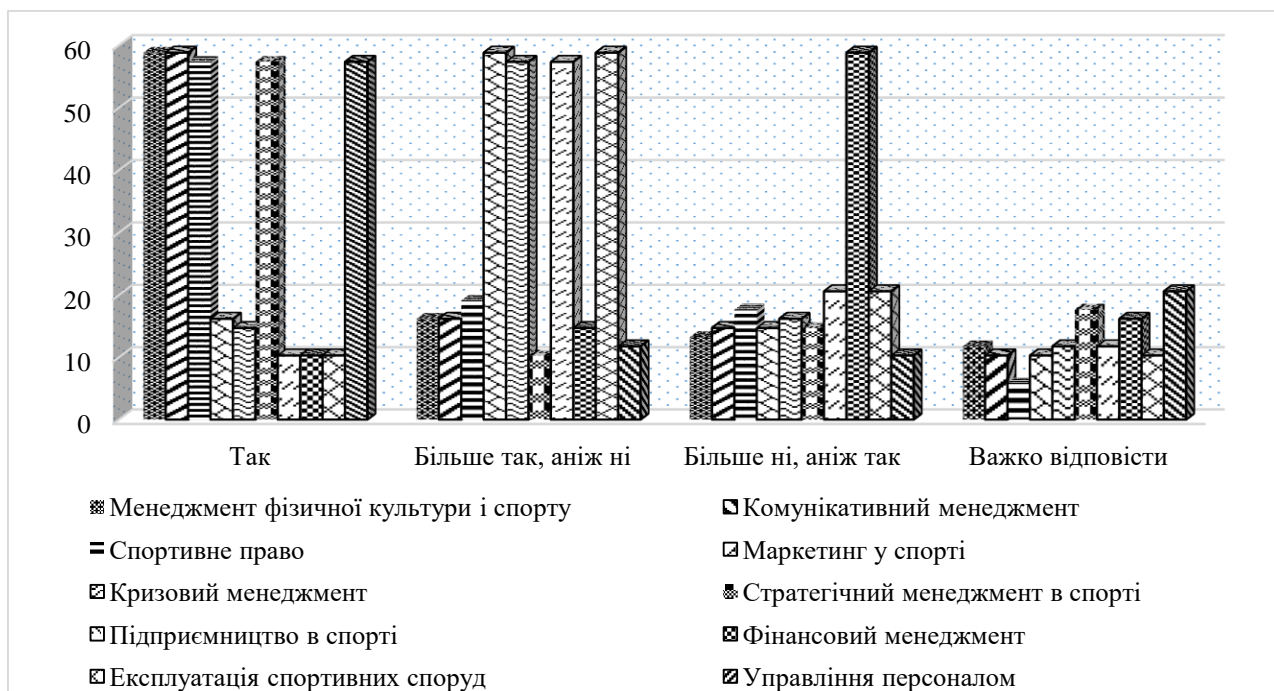


Рис. 4.23. Відповіді стейкхолдерів щодо дисциплін, які потрібно викладати у закладі вищої освіти для менеджерів фізичної культури і спорту (%)

Розвиток інноваційного підходу до освіти майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту потребує актуалізації теоретичного матеріалу з першого семестру навчання, тобто вже в перший рік навчання магістрантам потрібно показувати зв'язок запропонованого навчального матеріалу з їхньою майбутньою професійною діяльністю, перспективами економічного та соціального розвитку суспільства. Це допоможе виробити у магістрантів закладів вищої освіти необхідну мотивацію до навчання і сприйняття теорії при освоєнні її через практичну складову. Тому опитування стейкхолдерів нам показало, які навчальні дисципліни є важливими у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, що допомогло удосконалити освітньо-професійну програму та навчальні плани за якими відбувається підготовка здобувачів вищої освіти спеціальності 017 «Фізична культура і спор». Відповідно до запитів стейкхолдерів при

розробленні навчально-методичного забезпечення дисциплін «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» та «Спортивний менеджмент» ми акцентували увагу на комплексному підході у сфері менеджменту, що сприяє ефективному формуванню професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Нам цікаво було дізнатися у стейкхолдерів, чи задоволені вони рівнем знань магістрантів-практикантів у сфері управлінської діяльності. На що отримали різні відповіді: задоволені – 31 % опитаних (з них, так відповіли 14,71 % опитаних, 16,18 % відповіли більше так, аніж ні); 57,35 % – більше ні, аніж так; важко відповісти – 11,76 % опитаних (рис. 4.24).

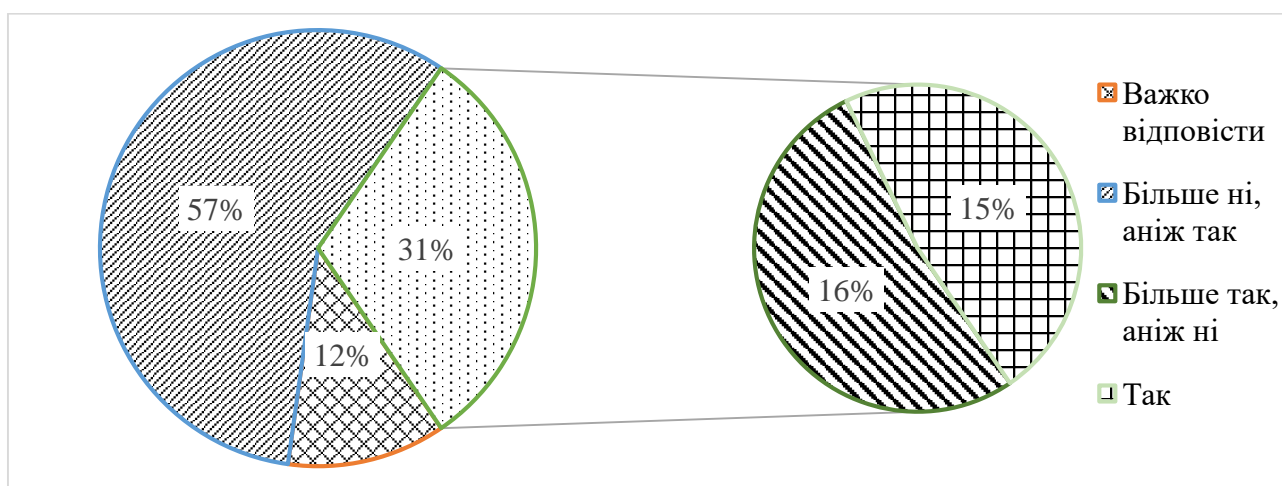


Рис. 4.24. Відповіді стейкхолдерів з приводу того, чи задоволені вони рівнем знань магістрантів-практикантів у сфері управлінської діяльності (%)

Також стейкхолдери оцінили рівень набутих професійних компетентностей, якими володіють менеджери фізичної культури і спорту, що проходять стажування у їхній організації після закінчення вишу, зокрема більшість (75 %) задоволені: так відповіли 17,65 % респондентів, більше так, аніж ні – 57,35 %, більше ні, аніж так – 13,24 % та не змогли дати відповідь 11,76 % опитаних (рис. 4.25).

У навчальному плані, за яким відбувається підготовка здобувачів вищої освіти спеціальності 017 «Фізична культура і спорт» Львівського державного університету фізичної культури і спорту імені Івана Боберського, заплановані



(на 2017–2018 роки) такі види практик, як науково-педагогічна практика (180 год), практика зі спеціалізації (150 год), переддипломна практика (240 год).

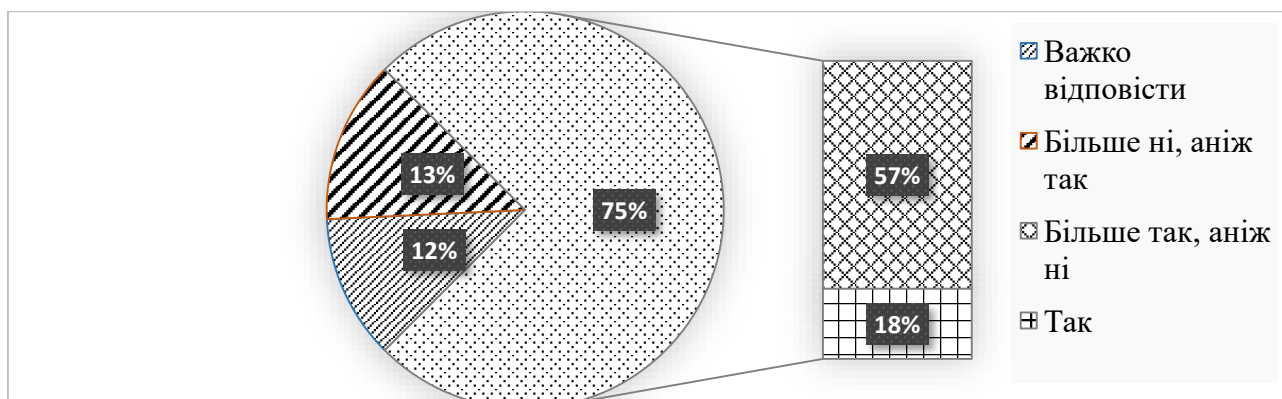


Рис. 4.25. Відповіді стейкхолдерів з приводу того, чи задоволені вони рівнем набутих професійних компетентностей, якими володіють менеджери фізичної культури і спорту, що проходять стажування у їхній організації (%)

Під час науково-педагогічної практики поглиблюються та закріплюються теоретичні знання з усіх дисциплін навчального плану, формується здатність до творчого їх використання. Метою науково-педагогічної практики є ознайомлення зі структурою та змістом роботи організацій фізкультурно-спортивного спрямування, навчальних закладів, розуміння щодо змісту та характеру професійної діяльності, формування у магістрантів-практикантів умінь і навичок щодо організації, планування, проведення та здійснення контролю навчального процесу, застосування інноваційних методів організації та планування діяльності науково-педагогічного працівника, тренера, науковця та спортивного функціонера.

Основні завдання науково-педагогічної практики магістрантів такі:

- ознайомитися зі структурою, методами та формами роботи, змістом робочої документації фізкультурно-спортивних організацій різного рівня;
- ознайомитися зі структурою, методами та формами роботи, змістом робочої документації структурних підрозділів закладів вищої освіти;
- набути навичок викладацької роботи;
- удосконалити навички тренерської роботи, вдосконалити прикладні вміння та оволодіти практикою використання в підготовці спортсменів методичних положень, які виходять з принципів системи підготовки спортсменів.

Керівництво науково-педагогічної практики провадять досвідчені науково-педагогічні працівники спортивно-педагогічних кафедр, керівники структурних підрозділів, спортивних організацій тощо.

Магістранти-практиканти під час проходження науково-педагогічної практики виконують такі завдання: складають індивідуальний план роботи на визначений період практики; проводять аналіз наявних нормативних документів, навчально-методичних матеріалів (плани роботи, індивідуальні плани, конспекти занять та ін.), які використовують на базі практики. Вносять пропозиції щодо їх удосконалення і занотовують у щоденнику. Узгоджують з тренерами/науково-педагогічними працівниками бази практики можливості використання своїх пропозицій у практичній роботі організації; розробляють комплекси вправ (тренувальних форм змагальних вправ, спеціально-підготовчих тощо). Занотовують їх у своєму щоденнику для чергового аналізу ефективності їх виконання. За критеріями компонентів суворо регламентованої вправи планують інтенсивність та обсяг навантаження, час та характер відпочинку при виконанні тренувальних завдань у заняттях (важливі параметри записують у щоденнику); проводять тренувальні заняття мікроциклу підготовки; проводять аналіз 1–2 тренувальних занять. Використовують метрологічні (кількісні) показники внутрішньої та зовнішньої сторін навантаження. Роблять порівняльний аналіз сучасної системи підготовки спортсменів та резюмують висновки; розробляють конспект фрагменту практичного чи семінарського заняття з профільюючої дисципліни (за вибором магістранта); проводять 3–4 фрагменти практичного чи семінарського заняття з профільюючої дисципліни (за вибором магістранта); беруть участь у засіданні кафедри університету, тренерській нараді, знайомляться з діяльністю інших структурних підрозділів університету. Записують у щоденник зміст основних питань, список опрацьованої документації; ознайомлюються з діяльністю фізкультурно-спортивних організацій, беруть участь у засіданнях, нарадах, знайомляться з формами документації обліку, планування та звітності. Вносять у щоденник перелік опрацьованої документації; проводять контрольнo-залікове тренувальне та практичне (чи семінарське) заняття з теоретико-методичним

письмовим обґрунтуванням; беруть участь в організації спортивного заходу (спортивне свято, змагання, ігри для інвалідів тощо); готують наукову публікацію; проводять наукове дослідження з теми магістерської роботи.

Оцінювання магістранта-практиканта за виконання науково-педагогічної практики відбувається за такими критеріями: 0–30 балів – виконання завдань з основного розділу роботи; 0–30 балів – наукова робота магістранта (в тім числі до 10 балів – підготовка до друку тексту наукової публікації, до 20 балів – проведення наукових досліджень, збір емпіричних даних, підготовка первинних матеріалів); 0–20 балів – складання робочої документації; 0–10 балів – участь в організації спортивних заходів, змагань та 0–10 балів – виконання завдань з додаткових розділів роботи.

Нами розроблено програму практики зі спеціалізації «Спортивний менеджмент». Метою практика зі спеціалізації є вивчення досвіду управління спортивними організаціями, набуття навичок прийняття управлінських рішень у спортивних організаціях, ознайомлення з принципами та методами маркетингової діяльності, ознайомлення й участь у підготовці і проведенні спортивних подій. Під час практики зі спеціалізації магістрантам необхідно навчитися застосовувати знання з менеджменту та маркетингового менеджменту для підвищення ефективності (результативності) діяльності спортивної організації.

Магістранти під час проходження практики зі спеціалізації «Спортивний менеджмент» виконують такі завдання: ознайомлюються й охарактеризовують структуру бази практики; знайомляться зі структурою управління об'єкта практики; вивчають та описують застосування основних функцій менеджменту (в тім числі маркетингового менеджменту); ознайомлюються й охарактеризовують зміст і напрями стратегічного планування; знайомляться зі змістом та методикою бізнес-планування; описують стан та проблеми забезпечення та використання матеріальної бази спортивної організації; наводять основні показники ефективності діяльності спортивної організації; охарактеризовують зміст та напрями маркетингової діяльності об'єкта практики; описують, які маркетингові заходи, події відбувалися з їхньою участю або під керівництвом представника спортивної

організації; ознайомлюються та описують етапи проведення основних спортивних подій здійснюваних спортивною організацією за останні 2–3 роки; описують зміст окремих фаз організації спортивної події; вказують, які види послуг надавали учасникам спортивних подій; вказують, які джерела фінансового забезпечення були мобілізовані для проведення спортивних подій; описують, як була організована робота організаторів спортивної події щодо спонсорської підтримки; ознайомлюються, як налагоджена співпраця із засобами масової інформації для висвітлення спортивних подій; наводять кошторис витрат на основні спортивні події; характеризують, як було здійснено і з яких джерел проводилося нагородження учасників спортивних подій; беруть участь у підготовці чи здійсненні запланованої спортивної події; ознайомлюються з аналізом та оцінкою результативності проведення спортивної події та проблемами, які виникали у процесі організації спортивної події.

Після проходження практики зі спеціалізації «Спортивний менеджмент» магістрант має вільно володіти знаннями, вміннями та навичками щодо здійснення управлінської діяльності спортивними організаціями. Уміти застосовувати основні функції менеджменту, зокрема планування, організації, мотивації, контролю та комунікації. Знати зміст робочої документації спортивної організації. Уміти організувати та провести спортивну подію зі залученням спонсорської допомоги тощо.

До захисту практики магістрант подає щоденник практики, до якого внесено календарний план (індивідуальний план роботи магістранта) та робочі нотатки, план спортивної події, аналіз організаційної структури фізкультурно-спортивної організації та аналіз здійснення управління маркетинговою діяльністю спортивної організації (конспект).

Оцінювання магістрантів проводять за такими критеріями: 0–20 балів – ознайомлення з діяльністю спортивних організацій; 0–30 балів – практична робота в спортивних організаціях; 0–20 балів – складання робочої документації спортивної організації; 0–30 балів – участь в організації спортивних заходів, подій.

Переддипломна практика є складовою частиною процесу підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти та завершальною ланкою підготовки магістрантів університету до практичної діяльності. Метою переддипломної практики є підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері фізичної культури і спорту, педагогічної освіти. У взаємозв'язку з іншими дисциплінами вона сприяє апробації теоретико-методичних знань у практичній площині та формуванню професійних знань у фізкультурно-спортивній організації та проведенні науково-дослідницької роботи магістранта.

Під час проходження переддипломної практики магістранти виконували такі завдання:

- ознайомлювалися з конкретними організаціями та науково-дослідницькою роботою з фізичної культури і спорту в університеті;
- вивчали нові досягнення спортивної науки щодо питань фізичної культури, спортивного тренування та змагальної діяльності, педагогічної освіти;
- ознайомлювалися з особливостями організації та проведенням теоретичних і емпірично-експериментальних наукових досліджень у фізичній культурі, спортивному тренуванні та змагальній діяльності, педагогічній діяльності;
- вивчали інноваційні засоби, форми та методи організації та проведення науково-дослідницької роботи у фізичній культурі, спортивному тренуванні та змагальній діяльності, педагогічній освіті;
- набули практичних навичок, аналізуючи літературні джерела та застосовуючи методи наукових досліджень;
- набули навичок дослідницької роботи;
- узагальнили, систематизували, закріпили та поглибили знання з дисциплін, які мають безпосереднє відношення до виконання магістерської роботи;
- зібрали й обробили матеріали для магістерської роботи;
- ефективно використали теоретичні знання та практичні вміння, навички з науково-дослідницької роботи, які отримані у процесі виконання магістерської роботи, щодо підготовки до Державного іспиту зі спеціальності.

Керівництво переддипломної практики забезпечують науково-педагогічні працівники кафедри теорії спорту та фізичної культури, теорії і методики фізичної культури та відповідних кафедр.

Також переддипломна практика складається зі самостійної роботи магістранта, зокрема теоретичного аналізу й узагальнення літературних джерел згідно з темою магістерської роботи, ознайомлення та вивчення інноваційних засобів, форм і методів організації та виконання науково-дослідницької роботи і проведення їх апробації в практичній діяльності під час написання магістерської роботи; розроблення та підготовка до захисту практики звітної документації (первинні матеріали, звіт з переддипломної практики, рецензії).

Оцінювання магістрантів відбувається за такими критеріями: 0–40 балів – представлення (оформлення) тексту магістерської роботи; 0–20 балів – представлення первинних матеріалів; 0–10 балів – підготовка доповіді та презентації для захисту магістерської роботи; 0–10 балів – проходження попереднього захисту магістерської роботи; 0–10 балів – проходження процедури рецензування магістерської роботи та 0–10 балів – складання робочої документації.

Після проходження переддипломної практики магістрант-практикант повинен: володіти знаннями, вміннями і навичками організації та проведення науково-дослідної роботи, планувати всі форми науково-дослідної роботи, складати необхідну науково-дослідну документацію, проводити теоретичні та експериментальні наукові дослідження, набути організаційних та управлінських здібностей, розвинути аналітичне та критичне мислення, бути наполегливим та креативно підходити до виконання науково-дослідної роботи та професійної діяльності тощо.

Отже, ми охарактеризували таку педагогічну умову, як практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Дослідження результатів анкетування стейкхолдерів показало, про їхню готовність співпрацювати зі закладами вищої освіти та необхідність акцентувати увагу науково-педагогічних працівників на ефективнішій підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в практичній площині.

## Висновок до четвертого розділу

Акцентовано увагу на тому, що система формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту складається з складових частин: авторської концепції, цільового, концептуального, змістово-процесуального, результативно-оцінювального блоків моделі системи та навчально-методичного супроводу, що визначають зміст формування професійної компетентності здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня у закладах вищої освіти.

Розроблена авторська концепція формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту всебічно розкриває зміст, структуру та особливості формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти.

Вказано, що модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту охоплює чотири структурні блоки (цільовий, концептуальний, змістово-процесуальний та результативно-оцінювальний), які об'єктивно характеризують відомості про мету, завдання та результат сформованості професійної компетентності.

Результатом є сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка сприятиме їх конкурентоздатності на ринку праці, як в Україні, так і в країнах усього світу.

Доведено, що педагогічні умови передбачають успішне впровадження моделі системи шляхом створення середовища, максимально наближеного до майбутньої професійної діяльності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, мотивування майбутніх магістрів до особистісно-професійних змін під час навчання, стимулювання їх до професійного коучингу у самостійній роботі та педагогічної допомоги.

Досліджуючи таку педагогічну умову, як інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в процесі вивчення фахових дисциплін, було подано результати опитування 249 майбутніх магістрів, які

навчаються за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» у таких закладах вищої освіти України, як: Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського; Національний університет фізичного виховання і спорту України; Харківська державна академія фізичної культури.

За результатами анкетування, вказали на необхідність підготовки у закладах вищої освіти майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту 77,78 % респондентів; хотіли би вивчати навчальні дисципліни, які би сприяли їх формуванню професійної компетентності: «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» – 78,96 %, «Спортивний менеджмент» – 73,41 %; вважають корисними проведення відкритих занять з менеджерами-практиками бізнес-середовища спортивного спрямування – 77,35 % респондентів. Магістранти вказали на необхідність володіння такими професійними компетентностями, як: комплексне розв'язання завдань – 83,93 %, креативність – 80,21 %, гнучке мислення – 78,46 %, аналітичне мислення – 78,56 %, вміння керувати людьми – 81,36 % та комунікабельність – 78,24 %.

Для розкриття педагогічної умови – використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту – було проведено опитування 124 науково-педагогічних працівників вищезазначених закладів вищої освіти України. У результаті опитування встановлено, що вважають за доцільне забезпечувати підготовку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти 57,80 % респондентів; проводять такі форми навчання, як: лекції-тренінг – 20,82 % респондентів, лекції-дискусії – 60,02 %, семінари-конференції – 61,29 %, ділові та рольові ігри – 10,74 %; використовують метод зворотного зв'язку – 17,30 % респондентів, метод коучингу – 16,54 %, метод case-study – 10,70 %, мультимедійний супровід занять – 61,32 % респондентів; залучають менеджерів-практиків у сфері фізичної культури і спорту до відкритих занять, щоб мотивувати



студентів до успіху – 21,04 %; спрямовують зусилля майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на створення власного 15,88 % респондентів.

У розділі охарактеризовано проведення тренінгів, ділових ігор, Майстер-класів, використання методів коучингу і фасилітації, «мозкового штурму», сторітелінгу, зворотній зв'язок, case-study, проведення круглих столів із залученням провідних менеджерів у сфері фізичної культури і спорту.

Описано використання під час освітнього процесу мультимедійних презентацій та відеоматеріалів, які сприяють ефективному засвоєнню навчального матеріалу майбутніми менеджерами фізичної культури і спорту. Висвітлено алгоритм залучення менеджерів-практиків у сфері фізичної культури і спорту до проведення відкритих занять з метою мотивації майбутніх магістрів до здійснення управлінської діяльності.

Для дослідження педагогічної умови – практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту з урахуванням інтересів стейкхолдерів – було проведено анкетування 68 стейкхолдерів із таких фізкультурно-спортивних організацій України, як футбольний клуб «Енергія», ТзОВ «Клуб професійного спорту «Карпати», спортивний клуб «Нептун», бадмінтонні корти «Команчери», комунальна установа «Центр «Спорт для всіх»», спортивно-оздоровчий комплекс «Ювілейний», дитячо-юнацька футбольна школа «Народна команда «Карпати»», Миколаївська ДЮСШ, Sport Life м. Львів.

Результати опитування стейкхолдерів показали, що доцільно проводити підготовку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти вважають 57,35 % респондентів; проводити практику майбутніх магістрів в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування вважають 58,82 % респондентів; готові співпрацювати із закладами вищої освіти та надавати практичну допомогу на відкритих заняттях для мотивування студентів до розвитку 58,82 % респондентів, але лише 14,71 % респондентів задоволені рівнем знань магістрантів-практикантів у сфері управлінської діяльності; 17,65 % задоволені рівнем набутих професійних компетентностей, якими володіють майбутні

менеджери фізичної культури і спорту, що проходять стажування у їхніх фізкультурно-спортивних організаціях.

Встановлено, на думку стейкхолдерів, що необхідними для формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту є такі навчальні дисципліни, як: «Менеджмент фізичної культури і спорту» – 58,82 % респондентів; «Комунікативний менеджмент» – 58,82 %; «Спортивне право» – 57,35 %; «Маркетинг у спорті» – 16,18 %; «Кризовий менеджмент» – 57,35 %; «Стратегічний менеджмент в спорті» – 57,35 %; «Підприємництво в спорті» – 10,29 %; «Фінансовий менеджмент» – 10,29 %; «Експлуатація спортивних споруд» – 58,82 %; «Управління персоналом» – 57,35 %.

Опитування стейкхолдерів допомогло вдосконалити освітньо-професійну програму та навчальні плани, за якими відбувається підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Охарактеризовано співпрацю зі стейкхолдерами, що сприяло покращенню якості освітнього процесу, зокрема через відкриті лекції-тренінги у межах авторського проєкту «Поділися своїм досвідом», який було започатковано у 2016 році.

Розкрито зміст практик, зокрема науково-педагогічної практики / Scientific and Pedagogical Practice (180 год), практики зі спеціалізації / Specialization practice (150 год), переддипломної практики / Pre-diploma Practice (240 год), які є ключовими елементами у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти.

Розроблено програму практики зі спеціалізації «Спортивний менеджмент», що сприяло набуттю досвіду майбутніми менеджерами фізичної культури і спорту управління спортивними організаціями.

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [256, 260, 261, 262, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 281, 282, 289, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 303, 304, 306, 435, 596, 597].

## РОЗДІЛ 5

### ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

#### 5.1. Технологія, структура та зміст педагогічного експерименту

Проведенню педагогічного експерименту відведено особливу роль у процесі дослідження формування професійної компетентності майбутніх менеджерів з фізичної культури і спорту, оскільки в ньому перевіряють гіпотези наукового характеру, що дають змогу отримувати достовірні професійні знання, а також відпрацьовуються прийоми та методи, за допомогою яких з'ясовують рівень готовності цих фахівців до професійної діяльності. Організацію педагогічного експерименту розглядають як сукупність цілеспрямованих процесуальних дій суб'єктів цього процесу (науково-педагогічних працівників і магістрантів) згідно з технологіями, які забезпечують аналіз стану формування професійної компетентності у майбутнього менеджера фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти.

Технологія проведення педагогічного експерименту передбачає послідовність взаємопов'язаних методологічних, методичних та організаційно-технічних процедур, спрямованих на отримання достовірних висновків щодо змісту формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Науковці А. Глазунов [107] та Г. Ніколаї [385] наголошують, що встановлено загальні вимоги до проведення науково-педагогічного експерименту, зокрема: по-перше, наявність педагогічного колективу, що має готовність і бажання до експериментальної роботи та впровадження у практику інновацій; по-друге, наявність гіпотези для проведення експерименту, яка має бути спрямована на отримання нового результату, що підвищуватиме ефективність освітнього процесу; по-третє, забезпечення педагогічного експерименту всім

необхідним для його ефективного проведення; по-четверте, дотримання правила виконання вимог, відповідно до навчального плану та освітньої програми, а також академічної доброчесності щодо збору та інтерпретації фактів, достовірності у формулюванні висновків.

Серед основних вимог до формування програми проведення педагогічного експерименту визначають такі: теоретико-методологічна обґрунтованість; структурна повнота, зокрема наявність у програмі всіх структурних елементів; логічна послідовність усіх елементів програми; гнучкість програми.

Нами було враховано, що програма проведення педагогічного експерименту мала виконувати три основні функції:

– методологічну: визначати проблему, задля якої проводять дослідження; сформулювати його мету та завдання; зафіксувати вихідні положення про досліджуваний процес; зіставити це дослідження з тими, які проводили раніше;

– методичну: розробити загальний логічний план дослідження; визначити методи збору й аналізу інформації; розробити процедуру дослідження; провести компаративний аналіз отриманих результатів;

– організаційну: розробити чітку систему розподілу праці між членами дослідницької групи; налагодити контроль за ходом і процесом дослідження.

Педагогічний експеримент проведено протягом 2015–2020 рр. У ньому було виділено три етапи: констатувальний (2015–2017 рр.), формувальний (2017–2019 рр.), експериментально-узагальнюючий (2019–2020 рр.).

Експериментальне дослідження проведено відповідно до поставленої мети, до досягнення якої наближалися на кожному етапі роботи. У технологічній карті дослідження наведено зміст основних етапів і методів, які застосовувалися на кожному з них (табл. 5.1).

**Технологічна карта експериментального дослідження  
«Теоретичні та методологічні засади формування професійної  
компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту»**

№ з/п	Назви етапу	Основний зміст етапів	Методи
1	Констатувальний	Вибір теми дослідження; встановлення об'єкта та предмета; визначення мети й завдання дослідження; вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо проблеми формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та їхньої професійної підготовки; визначення теоретичних засад формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; аналіз методологічних підходів до побудови системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в умовах інформаційно-освітнього простору; розроблення концепції формування професійної компетентності цих фахівців	Аналіз, синтез, порівняння, класифікація, узагальнення та корекція, опитування, анкетування
2	Формувальний	Розроблення комп'ютерної програми «Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» (у співавторстві Є. Приступа та О. Сидоренко); визначення структурних компонентів, критеріїв, показників та рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; проведення констатувального етапу педагогічного експерименту, систематизування отриманих емпіричних даних; розроблення методики проведення формувального етапу педагогічного експерименту; розроблення моделі системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту	Опитування, анкетування педагогічне спостереження, тестування, самооцінка магістрантів, вивчення результатів їх навчання, метод оцінювання достовірності середніх величин, метод вимірювання та математичної обробки даних формувального етапу, метод факторного аналізу
3	Експериментально-узагальнюючий	Проведення експериментальної перевірки гіпотези дослідження; апробування розробленого алгоритму розв'язання професійних завдань майбутніми менеджерами фізичної культури і спорту; статистична обробка експериментальних даних; систематизування наукових результатів для підготовки монографії та завершення докторської дисертації	Аналіз та порівняння результатів, отриманих на всіх етапах експерименту

На першому *констатувальному етапі* було проведено аналіз наукової літератури щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; з'ясовано сутність понять педагогічної та фізкультурної складової формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; досліджено методологічні підходи, які сприяють формуванню майбутніх менеджерів у сфері фізичної культури і спорту; проведено компаративний аналіз зарубіжного досвіду щодо формування спортивних менеджерів; охарактеризовано структуру професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка представлена компонентами (мотиваційно-аксіологічний, когнітивний, праксеологічний, особистісний), критеріями (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний, соціально-психологічний), рівнями (високий, середній, низький); обґрунтована концепція формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; спроектовано модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

У констатувальному етапі педагогічного експерименту в опитуванні взяв участь 441 респондент, з них 249 магістрантів, 124 науково-педагогічний працівників та 68 стейкхолдерів із 9 організацій фізкультурно-спортивного спрямування.

На *формувальному етапі* дослідницько-експериментальної роботи було впроваджено авторську модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; реалізовано педагогічні умови щодо ефективності досліджуваного освітнього процесу; покращено дидактичне забезпечення за допомогою інноваційних форм навчання, методів і засобів; проведено контент-аналіз рівня сформованості майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до професійної діяльності.

Для реалізації формувального етапу педагогічного експерименту задіяно магістрантів сфери знань 017 «Фізична культура і спорт» (249 магістрантів) набору (2017, 2018 років) у 4-ох закладах вищої освіти України (Дрогобицького

державного педагогічного університету імені Івана Франка, Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, Національного університету фізичного виховання і спорту України). Основною метою формувального експерименту було довести гіпотезу дослідження, що підготовка майбутніх фахівців буде ефективнішою завдяки формуванню професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти.

У процесі експериментального дослідження учасники були розподілені на дві групи: контрольна група (КГ) ( $n = 129$  осіб) та експериментальна група (ЕГ) ( $n = 120$  осіб). У контрольних групах Національного університету фізичного виховання і спорту України, Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, навчання відбувалося у звичних умовах. В експериментальних групах Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, освітній процес передбачав дію активного педагогічного чинника, зокрема формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

З метою уникнення неконтрольованих чинників на перебіг експерименту, експериментальні та контрольні групи обирали так, щоб навчання відбувалося паралельно, а після закінчення експерименту можна було зробити порівняльний аналіз результатів. Для розподілу груп на експериментальні та контрольні важливо було проаналізувати їхню академічну успішність за дисциплінами, які є фундаментальними для формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

На третьому експериментально-узагальнюючому етапі педагогічного експерименту був проведений кількісний і якісний аналіз результатів формувального етапу педагогічного експерименту, покласифіковано та статистично оброблено експериментальні показники; дано оцінку ефективності

моделі системи, сформульовано основні висновки та рекомендації для впровадження результатів педагогічного експерименту в закладах вищої освіти, визначено перспективи подальших дослідницьких напрямів.

Таким способом, охарактеризовано різновиди роботи, які були проведені на констатувальному, формувальному та експериментально-узагальнюючому етапах педагогічного експерименту щодо перевірки ефективності запропонованої системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту щодо розв'язання ймовірних професійних завдань.

## **5.2. Аналіз результатів експериментальної перевірки системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

З метою визначення однорідності навчальних груп, які були обрані для участі у педагогічному експерименті, а також правильності вибірки проведено перевірку за допомогою t-критерію Стьюдента та факторного аналізу.

Важливою умовою є вимога застосування t-критерію Стьюдента щодо нормальності розподілу досліджуваної ознаки в кожній із порівнюваних груп. Зазначимо, що t-критерій Стьюдента – це параметричний критерій, який поєднує у формулу розрахунку параметрів розподілу (середні арифметичні й дисперсії) [3]. За допомогою цього критерію встановлено рівень статистичної значущості різниці між двома вибірками, кожна з яких була представлена середнім арифметичним.

Необхідною умовою застосування t-критерію Стьюдента в проведеному нами педагогічному експерименті є вимога достовірності розподілу досліджуваної ознаки в кожній із порівнюваних груп. Тому кожного разу у процесі проведення експерименту перевіряли, чи підпорядковані вибірки відповідають обґрунтованим вимогам педагогічного експерименту.



Важливо перевірити, як зіставлені між собою експериментальна й контрольна групи з названим вище розподілом респондентів за рівнями сформованості показників формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на початку та після формувального експерименту.

Вирахуємо значення t-критерій Стюдента  $t_{роз.}$  попарно для контрольної та експериментальної груп за критеріями сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до початку формувального етапу експерименту в умовах освітнього середовища закладів вищої освіти та після (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Значення критерію  $t_{роз.}$  Стюдента для контрольної та експериментальної груп до та після проведення педагогічного експерименту за критеріями сформованості професійної компетентності**

До педагогічного експерименту		Після педагогічного експерименту	
$t_{роз.}$ (КГ~ЕГ)		$t_{роз.}$ (КГ)	$t_{роз.}$ (ЕГ)
1,33		1,49	4,46
1,10		1,57	4,21
1,24		1,51	4,01
1,45		1,68	4,52
$t_{теор.} = 1,99,$ $p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99,$ $p = 0,95$	

**Мотиваційний критерій**  
**Інформаційно-когнітивний критерій**  
**Діяльнісний критерій**  
**Соціально-психологічний критерій**

Спостерігаємо, що у t-критерій Стюдента за рівня ймовірності  $p = 0,95$  між контрольною та експериментальною групами, які брали участь в експерименті, відсутні статистично суттєві відмінності у даних сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до початку формувального етапу експерименту в умовах освітнього середовища закладів вищої освіти, бо одержане значення  $t_{роз.} < t_{теор.}$ . Отже, компаративний аналіз доводить відсутність статистично достовірної відмінності між середніми

значеннями даних, які характеризують сформованість професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп до проведення педагогічного експерименту, що підтверджує їх однорідність за своїм складом.

Вирахуємо значення t-критерій Стьюдента  $t_{роз.}$  для контрольної та експериментальної груп, за критеріями сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту після завершення формувального етапу експерименту в умовах освітнього середовища закладів вищої освіти.

Використання t-критерій Стьюдента за рівня ймовірності  $p = 0,95$  засвідчило, що в контрольній групі не відбулося суттєвих змін щодо даних сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, бо одержане значення  $t_{роз.} < t_{теор.}$ . Однак, в експериментальній групі є статистично суттєві відмінності у даних сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту після завершення формувального етапу експерименту в умовах освітнього середовища закладів вищої освіти. Одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$  свідчить про наявність різниці між контрольною та експериментальною групами та неоднорідність за своїм складом.

Підтверджено гіпотезу: після завершення експерименту рівень показників за критеріями сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на завершальному етапі експерименту в експериментальній групі вищий, ніж у респондентів контрольної групи.

Проаналізуємо результати проведеного формувального етапу педагогічного експерименту.

Акцентуємо увагу на результатах педагогічного експерименту для визначення сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм, які визначалися такими складовими:

– сформованість мотивації до успіху у магістрантів контрольної та експериментальної груп;

– сформованість потреби у пошуках відчуттів у магістрантів контрольної та експериментальної груп.

Перевіримо, як під час проведення педагогічного експерименту в контрольній та експериментальній групах змінилися рівневі характеристики вияву даних сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту між початком та завершальним етапами педагогічного експерименту за мотиваційним критерієм.

Оцінюємо сформованість мотивації до успіху у магістрантів контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за мотиваційним критерієм (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Динаміка даних, які характеризують сформованість мотивації до успіху магістрантів контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
14,63 ± 0,30	3,40	15,20 ± 0,25	2,77
$t_{роз.} = 1,46$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>До педагогічного експерименту</p> <p><b>Дані</b></p> <p>Після педагогічного експерименту</p> </div> </div>			
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
15,28 ± 0,30	3,42	16,69 ± 0,26	2,85
$t_{роз.} = 3,55$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього

значення,  $m$ ; середнє квадратичне відхилення середнього значення,  $\sigma$ ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів контрольної групи з  $14,63 \pm 0,30$  до  $15,28 \pm 0,30$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $15,20 \pm 0,25$  до  $16,69 \pm 0,26$ . Після проведення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило ( $15,28 \pm 0,30$ ), у експериментальній групі ( $16,69 \pm 0,26$ ), що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{роз.} = 3,55$ . Зокрема одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$  підтверджують сформованість мотивації до успіху та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.4 і рис. 5.1 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють сформованість мотивації до успіху у магістрантів контрольної та експериментальної груп.

Таблиця 5.4

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості мотивації до успіху у магістрантів контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	9	6,98	17	13,18	<b>6,20</b>
Середній	58	44,96	70	54,26	<b>9,30</b>
Низький	62	48,06	42	32,56	<b>-15,50</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	9	7,50	22	18,33	<b>10,83</b>
Середній	55	45,83	75	62,50	<b>16,67</b>
Низький	56	46,67	23	19,17	<b>-27,50</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

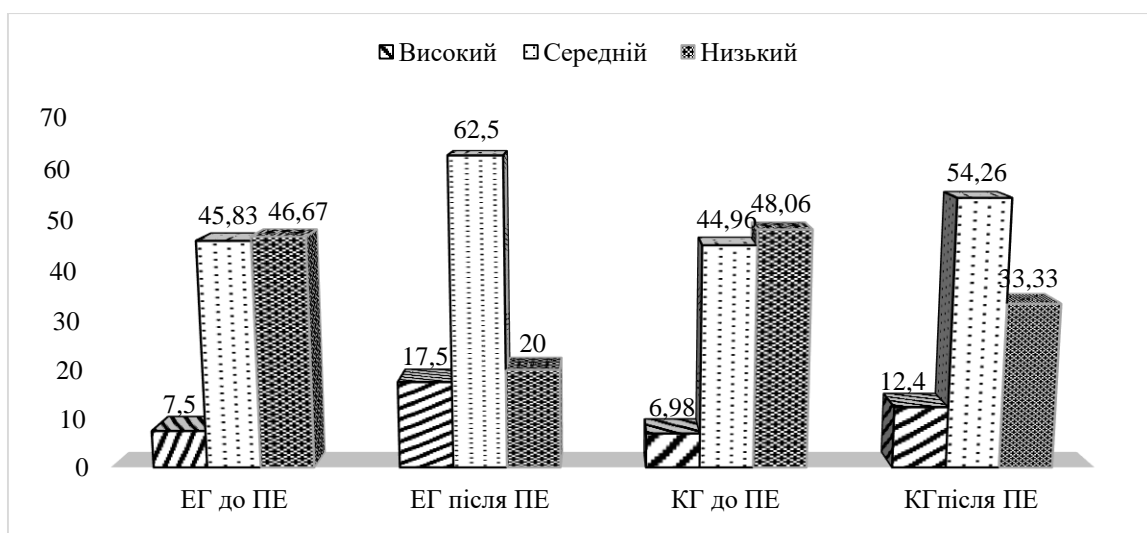


Рис. 5.1. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості мотивації до успіху у магістрантів контрольної та експериментальної груп, %.

До педагогічного експерименту сформованість мотивації до успіху показала високий рівень 9 магістрантів контрольної групи (6,98 %) і 9 магістрантів експериментальної групи (7,50 %), середній рівень – 58 магістрантів контрольної групи (44,96 %) і 55 магістрантів експериментальної групи (45,83 %), низький рівень показали 62 магістрантів контрольної групи (48,06 %) і 56 магістрантів експериментальної групи (46,67 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості мотивації до успіху у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 17 магістрантів контрольної групи (13,18 %) і 22 магістрантів експериментальної групи (18,33 %), середній рівень показали 70 магістрантів контрольної групи (54,26 %) і 75 магістрантів експериментальної групи (62,50 %), низький рівень – 42 магістранти контрольної групи (32,56 %) і 23 магістранти експериментальної групи (19,17 %).

Відповідно до даних табл. 5.4 та рис. 5.1 спостерігаємо позитивні зміни рівневих характеристик сформованості мотивації до успіху у магістрантів контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем

на 10,83 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 6,20 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 16,67 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 9,30 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 27,50 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 15,50 %.

Оцінюємо сформованості потреби у пошуках відчуттів у магістрантів контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за мотиваційний критерій (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**Динаміка даних, які характеризують сформованість потреби у пошуках відчуттів магістрантів контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
6,52 ± 0,20	2,28	6,87 ± 0,21	2,26
$t_{роз.} = 1,21$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
6,97 ± 0,22	2,54	8,33 ± 0,24	2,60
$t_{роз.} = 4,16$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього значення, m; середнє квадратичне відхилення середнього значення, σ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів

контрольної групи з  $6,52 \pm 0,20$  до  $6,97 \pm 0,22$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $6,87 \pm 0,21$  до  $8,33 \pm 0,24$ . Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $6,97 \pm 0,22$ , у експериментальній групі  $8,33 \pm 0,24$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{\text{роз.}} = 4,16$ . Зокрема одержане значення  $t_{\text{роз.}} > t_{\text{теор.}}$  підтверджує сформованість потреби у пошуках відчуттів та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.6 і рис. 5.2, спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють сформованість потреби у пошуках відчуттів у магістрантів контрольної та експериментальної груп.

Таблиця 5.6

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості потреби у пошуках відчуттів магістрантів контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	11	8,53	19	14,73	<b>6,20</b>
Середній	44	34,11	54	41,86	<b>7,75</b>
Низький	74	57,36	56	43,41	<b>-13,95</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	9	7,50	24	20,00	<b>12,50</b>
Середній	59	49,17	75	62,50	<b>13,33</b>
Низький	52	43,33	21	17,50	<b>-25,83</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

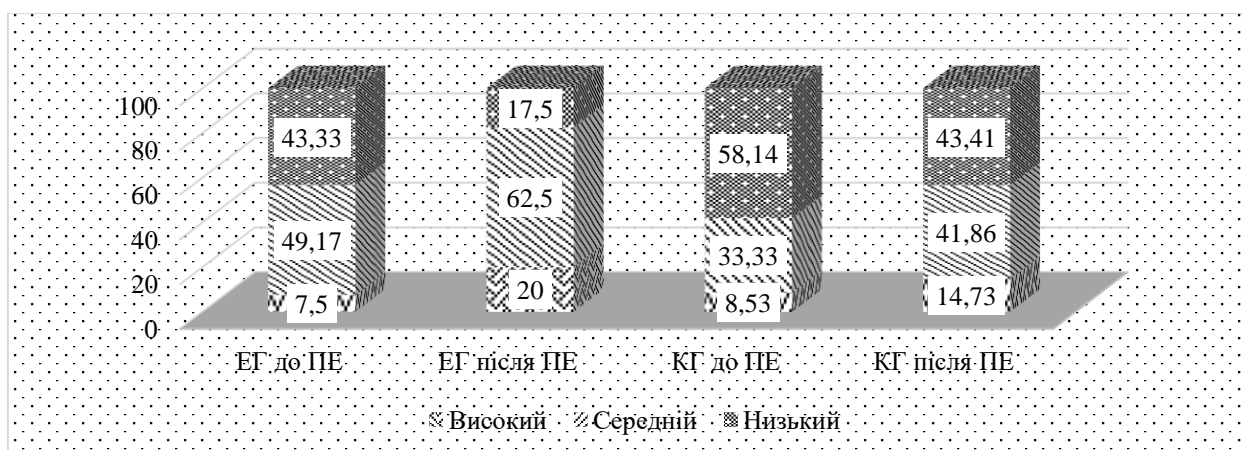


Рис. 5.2. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості потреби у пошуках відчуттів магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

До педагогічного експерименту високий рівень сформованості потреби у пошуках відчуттів показали 11 магістрантів контрольної групи (8,53 %) і 9 магістрантів експериментальної групи (7,50 %), середній рівень – 44 магістранти контрольної групи (34,11 %) і 59 магістрантів експериментальної групи (49,17 %), низький рівень показали 74 магістранти контрольної групи (57,36 %) і 52 магістри експериментальної групи (43,33 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості потреби у пошуках відчуттів у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 19 магістрантів контрольної групи (14,73 %) і 24 магістранти експериментальної групи (20,00 %), середній рівень показали 54 магістранти контрольної групи (41,86 %) і 75 магістрантів експериментальної групи (62,50 %), низький рівень – 56 магістрантів контрольної групи (43,41 %) і 21 магістрант експериментальної групи (17,50 %).

Відповідно з табл. 5.6 та рис. 5.2 спостерігаємо зміни рівневих характеристик сформованості потреби у пошуках відчуттів у магістрантів контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем на 12,50 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі



на 6,20 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 13,33 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 7,75 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 25,83 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 13,95 %.

Отже, оцінюємо сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за мотиваційним критерієм (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

**Динаміка даних, які характеризують сформованість професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
10,57 ± 0,25	2,84	11,03 ± 0,23	2,52
$t_{роз.} = 1,33$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>До педагогічного експерименту</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Дані</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Після педагогічного експерименту</p> </div> </div>			
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
11,12 ± 0,26	2,98	12,51 ± 0,25	2,72
$t_{роз.} = 3,86$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього значення, m; середнє квадратичне відхилення середнього значення, σ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів

контрольної групи з  $10,57 \pm 0,25$  до  $11,12 \pm 0,26$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $11,03 \pm 0,23$  до  $12,51 \pm 0,25$ . Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $11,12 \pm 0,26$ , у експериментальній групі  $12,51 \pm 0,25$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{роз.} = 3,86$ . Зокрема одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$ , підтверджують сформованість сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.8 і рис. 5.3 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп.

Таблиця 5.8

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	10	7,75	18	13,95	<b>6,20</b>
Середній	51	39,53	62	48,06	<b>8,53</b>
Низький	68	52,71	49	37,98	<b>-14,73</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	9	7,50	23	19,17	<b>11,67</b>
Середній	57	47,50	75	62,50	<b>15,00</b>
Низький	54	45,00	22	18,33	<b>-26,67</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

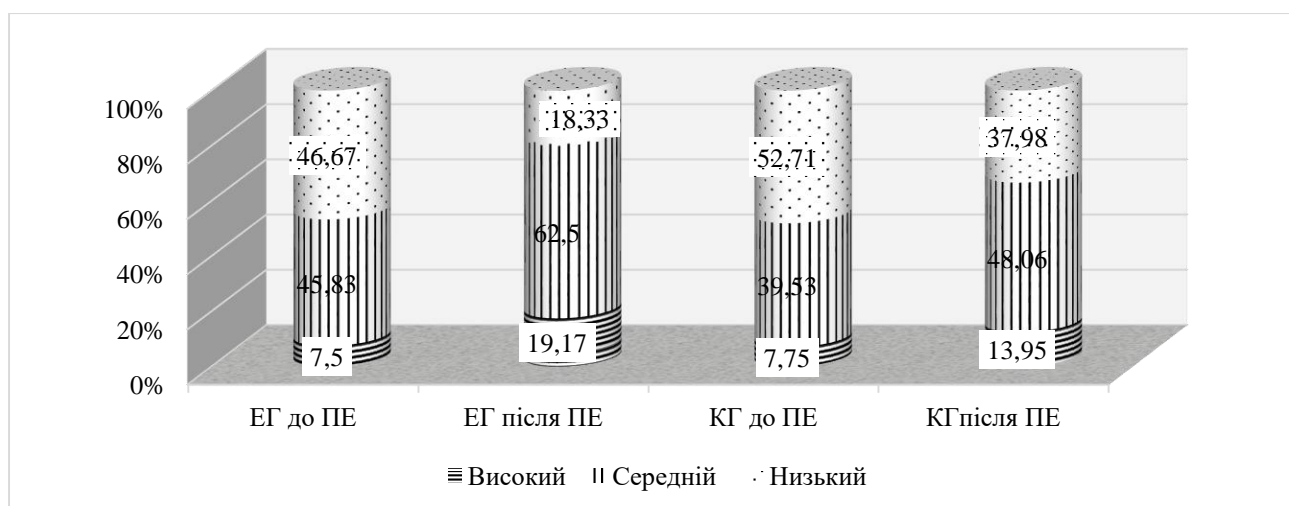


Рис. 5.3. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

До педагогічного експерименту сформованість професійної компетентності високий рівень показали 10 магістрантів контрольної групи (7,75 %) і 9 магістрантів експериментальної групи (7,50 %), середній рівень – 51 магістрант контрольної групи (39,53 %) і 57 магістрантів експериментальної групи (47,50 %), низький рівень показали 68 магістрантів контрольної групи (52,71 %) і 54 магістранти експериментальної групи (45,00 %).

Після педагогічного експерименту позитивну динаміку сформованості професійної компетентності спостерігали у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 18 магістрантів контрольної групи (13,95 %) і 23 магістранти експериментальної групи (19,17 %), середній рівень показали 62 магістрантів контрольної групи (48,06 %) і 75 магістрантів експериментальної групи (62,50 %), низький рівень – 49 магістрантів контрольної групи (37,98 %) і 22 магістранти експериментальної групи (18,33 %).

Відповідно до даних табл. 5.8 та рис. 5.3 спостерігаємо позитивні зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп за мотиваційним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній

групі збільшилося кількість магістрантів з високим рівнем на 11,67 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 6,20 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 15,00 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 8,53 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 26,67 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 14,73 %.

Оцінюємо сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за інформаційно-когнітивним критерієм (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

**Динаміка даних, які характеризують сформованість професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за інформаційно-когнітивним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
23,65 ± 0,85	9,69	25,06 ± 0,95	10,46
t <sub>роз.</sub> = 1,10			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>До педагогічного експерименту</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Дані</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Після педагогічного експерименту</p> </div> </div>			
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
25,60 ± 0,87	9,89	30,38 ± 0,86	9,42
t <sub>роз.</sub> = 3,90			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього значення, m; середнє квадратичне відхилення середнього значення, σ), які

характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів контрольної групи з  $23,65 \pm 0,85$  до  $25,60 \pm 0,87$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $25,06 \pm 0,95$  до  $30,38 \pm 0,86$ . Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $25,60 \pm 0,87$ , у експериментальній групі  $30,38 \pm 0,86$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{роз.} = 3,90$ . Зокрема одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$ , підтверджують сформованість сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.10 і рис. 5.4 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які характеризують сформованість професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп.

Таблиця 5.10

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за інформаційно-когнітивним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	8	6,20	15	11,63	<b>5,43</b>
Середній	59	45,74	70	54,26	<b>8,53</b>
Низький	62	48,06	44	34,11	<b>-13,95</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	10	8,33	21	17,50	<b>9,17</b>
Середній	58	48,33	76	63,33	<b>15,00</b>
Низький	52	43,33	23	19,17	<b>-24,17</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

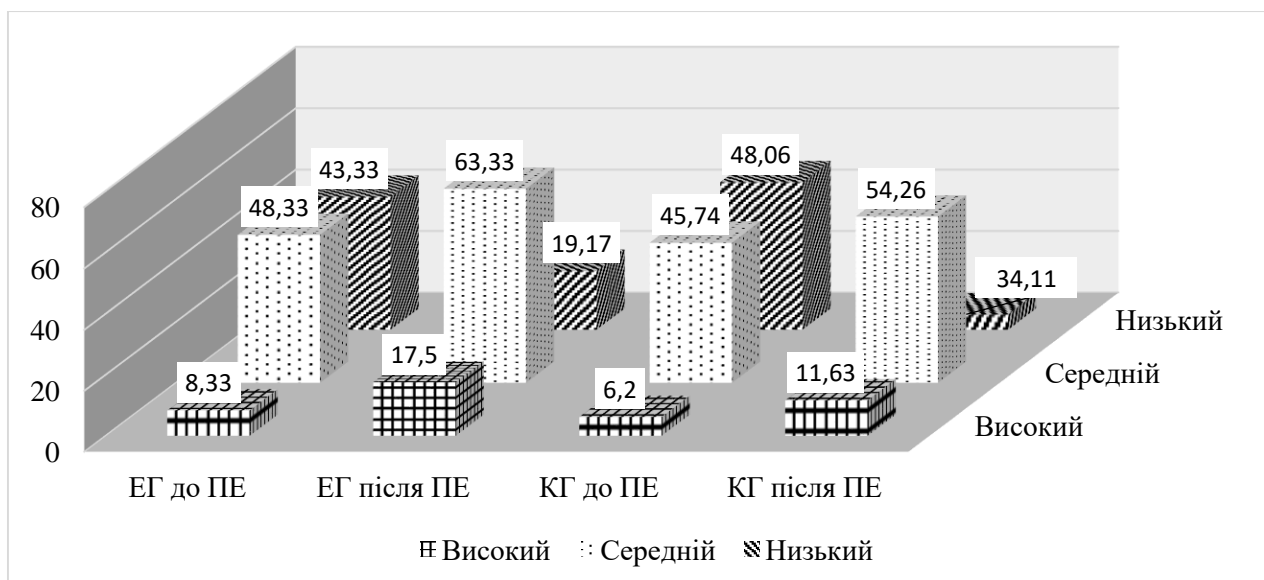


Рис. 5.4. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

До педагогічного експерименту сформованість професійної компетентності показали високий рівень 8 магістрантів контрольної групи (6,20 %) і 10 магістрантів експериментальної групи (8,33 %), середній рівень – 59 магістрантів контрольної групи (45,74 %) і 58 магістрантів експериментальної групи (48,33 %), низький рівень показали 62 магістранти контрольної групи (48,06 %) і 52 магістранти експериментальної групи (43,33 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 15 магістрантів контрольної групи (11,63 %) і 21 магістрант експериментальної групи (17,50 %), середній рівень показали 70 магістрантів контрольної групи (54,26 %) і 76 магістрантів експериментальної групи (63,33 %), низький рівень – 44 магістранти контрольної групи (34,11 %) і 23 магістранти експериментальної групи (19,17 %).

Відповідно до даних табл. 5.10 та рис. 5.4 спостерігаємо позитивні зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної

груп за інформаційно-когнітивним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем на 9,17 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 5,43 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 15,00 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 8,53 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 24,17 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 13,95 %.

Оцінюємо сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за діяльнісним критерієм (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

**Динаміка даних, які характеризують сформованість професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за діяльнісним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
32,06 ± 0,52	5,90	33,04 ± 0,60	6,57
$t_{роз.} = 1,24$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
33,17 ± 0,49	5,60	36,33 ± 0,58	6,32
$t_{роз.} = 4,16$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів,  $M$ ; середня похибка середнього значення,  $m$ ; середнє квадратичне відхилення середнього значення,  $\sigma$ ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів контрольної групи з  $32,06 \pm 0,52$  до  $33,17 \pm 0,49$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $33,04 \pm 0,60$  до  $36,33 \pm 0,58$ . Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $33,17 \pm 0,49$ , у експериментальній групі  $36,33 \pm 0,58$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{\text{роз.}} = 4,16$ . Зокрема одержане значення  $t_{\text{роз.}} > t_{\text{теор.}}$ , підтверджують сформованість сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.12 і рис. 5.5 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють сформованість професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп.

До педагогічного експерименту сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту показали високий рівень 9 магістрантів контрольної групи (6,98 %) і 9 магістрантів експериментальної групи (7,50 %), середній рівень – 59 магістрантів контрольної групи (45,74 %) і 54 магістранти експериментальної групи (45,00 %), низький рівень показали 61 магістрант контрольної групи (47,29 %) і 57 магістрантів експериментальної групи (47,50 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп, зокрема високий



рівень показали 17 магістрантів контрольної групи (13,18 %) і 21 магістрант експериментальної групи (17,50 %), середній рівень показали 71 магістрант контрольної групи (55,04 %) і 79 магістрантів експериментальної групи (65,83 %), низький рівень – 41 магістрант контрольної групи (31,78 %) і 20 магістрантів експериментальної групи (16,67 %).

Таблиця 5.12

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за діяльнісним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	9	6,98	17	13,18	<b>6,20</b>
Середній	59	45,74	71	55,04	<b>9,30</b>
Низький	61	47,29	41	31,78	<b>-15,50</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	9	7,50	21	17,50	<b>10,00</b>
Середній	54	45,00	79	65,83	<b>20,83</b>
Низький	57	47,50	20	16,67	<b>-30,83</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

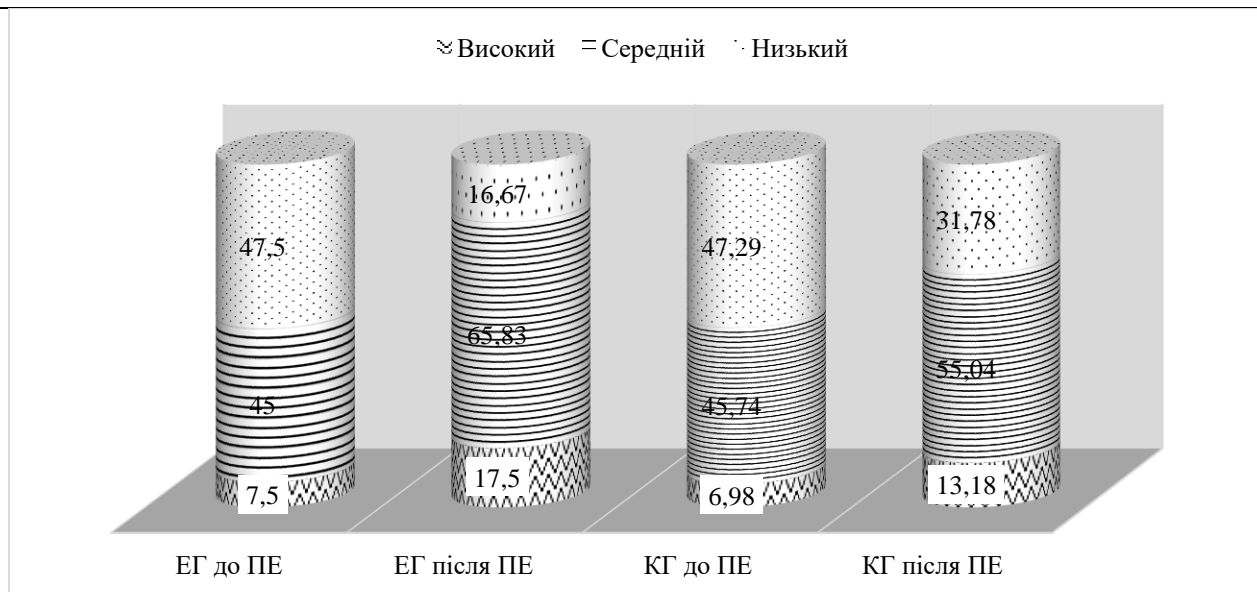


Рис. 5.5. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

Відповідно до даних табл. 5.12 та рис. 5.5 спостерігаємо позитивні зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп за діяльнісним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем на 10,00 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 6,20 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 20,83 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 9,30 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 30,83 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 15,50 %.

Розглянемо результати педагогічного експерименту, що характеризують сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм, які визначали за такими складовими:

- сформованість комунікативних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп;
- сформованість організаційних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп;
- сформованість лідерських здібностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп;
- сформованість самоефективності у магістрантів контрольної та експериментальної груп;
- сформованість навчальної самоефективності у магістрантів контрольної та експериментальної груп.

Оцінюємо сформованість організаційних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за соціально-психологічним критерієм (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

**Динаміка даних, які характеризують сформованість комунікативних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
2,28 ± 0,08	0,95	2,48 ± 0,09	0,97
$t_{роз.} = 1,56$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
2,52 ± 0,09	1,01	2,97 ± 0,07	0,77
$t_{роз.} = 3,94$			
$p = 0,95$		$t_{теор.} = 1,99$	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього значення, m; середнє квадратичне відхилення середнього значення, σ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів контрольної групи з  $2,28 \pm 0,08$  до  $2,52 \pm 0,09$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $2,48 \pm 0,09$  до  $2,97 \pm 0,07$ .

Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $2,52 \pm 0,09$ , у експериментальній групі  $2,97 \pm 0,07$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{роз.} = 4,16$ . Зокрема одержане значення

$t_{роз.} > t_{теор.}$ , підтверджують сформованість сформованість комунікативних схильностей та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.14 і рис. 5.6 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які характеризують сформованість комунікативних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп.

До педагогічного експерименту сформованість комунікативних схильностей показали високий рівень 8 магістрантів контрольної групи (6,20 %) і 11 магістрантів експериментальної групи (9,17 %), середній рівень – 55 магістрантів контрольної групи (42,64 %) і 62 магістранти експериментальної групи (51,67 %), низький рівень показали 66 магістрантів контрольної групи (51,16 %) і 47 магістрантів експериментальної групи (39,17 %).

Таблиця 5.14

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості комунікативних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	8	6,20	15	11,63	<b>5,43</b>
Середній	55	42,64	64	49,61	<b>6,98</b>
Низький	66	51,16	50	38,76	<b>-12,40</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	11	9,17	23	19,17	<b>10,00</b>
Середній	62	51,67	77	64,17	<b>12,50</b>
Низький	47	39,17	20	16,67	<b>-22,50</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

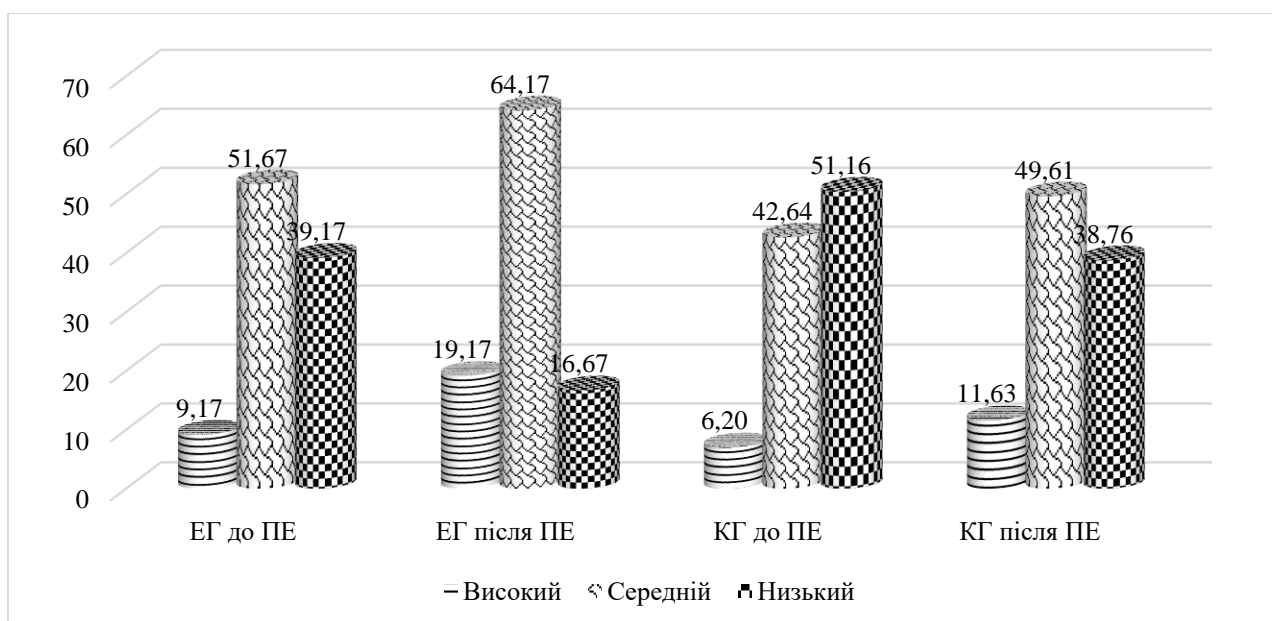


Рис. 5.5. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості комунікативних схильностей магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості комунікативних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 15 магістрантів контрольної групи (11,63 %) і 23 магістрантів експериментальної групи (19,17 %), середній рівень показали 64 магістранти контрольної групи (49,61 %) і 77 магістрантів експериментальної групи (64,17 %), низький рівень – 50 магістрантів контрольної групи (38,76 %) і 20 магістранти експериментальної групи (16,67 %).

Відповідно до даних табл. 5.14 та рис. 5.6 спостерігаємо зміни рівневих характеристик сформованості комунікативних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилося кількість магістрантів з високим рівнем на 10,00 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 5,43 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 12,50 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 6,98 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з

низьким рівнем в експериментальній групі на 22,50 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 12,40 %.

Оцінюємо сформованість організаційних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за соціально-психологічним критерієм (табл. 5.15).

Таблиця 5.15

**Динаміка даних, які характеризують сформованість організаційних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
2,25 ± 0,09	0,98	2,46 ± 0,08	0,90
t <sub>роз.</sub> = 1,73			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	
<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>До педагогічного експерименту</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Дані</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Після педагогічного експерименту</p> </div> </div>			
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
2,46 ± 0,09	1,03	2,98 ± 0,07	0,81
t <sub>роз.</sub> = 4,43			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього значення, m; середнє квадратичне відхилення середнього значення, σ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів контрольної групи з 2,25 ± 0,09 до 2,46 ± 0,09 балів, так і у магістрантів експериментальної групи з 2,46 ± 0,08 до 2,98 ± 0,07.

Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило 2,46 ± 0,09, у експериментальній групі

2,98 ± 0,07, що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{роз.} = 4,43$ . Зокрема одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$ , підтверджують сформованість організаційних схильностей та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.16 і рис. 5.7 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які характеризують сформованість організаційних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп.

Таблиця 5.16

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості організаційних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	8	6,20	15	11,63	<b>5,43</b>
Середній	55	42,64	64	49,61	<b>6,98</b>
Низький	66	51,16	50	38,76	<b>-12,40</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	11	9,17	26	21,67	<b>12,50</b>
Середній	55	45,83	75	62,50	<b>16,67</b>
Низький	54	45,00	19	15,83	<b>-29,17</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

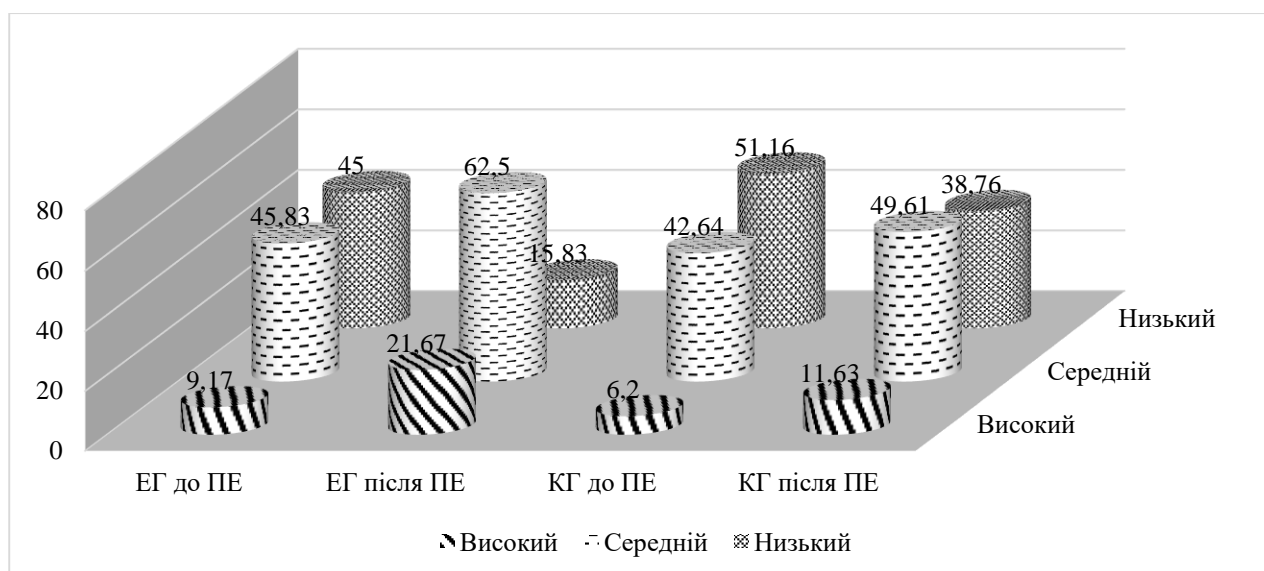


Рис. 5.7. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості організаційних схильностей магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

До педагогічного експерименту сформованість організаційних схильностей показали високий рівень 8 магістрантів контрольної групи (6,20 %) і 11 магістрів експериментальної групи (9,17 %), середній рівень – 55 магістрантів контрольної групи (42,64 %) і 55 магістрантів експериментальної групи (45,83 %), низький рівень показали 66 магістрантів контрольної групи (51,16 %) і 54 магістранти експериментальної групи (45,00 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості організаційних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 15 магістрантів контрольної групи (11,63 %) і 26 магістрантів експериментальної групи (21,67 %), середній рівень показали 64 магістранти контрольної групи (49,61 %) і 75 магістрантів експериментальної групи (62,50 %), низький рівень – 50 магістрантів контрольної групи (38,76 %) і 19 магістрантів експериментальної групи (15,83 %).

Відповідно до даних табл. 5.16 та рис. 5.7 спостерігаємо зміни рівневих характеристик сформованості організаційних схильностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В



експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем на 12,50 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 5,43 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 16,67 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 6,98 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 29,17 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 12,40 %.

Оцінюємо сформованість лідерських здібностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за соціально-психологічним критерієм (табл. 5.17).

Таблиця 5.17

**Динаміка даних, які характеризують сформованість лідерських здібностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
24,82 ± 2,17	5,03	25,77 ± 2,35	5,62
t <sub>роз.</sub> = 1,40			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>До педагогічного експерименту</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Дані</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Після педагогічного експерименту</p> </div> </div>			
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
25,74 ± 2,27	5,62	28,86 ± 0,33	5,47
t <sub>роз.</sub> = 4,44			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього значення, m; середнє квадратичне відхилення середнього значення, σ), які

характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів контрольної групи з  $24,82 \pm 2,17$  до  $25,74 \pm 2,27$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $25,77 \pm 2,35$  до  $28,86 \pm 0,33$ .

Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $25,74 \pm 2,27$ , у експериментальній групі  $28,86 \pm 0,33$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{\text{роз.}} = 4,44$ . Зокрема одержане значення  $t_{\text{роз.}} > t_{\text{теор.}}$ , підтверджують сформованість сформованість лідерських здібностей та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.18 і рис. 5.8 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють сформованість лідерських здібностей у магістрів контрольної та експериментальної груп.

Таблиця 5.18

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості лідерських здібностей у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	8	6,20	15	11,63	<b>5,43</b>
Середній	57	44,19	67	51,94	<b>7,75</b>
Низький	64	49,61	47	36,43	<b>-13,18</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	10	8,33	22	18,33	<b>10,00</b>
Середній	56	46,67	76	63,33	<b>16,67</b>
Низький	54	45,00	22	18,33	<b>-26,67</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

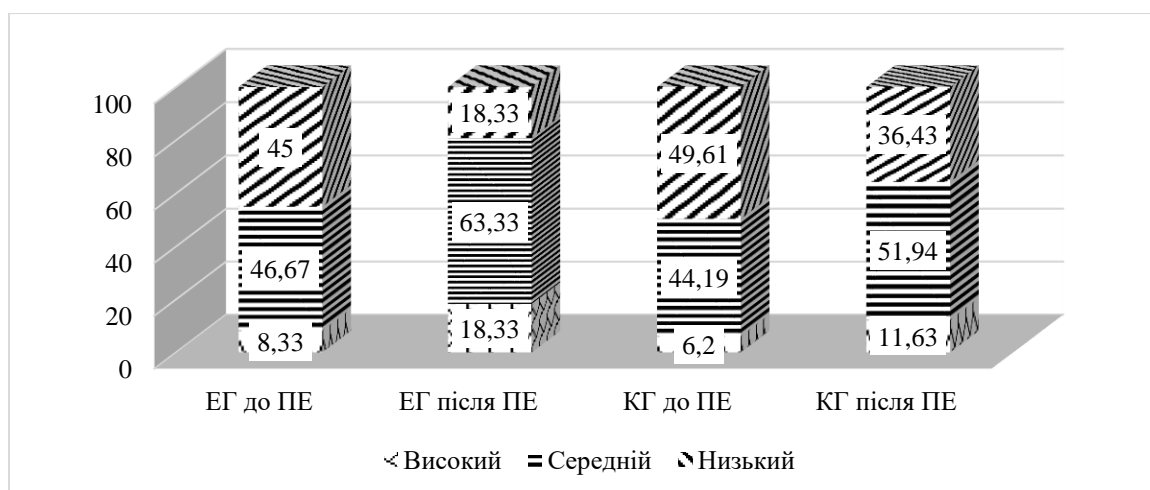


Рис. 5.8. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості лідерських здібностей магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

До педагогічного експерименту сформованість лідерських здібностей показали високий рівень 8 магістрантів контрольної групи (6,20 %) і 10 магістрантів експериментальної групи (8,33 %), середній рівень – 57 магістрантів контрольної групи (44,19 %) і 56 магістрантів експериментальної групи (46,67 %), низький рівень показали 64 магістранти контрольної групи (49,61 %) і 54 магістранти експериментальної групи (45,00 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості лідерських здібностей у магістрів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 15 магістрантів контрольної групи (11,63 %) і 22 магістранти експериментальної групи (18,33 %), середній рівень показали 67 магістрантів контрольної групи (51,94 %) і 76 магістрантів експериментальної групи (63,33 %), низький рівень – 47 магістрів контрольної групи (36,43 %) і 22 магістранти експериментальної групи (18,33 %).

Відповідно до даних табл. 5.18 та рис. 5.8 спостерігаємо зміни рівневих характеристик сформованості лідерських здібностей у магістрів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем на 10,00 % порівняно

зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 5,43 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 16,67 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 7,75 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 26,67 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 13,18 %.

Оцінюємо сформованість самоефективності особистості у магістрантів контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за соціально-психологічним критерієм (табл. 5.19).

Таблиця 5.19

**Динаміка даних, які характеризують сформованість самоефективності особистості у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
24,08 ± 0,48	5,50	24,96 ± 0,37	4,06
$t_{\text{роз.}} = 1,45$			
$p = 0,95$		$t_{\text{теор.}} = 1,99$	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>До педагогічного експерименту</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Дані</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Після педагогічного експерименту</p> </div> </div>			
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ±m	σ	M ±m	σ
25,21 ± 0,48	5,50	27,20 ± 2,63	3,66
$t_{\text{роз.}} = 3,38$			
$p = 0,95$		$t_{\text{теор.}} = 1,99$	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього значення, m; середнє квадратичне відхилення середнього значення, σ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів

контрольної групи з  $24,08 \pm 0,48$  до  $25,21 \pm 0,48$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $24,96 \pm 0,37$  до  $27,20 \pm 2,63$ . Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $25,21 \pm 0,48$ , у експериментальній групі  $27,20 \pm 2,63$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{роз.} = 3,38$ . Зокрема, одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$ , підтверджують сформованість сформованість самоефективності особистості та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.20 і рис. 5.9 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють сформованість самоефективності особистості у магістрів контрольної та експериментальної груп.

Таблиця 5.20

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості самоефективності особистості у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	8	6,20	15	11,63	<b>5,43</b>
Середній	60	46,51	72	55,81	<b>9,30</b>
Низький	61	47,29	42	32,56	<b>-14,73</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	9	7,50	19	15,83	<b>8,33</b>
Середній	56	46,67	78	65,00	<b>18,33</b>
Низький	55	45,83	23	19,17	<b>-26,67</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

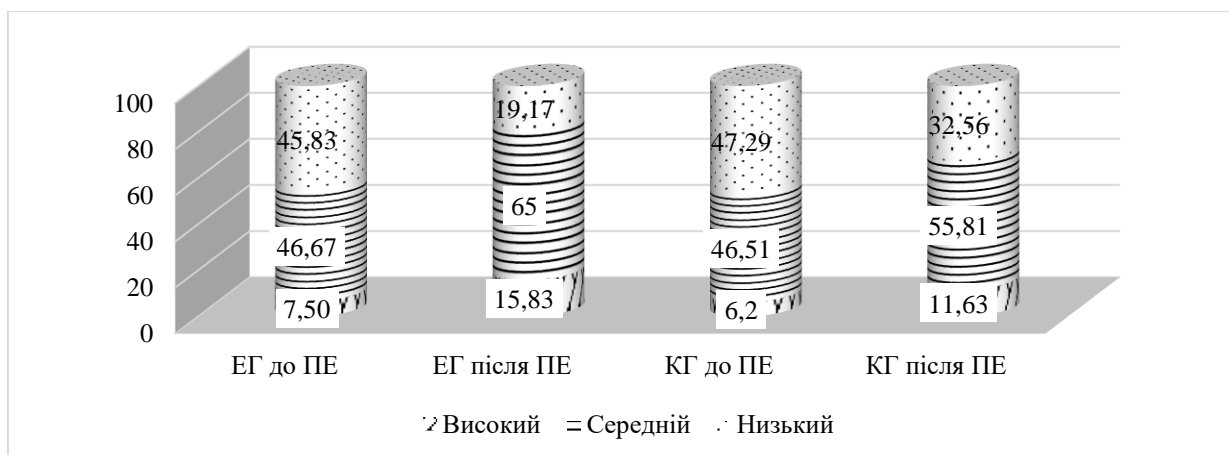


Рис. 5.9. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості самоєфективності особистості магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

До педагогічного експерименту сформованість самоєфективності особистості показали високий рівень 8 магістрантів контрольної групи (6,20 %) і 9 магістрантів експериментальної групи (7,50 %), середній рівень – 60 магістрантів контрольної групи (46,51 %) і 56 магістрантів експериментальної групи (46,67%), низький рівень показали 61 магістрант контрольної групи (47,29 %) і 55 магістрантів експериментальної групи (45,83 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості самоєфективності особистості у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 15 магістрантів контрольної групи (11,63 %) і 19 магістрантів експериментальної групи (15,83 %), середній рівень показали 72 магістрантів контрольної групи (55,81 %) і 78 магістрантів експериментальної групи (65,00 %), низький рівень – 42 магістранти контрольної групи (32,56 %) і 23 магістранти експериментальної групи (19,17 %).

Відповідно до даних табл. 5.20 та рис. 5.9 спостерігаємо зміни рівневих характеристик сформованості самоєфективності особистості у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем

на 8,33 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 5,43 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 18,33 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 9,30 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 26,67 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 14,73 %.

Оцінюємо сформованість навчальної самоефективності у магістрантів контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за соціально-психологічним критерієм (табл. 5.21).

Таблиця 5.21

**Динаміка даних, які характеризують сформованість навчальної самоефективності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
62,26 ± 1,42	16,17	64,87 ± 1,85	20,30
t <sub>роз.</sub> = 1,12			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
66,25 ± 1,55	17,62	75,88 ± 1,77	19,42
t <sub>роз.</sub> = 4,09			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього значення, m; середнє квадратичне відхилення середнього значення, σ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів

контрольної групи з  $62,26 \pm 1,42$  до  $66,25 \pm 1,55$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $64,87 \pm 1,85$  до  $75,88 \pm 1,77$ . Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $66,25 \pm 1,55$ , у експериментальній групі  $75,88 \pm 1,77$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{\text{роз.}} = 4,09$ . Зокрема, одержане значення  $t_{\text{роз.}} > t_{\text{теор.}}$ , підтверджують сформованість сформованість навчальної самоефективності та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.22 і рис. 5.10 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють сформованість навчальної самоефективності у магістрантів контрольної та експериментальної груп.

Таблиця 5.22

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості навчальної самоефективності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	8	6,20	15	11,63	<b>5,43</b>
Середній	58	44,96	68	52,71	<b>7,75</b>
Низький	63	48,84	46	35,66	<b>-13,18</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	9	7,50	20	16,67	<b>9,17</b>
Середній	56	46,67	74	61,67	<b>15,00</b>
Низький	55	45,83	26	21,67	<b>-24,17</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					



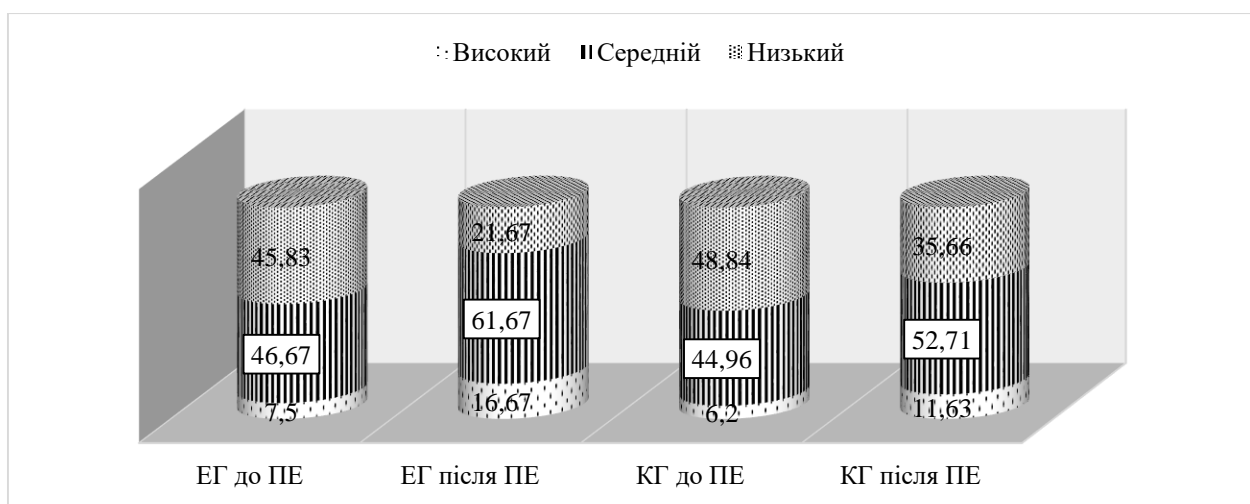


Рис. 5.10. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості навчальної самоєфективності магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

До педагогічного експерименту сформованість навчальної самоєфективності показали високий рівень 8 магістрантів контрольної групи (6,20 %) і 9 магістрантів експериментальної групи (7,50 %), середній рівень – 58 магістрантів контрольної групи (44,96 %) і 56 магістрантів експериментальної групи (46,67 %), низький рівень показали 63 магістри контрольної групи (48,84 %) і 55 магістрантів експериментальної групи (45,83 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості навчальної самоєфективності у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 15 магістрантів контрольної групи (11,63 %) і 20 магістрантів експериментальної групи (16,67 %), середній рівень показали 68 магістрантів контрольної групи (52,71 %) і 74 магістрант експериментальної групи (61,67 %), низький рівень – 46 магістрантів контрольної групи (35,66 %) і 26 магістрантів експериментальної групи (21,67 %).

Відповідно до даних табл. 5.22 та рис. 5.10 спостерігаємо зміни рівневих характеристик сформованості навчальної самоєфективності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В

експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем на 9,17 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 5,43 %. Кількість магістрантів зі середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 15,00 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 7,75 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 24,17 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 13,18 %.

Отже, оцінюємо сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп у процесі проведення педагогічного експерименту за соціально-психологічним критерієм (табл. 5.23).

Таблиця 5.23

**Динаміка даних, які характеризують сформованість професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
23,14 ± 0,85	5,73	24.11 ± 0.95	6.37
t <sub>роз.</sub> = 1,45			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	
Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
24,44 ± 0,90	6,16	27.58 ± 0.98	6.03
t <sub>роз.</sub> = 4,06			
p = 0,95		t <sub>теор.</sub> = 1,99	

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів, M; середня похибка середнього

значення,  $m$ ; середнє квадратичне відхилення середнього значення,  $\sigma$ ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів контрольної групи з  $23,14 \pm 0,85$  до  $24,44 \pm 0,90$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $24,11 \pm 0,95$  до  $27,58 \pm 0,98$ . Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $24,44 \pm 0,90$ , у експериментальній групі  $27,58 \pm 0,98$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{\text{роз.}} = 4,06$ . Зокрема, одержане значення  $t_{\text{роз.}} > t_{\text{теор.}}$  підтверджує сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм та їх неоднорідність за своїм складом.

Відповідно до даних табл. 5.24 і рис. 5.11 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм.

До педагогічного експерименту сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту показали високий рівень 8 магістрів контрольної групи (6,20 %) і 10 магістрантів експериментальної групи (8,33 %), середній рівень – 57 магістрантів контрольної групи (44,19 %) і 57 магістрантів експериментальної групи (47,50 %), низький рівень показали 64 магістранти контрольної групи (49,61 %) і 53 магістранти експериментальної групи (44,17 %).

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 15 магістрантів контрольної групи (11,63 %) і 22 магістранти експериментальної групи (18,33 %), середній рівень показали 67

магістрантів контрольної групи (51,94 %) і 76 магістрантів експериментальної групи (63,33 %), низький рівень – 47 магістрантів контрольної групи (36,43 %) і 22 магістранти експериментальної групи (18,33 %).

Таблиця 5.24

**Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	8	6,20	15	11,63	<b>5,43</b>
Середній	57	44,19	67	51,94	<b>7,75</b>
Низький	64	49,61	47	36,43	<b>-13,18</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	10	8,33	22	18,33	<b>10,00</b>
Середній	57	47,50	76	63,33	<b>15,83</b>
Низький	53	44,17	22	18,33	<b>-25,83</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

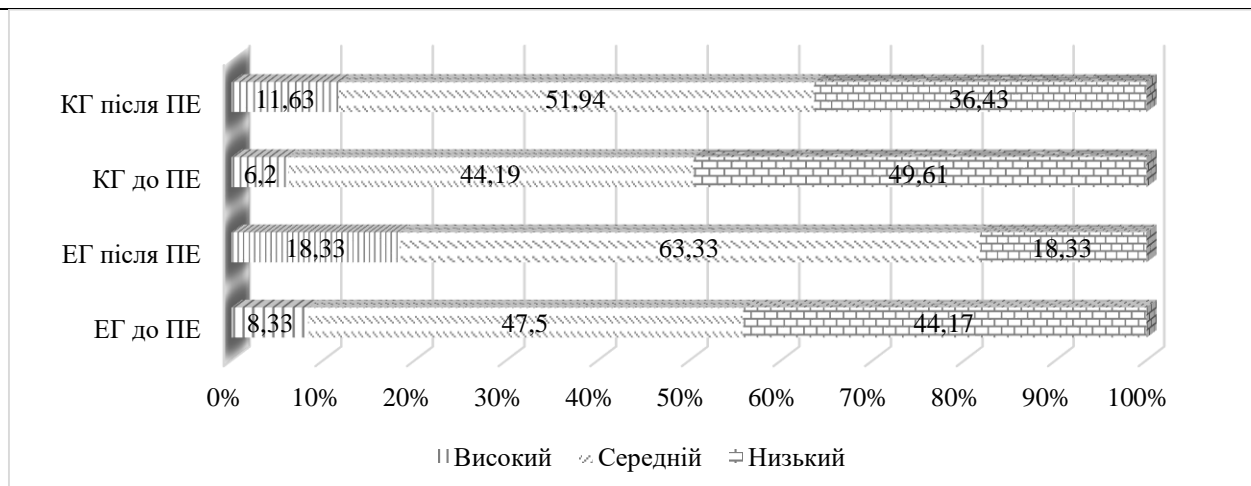


Рис. 5.11. Динаміка зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності у магістрантів контрольної та експериментальної груп, %

Відповідно до даних табл. 5.24 та рис. 5.11 спостерігаємо зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп за соціально-психологічним критерієм між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилося кількість магістрантів з високим рівнем на 10,00 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 5,43 %. Кількість магістрантів із середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 15,83 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 7,75 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 25,83 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 13,18 %.

Отже, оцінюємо дані сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп до та після педагогічного експерименту (табл. 5.25).

Наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту середні значення даних (середнє значення балів,  $M$ ; середня похибка середнього значення,  $m$ ; середнє квадратичне відхилення середнього значення,  $\sigma$ ), які характеризують середнє значення балів, що збільшилися, як у магістрантів контрольної групи з  $192,55 \pm 6,12$  до  $203,20 \pm 6,37$  балів, так і у магістрантів експериментальної групи з  $200,69 \pm 6,76$  до  $229,62 \pm 6,82$ . Після завершення формувального етапу експерименту в контрольній групі середнє значення балів становило  $203,20 \pm 6,37$ , у експериментальній групі  $229,62 \pm 6,82$ , що дозволяє зробити висновок про статистичну значимість отриманої різниці і ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. У магістрантів експериментальної групи відбулися суттєві зміни даних у порівнянні з контрольною групою, при  $t_{роз.} = 4,01$ . Зокрема, одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$  підтверджує сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та їх неоднорідність за своїм складом.

Таблиця 5.25

**Динаміка даних, які характеризують сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп до та після проведення педагогічного експерименту (бали)**

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
192,55 ± 6,12	49,91	200,69 ± 6,76	53,89
$t_{\text{роз.}} = 1,36$			
$p = 0,95$		$t_{\text{теор.}} = 1,99$	

До педагогічного експерименту

**Дані**

Після педагогічного експерименту

Контрольна група, n=129		Експериментальна група, n=120	
M ± m	σ	M ± m	σ
203,20 ± 6,37	52,24	229,62 ± 6,82	51,33
$t_{\text{роз.}} = 4,01$			
$p = 0,95$		$t_{\text{теор.}} = 1,99$	

Відповідно до даних табл. 5.26 і рис. 5.12 спостерігаємо зміни рівневих характеристик, які окреслюють за усіма методиками оцінювання сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп.

До педагогічного експерименту, за усіма методиками оцінювання, сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту показали високий рівень 77 магістрантів контрольної групи (6,69 %) і 87 магістрантів експериментальної групи (8,13 %), середній рівень – 505 магістрантів контрольної групи (43,31 %) і 511 магістрантів експериментальної групи (47,40 %), низький рівень показали 579 магістранти контрольної групи (50,00 %) і 482 магістранти експериментальної групи (44,48 %).

Таблиця 5.26

**Динаміка рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп**

Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	77	6,69	143	12,40	<b>5,72</b>
Середній	505	43,31	600	51,55	<b>8,24</b>
Низький	579	50,00	418	36,05	<b>-13,95</b>
<i>Контрольна група, n=129</i>					
Рівень	Початок		Кінець		Приріст, %
	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	Абсолютні цифри	У % від загальної кількості	
Високий	87	8,13	198	18,54	<b>10,42</b>
Середній	511	47,40	685	63,65	<b>16,25</b>
Низький	482	44,48	197	17,81	<b>-26,67</b>
<i>Експериментальна група, n=120</i>					

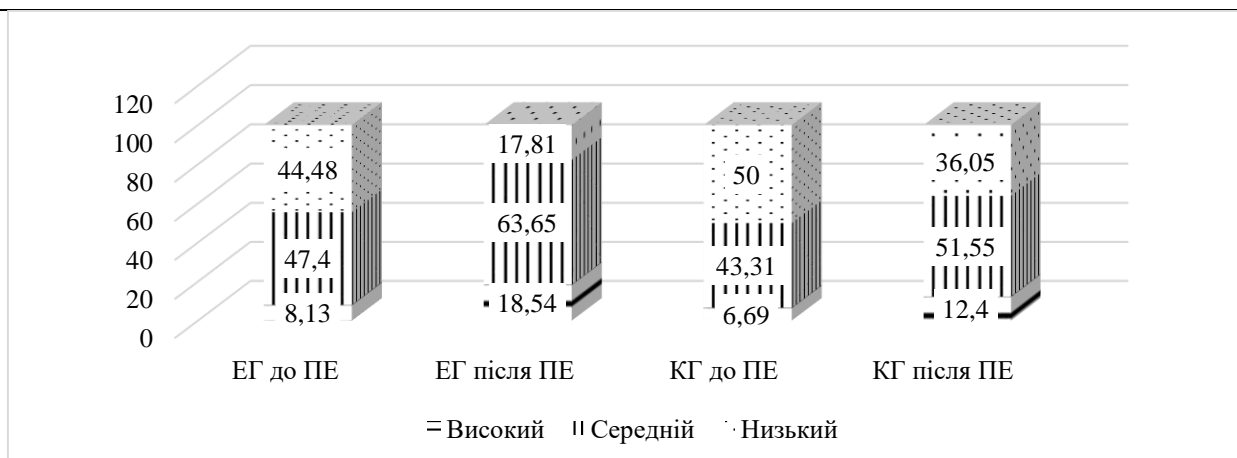


Рис. 5.12. Динаміка рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп, %

Після педагогічного експерименту спостерігали позитивну динаміку, за усіма методиками оцінювання, сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у магістрантів контрольної та експериментальної груп, зокрема високий рівень показали 143 магістрантів контрольної групи (12,40 %) і 198 магістранти експериментальної групи

(18,54 %), середній рівень показали 600 магістрантів контрольної групи (51,55 %) і 685 магістрантів експериментальної групи (63,65 %), низький рівень – 418 магістрантів контрольної групи (36,05 %) і 197 магістранти експериментальної групи (17,81 %).

Відповідно до даних табл. 5.26 та рис. 5.12 спостерігаємо зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, які входять до контрольної та експериментальної груп між початковим і завершальними етапами педагогічного експерименту. В експериментальній групі збільшилася кількість магістрантів з високим рівнем на 10,42 % порівняно зі збільшенням кількості магістрантів у контрольній групі на 5,72 %. Кількість магістрантів із середнім рівнем збільшилася в експериментальній групі на 16,25 % порівняно зі збільшенням у контрольній групі на 8,24 %. Відповідно відбулося зменшення кількості магістрантів з низьким рівнем в експериментальній групі на 26,67 % порівняно зі зменшенням у контрольній групі на 13,95 %.

Вирахуємо значення t-критерію Стьюдента  $t_{роз.}$  для контрольної та експериментальної груп, сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту після завершення формувального етапу експерименту в умовах освітнього середовища закладів вищої освіти (табл. 5.27).

Таблиця 5.27

**Значення критерію  $t_{роз.}$  Стьюдента для контрольної та експериментальної груп після проведення педагогічного експерименту сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

Після педагогічного експерименту КГп~КГк	$t_{роз.} = 1,61$
$t_{теор.} = 1,99 \quad p = 0,95$	
Після педагогічного експерименту ЕГп~ЕГк	$t_{роз.} = 4,41$



Використання t-критерію Стюдента за рівня ймовірності  $p = 0,95$  засвідчило, в контрольній групі не відбулося суттєвих змін щодо даних сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, бо одержане значення  $t_{роз.} < t_{теор.}$ . Однак, в експериментальній групі, яка брала участь в експерименті, є статистично суттєві відмінності у даних сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту після проведення формувального етапу експерименту в умовах освітнього середовища закладів вищої освіти, одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$  свідчить про наявність різниці між групами та неоднорідність за своїм складом.

Підтверджено гіпотезу: після завершення експерименту рівень показників сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на завершальному етапі експерименту в експериментальній групі вищий, ніж у респондентів контрольної групи.

Отже, доведено, що в експериментальному освітньому процесі використано систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту й апробовано педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, що дало змогу створити в навчальному процесі підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в експериментальній групі якісно інноваційні умови освітньої діяльності.

Також було проаналізовано ефективність системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за результатами факторного аналізу отриманих показників.

Факторний аналіз проведено для змістовного аналізу результатів діагностування респондентів контрольної та експериментальної груп, отриманих на початку та наприкінці експерименту. Дані цього аналізу були необхідні для порівняння контрольної та експериментальної груп на етапах експерименту. Процедура факторного аналізу відбувалася в такій послідовності [377]:

- вивчення показників потужності кожного компонента;
- перевірка доцільності використання факторного аналізу за допомогою компонента Кайзера-Мейера-Олкіна (КМО) та компонента сферичності Бартлетта;
- обчислення матриці інтеркореляцій та вивчення її значень;
- визначення кількості факторів;
- вивчення інформативності факторів та матриці факторних навантажень;
- перевірка достатності виділених факторів;
- обертання факторів та інтерпретація отриманих результатів;
- порівняння факторних структур, отриманих для контрольної та експериментальної груп.

За результатами аналізу головних компонентів визначено показники потужності кожного компоненту структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та їх значущість.

Докладне вивчення результатів аналізу головних компонент у контрольної групи довело, що потужність компоненту структури готовності формується у послідовності, наведеній на рис. 5.13. Найважливішим у факторній структурі є праксеологічний компонент – 0,613, і він значно потужніший за інші. Другою є складова мотиваційного-аксіологічного компоненту (сформованість мотивації до успіху) – 0,445. Далі згрупувалися за найближчими значеннями п'ять змінних що характеризують потужності: когнітивний компонент – 0,352; складові особистісного компоненту (сформованість лідерських здібностей) – 0,348; (сформованість навчальної самоефективності магістранта) – 0,322; (сформованість самоефективності особистості) – 0,294, (сформованість комунікативних схильностей) – 0,268. Найменшу потужність продемонстрували: мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів) – 0,170; складова особистісного компоненту (сформованість організаторських схильностей) – 0,034. З цих даних зрозуміло, що мотиваційно-аксіологічний компонент

(сформованість потреби в пошуках відчуттів) складова особистісного компоненту (сформованість організаторських схильностей) не займають відповідного місця у структурі професійної компетентності представників контрольної групи на початку експерименту.

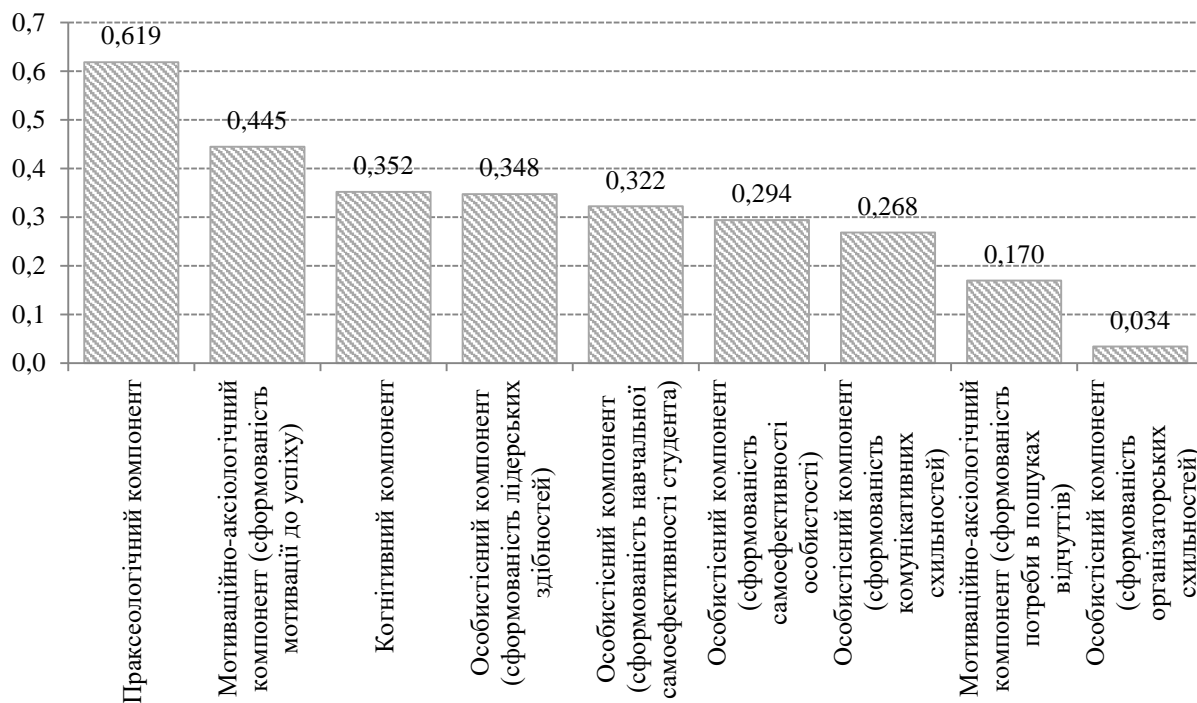


Рис. 5.13. Гістограма розподілу компонентів готовності за потужністю (КГ початок експерименту)

Потужність компонентів структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в експериментальній групі формується у послідовності від праксеологічного до мотиваційно-аксіологічного компонентів (сформованість мотивації до успіху), що представлено на гістограмі (рис. 5.14). Спочатку подано три найпотужніші критерії: праксеологічний компонент – 0,689; особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта) – 0,657; особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості) – 0,638. Далі йде когнітивний компонент – 0,352. Потім три компоненти згрупувалися за найближчими значеннями потужностей: особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей) – 0,279; особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей) – 0,278;

мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів) – 0,267. Найменшу потужність продемонстрували: особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей) – 0,159; мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху) – 0,051. З цих даних зрозуміло, що особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей) і мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху) не займають відповідного місця у структурі професійної компетентності представників експериментальної групи на початку експерименту.

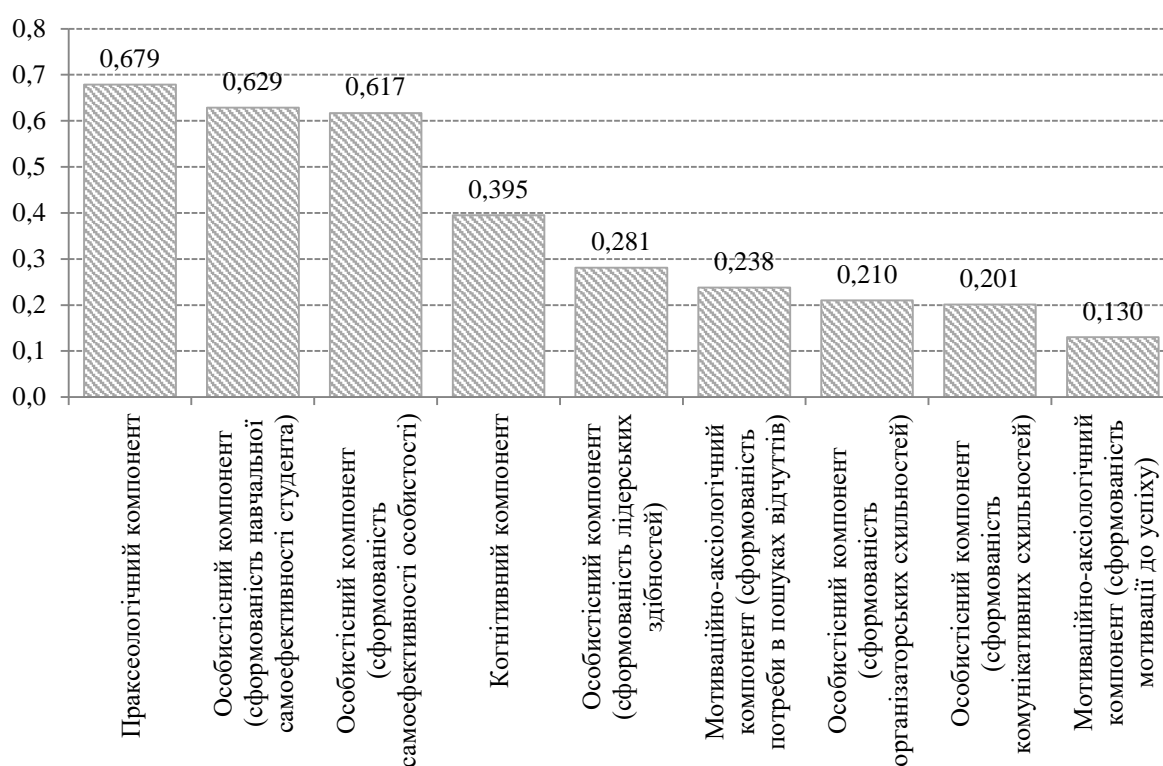


Рис. 5.14. Гістограма розподілу компонентів за потужністю (ЕГ початок експерименту)

Проведений попередній факторний аналіз показників контрольної і експериментальної груп надає можливість констатувати однорідну факторну структуру готовності професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в контрольній групі та експериментальної групи з домінуючим праксеологічним компонентом. Вищезазначене вказує на домінуючу спрямованість формування провідних професійно значущих

якостей, а саме професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Результати обчислень значущості потужностей, отримані у процесі аналізу головних компонент, представлені в табл. 5.28.

Таблиця 5.28

**Потужності компонентів за результатами факторного аналізу в КГ та ЕГ  
на початку експерименту**

Компонент	Контрольна група			Експериментальна група		
	Номер змінної	Потужність	Важливість	Номер змінної	Потужність	Важливість
Праксеологічний компонент	4	0,619	1	4	0,619	1
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	1	0,445	2	1	0,445	2
Когнітивний компонент	3	0,352	3	3	0,352	3
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	7	0,348	4	7	0,348	4
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	9	0,322	5	9	0,322	5
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	8	0,294	6	8	0,294	6
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	6	0,268	7	6	0,268	7
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	2	0,170	8	2	0,170	8
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	5	0,034	9	5	0,034	9

Доцільність використання факторного аналізу підтверджена за допомогою компонента КМО і компонента сферичності Бартлетта. Для контрольної групи значення компонента КМО 0,503 більше 0,5 і значущість компонента сферичності Бартлетта (0,022) менше 0,05. А для експериментальної групи значення компонента КМО 0,580, яке більше 0,5, і значущість компонента сферичності Бартлетта (0,00) менше 0,05. Ці дані наведені в таблиці 5.29.

Таблиця 5.29

**Міра адекватності та критерій Бартлетта використання факторного аналізу для КГ та ЕГ на початку експерименту**

Показник		Значення
<i>Контрольна група</i>		
Міра вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна.		,503
Критерій сферичності Бартлетта	$\chi^2$	55,027
	df	36
	$\alpha$	,022
<i>Експериментальна група</i>		
Міра вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна.		,567
Критерій сферичності Бартлетта	$\chi^2$	122,065
	df	36
	$\alpha$	,000

Отримана матриця інтеркореляцій (табл. С.5.1, Додаток С), яку утворюють коефіцієнти кореляції між компонентами структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, доводить, що лише між чотирма компонентами в контрольній групі спостерігається значущий зв'язок. Ці зв'язки демонструє побудована кореляційна плеяда, в якій сполученнями поєднані: мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху), праксеологічний компонент, особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей), особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта) (рис. 5.15, а) [377, с. 160]. Важливо, що лише в одній парі компонентів виявлений зворотний зв'язок: між мотиваційно-аксіологічним компонентом (сформованість мотивації до успіху) та особистісним компонентом (сформованість навчальної самоефективності магістранта). Загальна кількість зав'язків між компонентами – 3.

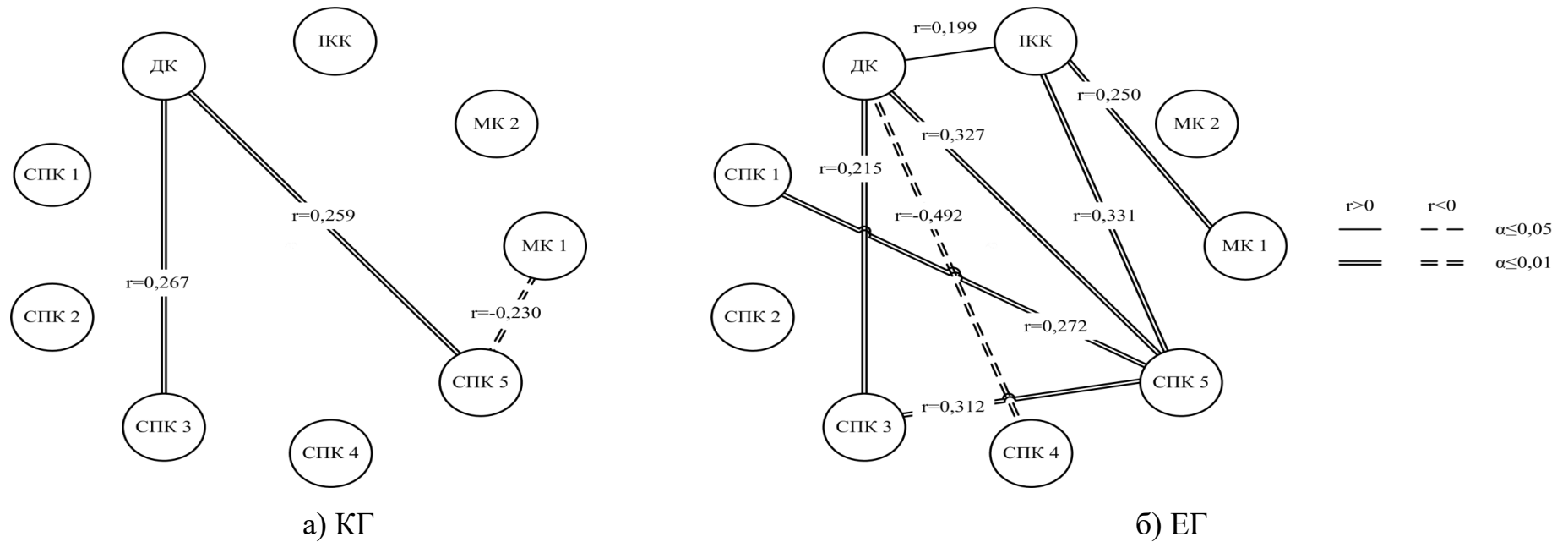
В експериментальній групі між сімома компонентами отримані значущі коефіцієнти кореляцій (табл. Т.5.1, Додаток Т) і це: міжмотиваційно-

аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху), когнітивний компонент, праксеологічний компонент, особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей); особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей), особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості), особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта). У плеяді 2 ядра – особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта) та праксеологічний компонент. Однак кількість сполучень у цій плеяді більша, ніж у контрольній групі – 8 (рис. 5.15, б).

Аналіз структури кореляційних плеяд дає змогу зробити важливі висновки. [450, с. 159]. Структура цих плеяд доводить: 1) не між всіма компонентами існує значущий зв'язок; 2) у кожній плеяді є два ядра (критерії з найбільшою кількістю зав'язків) – праксеологічний компонент і особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта); 3) у процесі підготовки магістрів необхідно приділяти найбільшу увагу формуванню праксеологічного компонента й особистісного компонента (сформованість навчальної самоефективності магістранта), оскільки їх розвиток впливатиме на інші показники професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Вищезазначені висновки демонструють факторну структуру даних контрольної групи й експериментальної групи та вказують на пріоритетну спрямованість педагогічних впливів у процесі розроблення педагогічного супроводу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Визначення кількості факторів ґрунтувалося на критерії Кайзера: кількість факторів дорівнює кількості факторів, власні значення яких більші 1 [461, с. 323]. Для контрольної групи кількість факторів, як видно на графіку власних значень, дорівнює 4 (рис. 5.16).



Примітка:

- МК 1 – Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху);
- МК 2 – Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів);
- ІКК – Когнітивний компонент;
- ДК – Праксеологічний компонент;
- СПК 1 – Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей);
- СПК 2 – Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей);
- СПК 3 – Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей);
- СПК 4 – Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості);
- СПК 5 – Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта).

Рис. 5.15. Кореляційна плеяда між компонентами сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (початок експерименту)



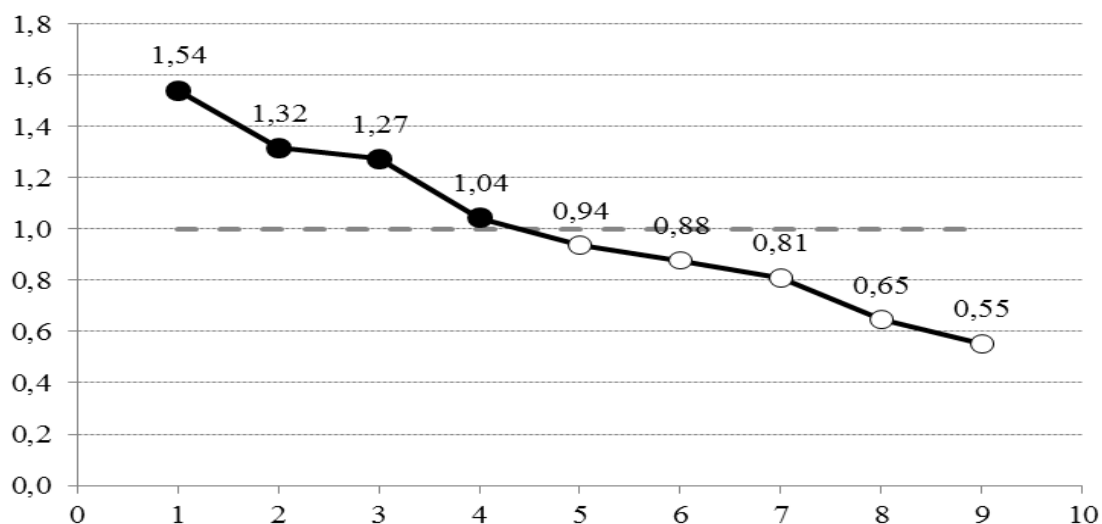


Рис. 5.16. Графік власних значень компонентів для КГ на початку експерименту

Застосування методу головних компонентів довело, що 9 діагностованих компонентів групуються до чотирьох факторів (рис. 5.17), сумарна інформативність яких дорівнює 58,3 % дисперсії і це задовільний результат.

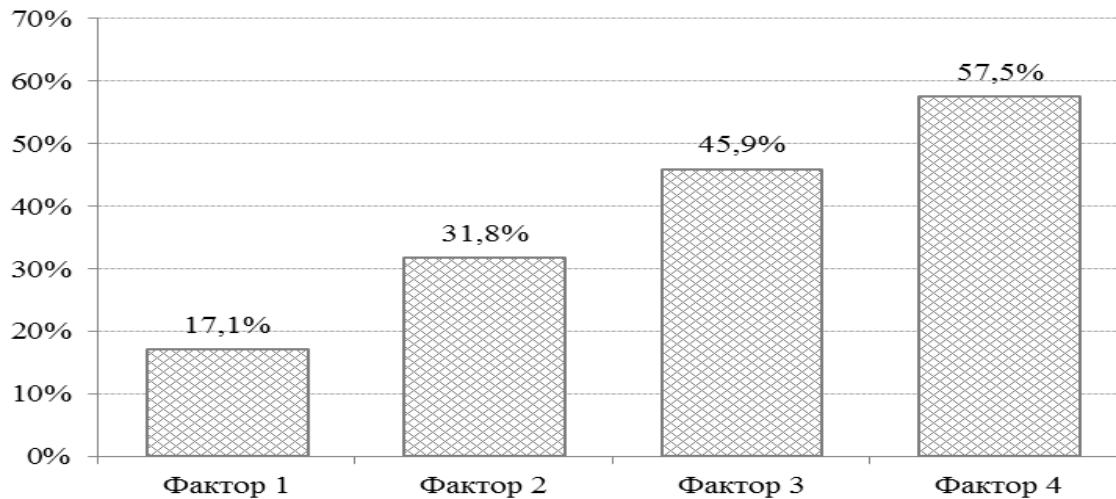


Рис. 5.17. Графічне представлення факторної структури КГ на початку експерименту

Для експериментальної групи кількість факторів також дорівнює 4 (рис. 5.18).

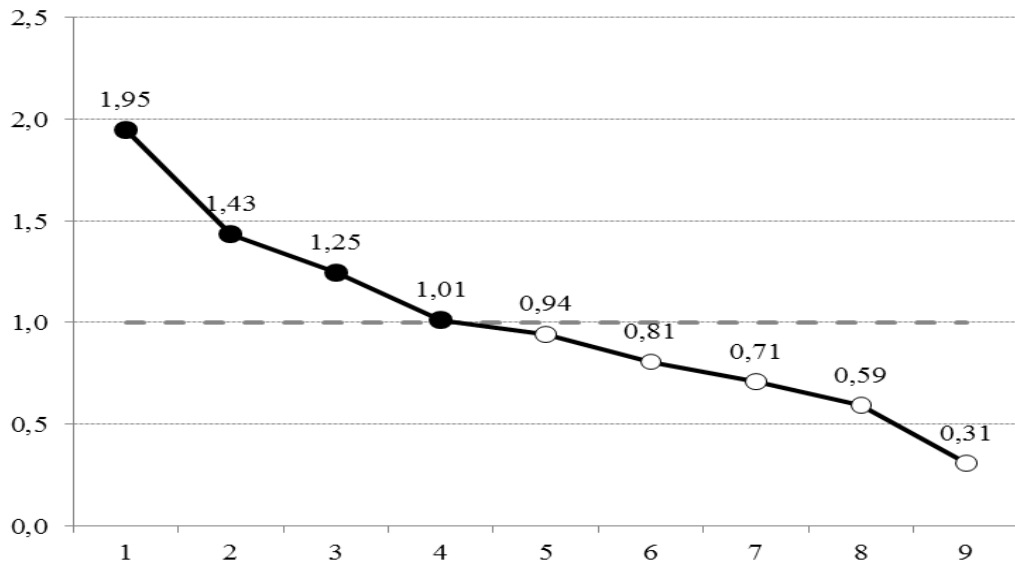


Рис. 5.18. Графік власних значень компонентів для ЕГ на початку експерименту

Застосування методу головних компонентів довело, що 4 діагностованих компоненти групуються до чотирьох факторів (рис. 5.19), сумарна інформативність яких дорівнює 62,7 % дисперсії і це гарний результат.

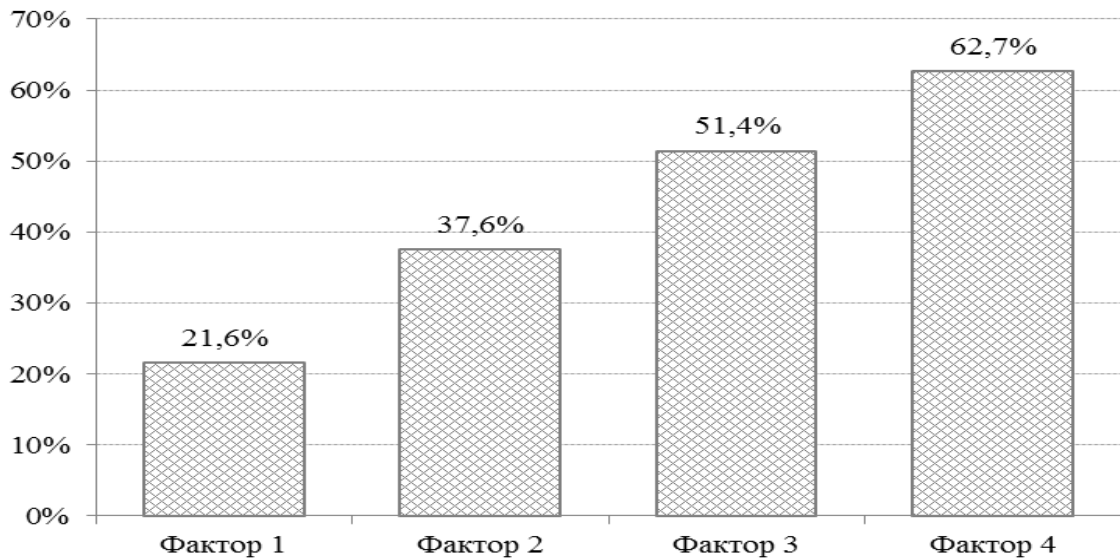


Рис. 5.19. Графічне представлення факторної структури ЕГ на початку експерименту

Про достатність кількості факторів свідчить показник статистичного оцінювання «якості підгонки» —  $\alpha$  [377, с. 279]. Для контрольної групи —  $\alpha = 0,906 > 0,05$ , а для експериментальної групи —  $\alpha = 0,816 > 0,05$  (табл. 5.30).

Таблиця 5.30

**Критерій узгодженості кількості факторів за результатами факторного аналізу КГ та ЕГ на початку експерименту**

Група	$\chi^2$	df	$\alpha$
Контрольна	2,145	6	,906
Експериментальна	2,393	6	,816

У контрольної групи, отриману за результатами факторного аналізу структуру утворюють 4 фактори (табл. 5.31). Розглянемо характеристику кожного фактора.

Таблиця 5.31

**Факторні навантаження критеріїв сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (КГ) на початку експерименту**

Компонент	Фактор			
	1	2	3	4
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	<b>-,553</b>	,308	-,233	,238
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	,213	-,385	-,015	<b>-,609</b>
Когнітивний компонент	,318	-,427	,272	<b>,505</b>
Праксеологічний компонент	<b>,626</b>	,508	-,009	,284
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	-,175	,159	<b>,565</b>	,188
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	-,111	-,303	<b>,610</b>	,183
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	<b>,570</b>	,010	-,443	,248
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	-,109	<b>,679</b>	,273	-,199
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	<b>,564</b>	,235	,429	-,331

Результати узагальнення факторної структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту даних діагностування респондентів контрольної групи.

Фактор 1 має найбільшу вагомість та найбільшу інформативність – 17,14 %, його власне значення – 1,54. Він біполярний, тобто до нього входять як позитивні, так і негативні навантаження. Фактор 1 поєднав три компоненти:

Праксеологічний компонент	0,626
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	0,570
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта)	0,564
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	0,553

Фактор 2 має інформативність – 14,63 %, його власне значення – 1,32. Його утворює лише один компонент:

Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	0,679
---	-------

Фактор 3 уніполярний (його утворюють лише позитивні навантаження) і має інформативність – 14,16 %, його власне значення – 1,27. Він поєднав два компоненти:

Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	0,610
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	0,565

Фактор 4 біполярний має інформативність – 11,59 %, його власне значення – 1,04. Він поєднав два компоненти:

Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	0,609
Когнітивний компонент	0,505

Загальна характеристика факторів за даними діагностування магістрантів експериментальної групи (табл. 5.32).

Таблиця 5.32

**Факторні навантаження критеріїв сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (ЕГ) на початку експерименту**

Компонент	Фактор			
	1	2	3	4
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	,313	,151	<b>,577</b>	,375
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	,076	-,477	-,140	<b>,734</b>
Когнітивний компонент	<b>,593</b>	,192	,315	,156
Праксеологічний компонент	<b>,736</b>	-,371	,056	-,251
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	,246	,399	-,257	<b>,425</b>
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	-,043	,421	<b>,632</b>	-,123
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	<b>,526</b>	,097	-,406	-,127
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	-,426	<b>,670</b>	-,258	,158
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	<b>,655</b>	,463	-,311	-,087

Фактор 1 має найбільшу вагомість та найбільшу інформативність – 21,6 %, його власне значення – 1,95. Він уніполярний, тобто всі навантаження, що входять до нього, – позитивні. Фактор 1 поєднав три компоненти:

Праксеологічний компонент	0,736
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта)	0,655
Когнітивний компонент	0,593
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	0,526

Фактор 2 має інформативність – 15,9 %, його власне значення – 1,43. До нього входить лише один компонент:

Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	0,670
--	-------

Фактор 3 має інформативність – 13,9 %, його власне значення – 1,25. До нього входять:

Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	0,632
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	0,577

Фактор 4 уніполярний має інформативність – 11,2 %, його власне значення – 1,01. Він поєднав два компоненти:

Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	0,734
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	0,425

Після варімакс-обертання проведено інтерпретацію факторів окремо для кожної групи та зроблено її порівняння (табл. 5.33).

Проведення більш докладного аналізу свідчить, що в контрольній групі найбільше значення у Факторі 1 має праксеологічний компонент (0,847), дещо менше значення отримав особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей) (0,523). Переважає праксеологічний компонент, а сформованість лідерських здібностей має важливе значення для діяльності менеджера. Отже, цей фактор для контрольної групи інтерпретуємо як праксеологічний компонент професійній компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. До Фактора 1 в експериментальній групі увійшли три складові соціально-психологічного компонента – сформованість навчальної самоефективності (0,843), сформованість лідерських здібностей (0,650) і сформованість організаторських схильностей (0,464). Таке поєднання однозначно свідчить про необхідність інтерпретації Фактора 1 як особистісного компонента.

Таблиця 5.33

Факторні структури після варімакс-обертання за результатами діагностування КГ і ЕГ на початку експерименту

Критерій	КГ					ЕГ				
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Спільності	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Спільності
Мотиваційний критерій (сформованість мотивації до успіху)	-0,121	<b>-0,666</b>	-0,041	0,229	0,512	-0,036	-0,051	<b>0,762</b>	0,094	0,594
Мотиваційний критерій (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	-0,330	<b>0,630</b>	-0,239	-0,036	0,565	-0,101	-0,073	0,074	<b>0,878</b>	0,792
Інформаційно-когнітивний критерій	0,226	0,087	0,350	<b>-0,656</b>	0,612	0,337	-0,198	<b>0,600</b>	-0,001	0,512
Діяльнісний критерій	<b>0,847</b>	0,060	-0,044	0,090	0,731	0,367	<b>-0,774</b>	0,112	0,015	0,746
Соціально-психологічний критерій (сформованість організаторських схильностей)	0,045	-0,085	<b>0,617</b>	0,143	0,410	<b>0,464</b>	0,369	0,208	0,268	0,466
Соціально-психологічний критерій (сформованість комунікативних схильностей)	-0,159	0,105	<b>0,648</b>	-0,232	0,510	-0,192	0,136	<b>0,543</b>	-0,492	0,593
Соціально-психологічний критерій (сформованість лідерських здібностей)	<b>0,523</b>	0,044	-0,445	-0,329	0,582	<b>0,650</b>	-0,175	-0,118	0,021	0,467
Соціально-психологічний критерій (сформованість самоефективності особистості)	0,196	-0,042	0,211	<b>0,709</b>	0,587	0,098	<b>0,828</b>	-0,084	-0,141	0,722
Соціально-психологічний критерій (сформованість навчальної самоефективності студента)	0,378	<b>0,642</b>	0,190	0,274	0,667	<b>0,843</b>	0,010	0,140	-0,132	0,748
% дисперсії	17,14	14,63	14,16	11,59		21,64	15,94	13,86	11,24	
% загальної дисперсії	58,74					62,68				

До Фактора 2 в контрольній групі увійшли дві складові мотиваційно-аксіологічного компонента й одна складова особистісного: сформованість мотивації до успіху (-0,666), сформованість потреби в пошуках відчуттів (0,630) і сформованість навчальної самоефективності магістранта (0,642). Оскільки дві з трьох складових компонентів належать до мотивації, то цей Фактор інтерпретуємо як мотиваційно-аксіологічний компонент. Відносно Фактора 2 в експериментальній групі найбільше значення має складова особистісного компоненту (сформованість самоефективності особистості) (0,828), дещо менше значення (і від'ємне) отримав праксеологічний компонент (-0,774). Оскільки Фактор 1 був інтерпретований як особистісний компонент, то Фактор 2 назвемо праксеологічним компонентом, оскільки самоефективність особистості найбільше впливає на досвід її діяльності [121].

У контрольній групі до Фактора 3 увійшли дві складові особистісного компонента: сформованість комунікативних схильностей (0,648) і сформованість організаторських схильностей (0,617). Така структура однозначно вказує на те, що ці складові утворюють особистісний компонент. Фактор 3 поєднує три складові компонентів: мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху) – (0,762); когнітивний компонент – (0,600); особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей) – (0,543). Фактор 3 інтерпретуємо як когнітивний компонент.

У контрольній групі у Факторі 4 згрупувалися дві складові компонентів: особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості) (0,709) та когнітивний компонент (-0,656). Ці складові утворюють когнітивний компонент, який є на 4 місці в структурі професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту контрольної групи. До Фактора 4 в експериментальній групі увійшов лише один мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів) – (0,878). Отже, Фактор 4 розуміємо як мотиваційно-аксіологічний компонент.

Наведена інтерпретація, з одного боку, свідчить про схожість між двома групами (КГ і ЕГ), оскільки у них виявлені однакові компоненти: мотиваційно-



аксіологічний, праксеологічний, особистісний і когнітивний. Однак у цих групах факторні структури різняться за послідовністю факторів і їх вмістом. У контрольній групі ця послідовність – праксеологічний, мотиваційно-аксіологічний, особистісний, когнітивний, а в експериментальній групі – особистісний, праксеологічний, когнітивний та мотиваційно-аксіологічний. Ці розбіжності доводять, що найбільшу увагу необхідно приділяти формуванню всіх компонентів професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

За результатами аналізу головних компонент у контрольній групі доведено, що потужність компонентів формується у послідовності, наведеній на рис. 5.20. Найважливішим у факторній структурі є особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості) – 0,600, і він перевищує інші складові. Другим йде особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей) – 0,531. Далі чотири компоненти і їх складові згрупувалися за найближчими значеннями потужностей: мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху) – 0,489; праксеологічний компонент – 0,475; особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта) – 0,427; особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей) – 0,405. Найменшу потужність продемонстрували: когнітивний компонент – 0,250, мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів) – 0,191; особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей) – 0,071. З цих даних зрозуміло, що мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів) і особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей) не займають відповідного місця у структурі професійної компетентності представників контрольної групи наприкінці експерименту.

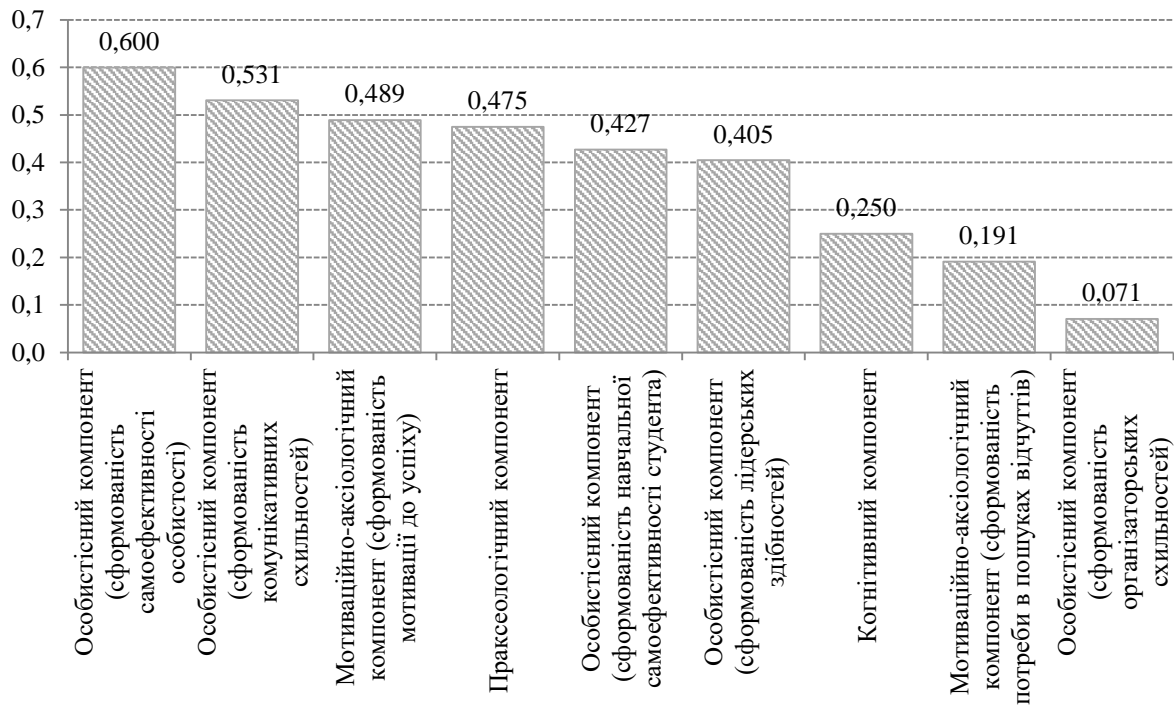


Рис. 5.20. Гістограма розподілу компонентів структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за потужністю (КГ кінець експерименту)

Потужність компонентів в експериментальній групі формується у послідовності, яка представлена на гістограмі (рис. 5.21) і всі вони однорідні. На початку подано два найпотужніші компоненти: особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей) – 0,860; особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей) – 0,850. Далі п'ять компонентів і їх складових згрупувалися за найближчими значеннями потужностей: особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності) – 0,764; когнітивний компонент – 0,759, праксеологічний компонент – 0,728, особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей) – 0,710; мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху) – 0,709. Третю групу утворили особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості) – 0,634 і мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів) – 0,607.

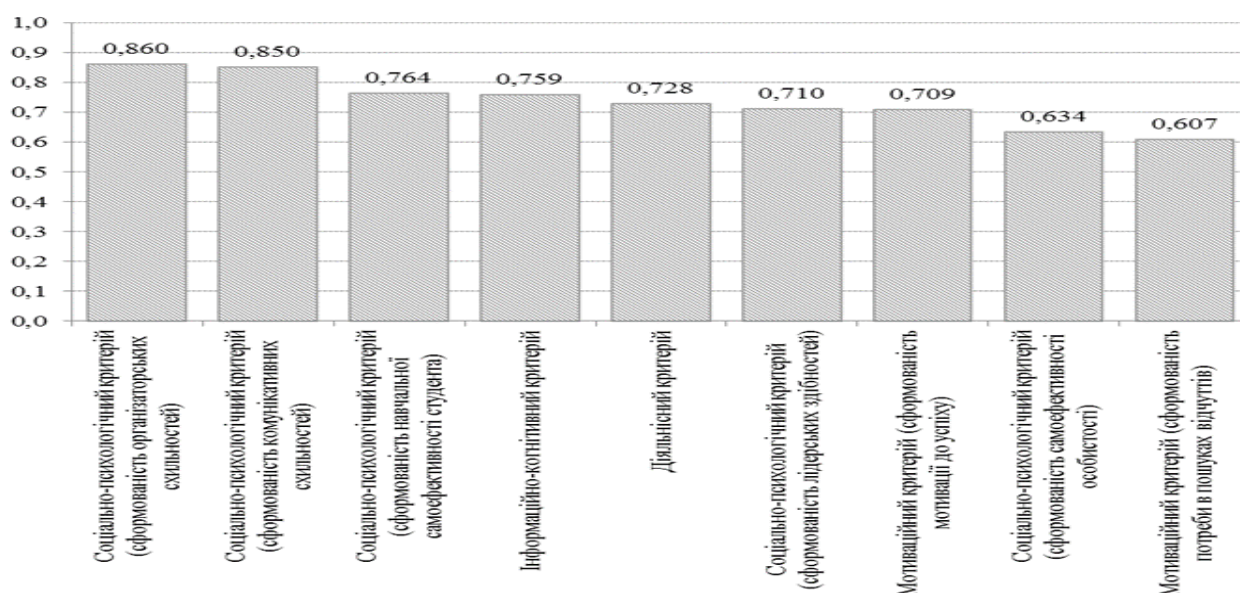


Рис. 5.21. Гістограма розподілу компонентів структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за потужністю (ЕГ кінець експерименту)

Результати аналізу значущості потужностей, отримані у процесі аналізу головних компонент, представлені в табл. 5.34.

Таблиця 5.34

**Потужності критеріїв за результатами факторного аналізу в КГ та ЕГ наприкінці експерименту**

Компонент	Контрольна група			Експериментальна група		
	Номер змінної	Потужність	Важливість	Номер змінної	Потужність	Важливість
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	8	0,600	1	5	0,860	1
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	6	0,531	2	6	0,850	2
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	1	0,489	3	9	0,764	3
Праксеологічний компонент	4	0,475	4	3	0,759	4

Закінчення табл. 5.34

Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	9	0,427	5	4	0,728	5
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	7	0,405	6	7	0,710	6
Когнітивний компонент	3	0,250	7	1	0,709	7
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	2	0,191	8	8	0,634	8
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	5	0,071	9	2	0,607	9

Доцільність використання факторного аналізу підтверджена за допомогою компонента КМО і компонента сферичності Бартлетта. Для контрольної групи значення компонента КМО 0,653 більше 0,5 і значущість компонента сферичності Бартлетта (0,00) менше 0,05. А для експериментальної групи значення компонента КМО 0,616, яке більше 0,5, і значущість компонента сферичності Бартлетта (0,00) менше 0,05. Ці дані наведені в табл. 5.35.

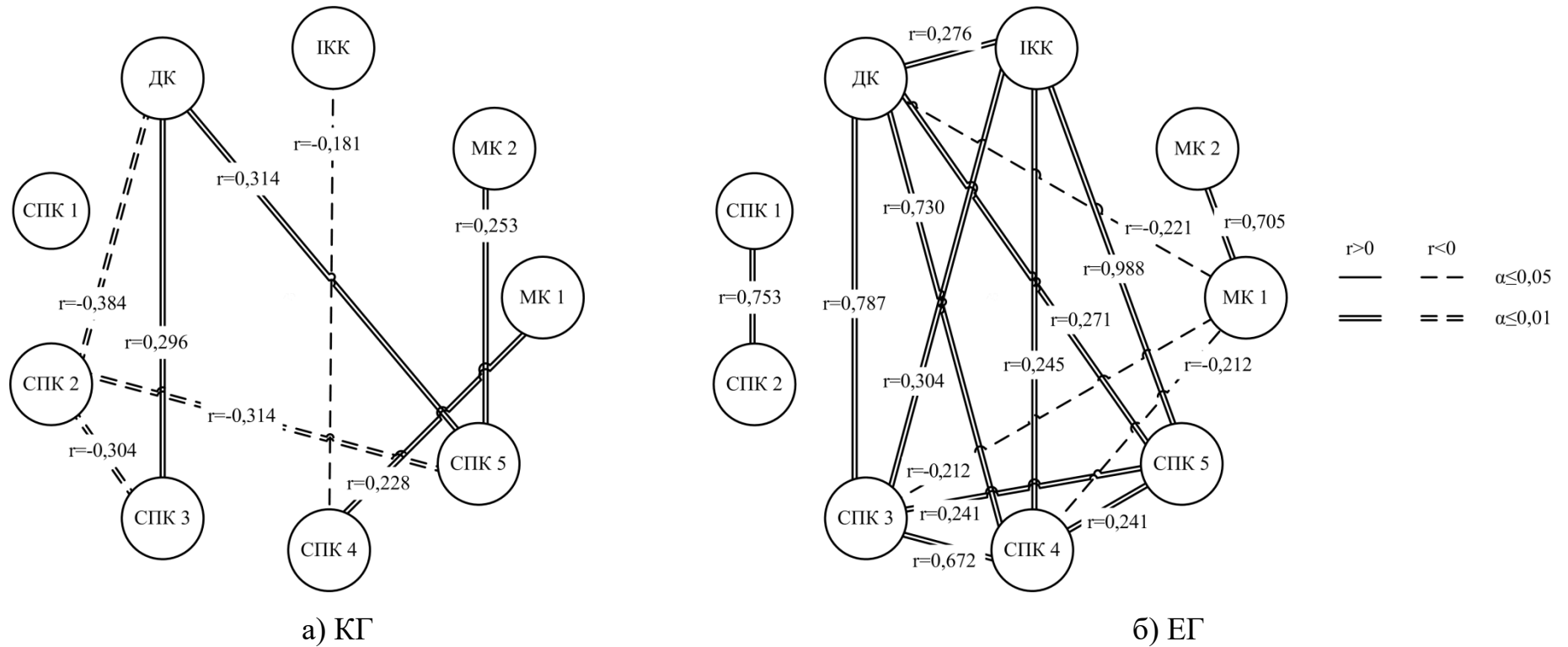
Таблиця 5.35

**Міра адекватності та критерій Бартлетта використання факторного аналізу для КГ та ЕГ наприкінці експерименту**

Показник		Значення
<i>Контрольна група</i>		
Міра вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна.		,653
Критерій сферичності Бартлетта	$\chi^2$	96,774
	df	36
	$\alpha$	,000
<i>Експериментальна група</i>		
Міра вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна.		,616
Критерій сферичності Бартлетта	$\chi^2$	844,673
	df	36
	$\alpha$	,000

Отримана матриця інтеркореляцій представлена в табл. У.5.1 (Додаток У), яку утворюють коефіцієнти кореляції між компонентами, доводить, що між вісьмома компонентами в контрольній групі спостерігається значущий зв'язок. Ці зв'язки демонструє побудована кореляційна плеяда, в якій наявні такі компоненти і їхні складові: мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху), мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів), когнітивний компонент, праксеологічний компонент, особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей), особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей), особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості), особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта) (рис. 5.22, а). Важливо, що між чотирма парами компонентів виявлений зворотний зв'язок: між когнітивним компонентом та особистісним компонентом (сформованість навчальної самоефективності магістранта); між діяльнісним компонентом і особистісним компонентом (сформованість комунікативних схильностей); між особистісним компонентом (сформованість комунікативних схильностей) та особистісним компонентом (сформованість лідерських здібностей); між особистісним компонентом (сформованість комунікативних схильностей) і особистісним компонентом (сформованість навчальної самоефективності магістранта). Загальна кількість зав'язків між компонентами – 8. У плеяди 2 ядра – праксеологічний компонент (3 зв'язки) і особистісний компонент (теж 3 зв'язки).

В експериментальній групі кількість компонентів, між якими отримані значущі коефіцієнти кореляцій, значно більша – це всі компоненти і їхні складові (табл. Ф. 5.1, Додаток Ф). Однак кількість сполучень у цій плеяді значно більша, ніж у контрольній групі – 15 (рис. 5.22, б). У цій плеяді 3 ядра: праксеологічний компонент – 5 сполучень, особистісний компонент (сформованість лідерських якостей) – 5 сполучень і особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості) – 5 сполучень.



Примітка:

- МК 1 – Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху);
- МК 2 – Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів);
- ІКК – Когнітивний компонент;
- ДК – Праксеологічний компонент;
- СПК 1 – Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей);
- СПК 2 – Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей);
- СПК 3 – Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей);
- СПК 4 – Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості);
- СПК 5 – Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта).

Рис. 5.22. Кореляційна плеяда між компонентами сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (кінець експерименту)

Висновки за результатами аналізу структури плеяд: для професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту важлива сформованість діяльнісних умінь, лідерських якостей та сформованість самоефективності особистості; різниця між плеядами пояснюється використанням у процесі підготовки магістрантів експериментальної групи експериментальної методики, яка сприяла розвитку діяльнісних умінь, лідерських якостей та сформованості самоефективності особистості.

Для контрольної групи кількість факторів, як видно на графіку власних значень, дорівнює 4 (рис. 5.23).



Рис. 5.23. Графік власних значень компонентів для КГ наприкінці експерименту

Застосування методу головних компонентів довело, що 9 діагностованих компонентів групуються до чотирьох факторів (рис. 5.24), сумарна інформативність яких дорівнює 62,4% дисперсії і це гарний результат.

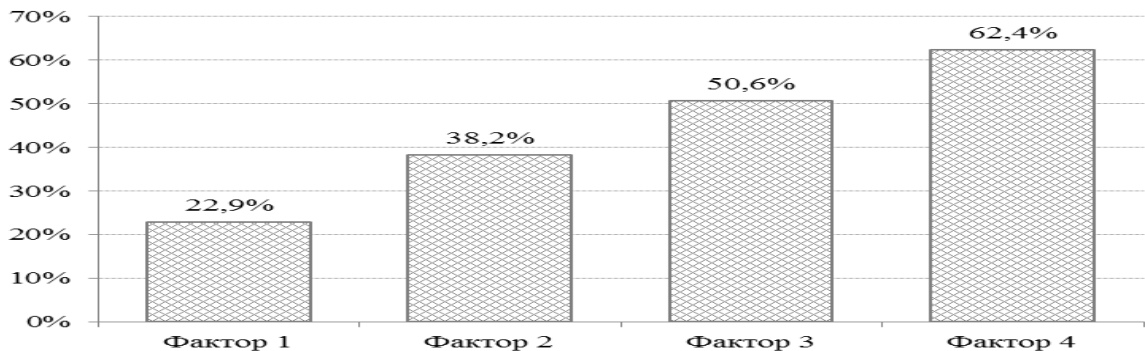


Рис. 5.24. Графічне представлення факторної структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту КГ наприкінці експерименту

Для експериментальної групи кількість факторів також дорівнює 4 (рис. 5.25).

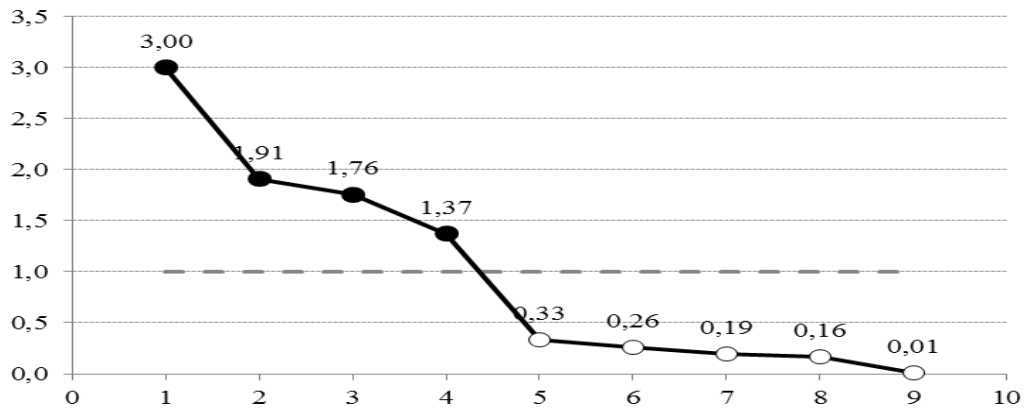


Рис. 5.25. Графік власних значень компонентів структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту для ЕГ наприкінці експерименту

Застосування методу головних компонентів довело, що 9 діагностованих компонентів групуються до чотирьох факторів (рис. 5.26), сумарна інформативність яких дорівнює 65,7% дисперсії і це гарний результат.

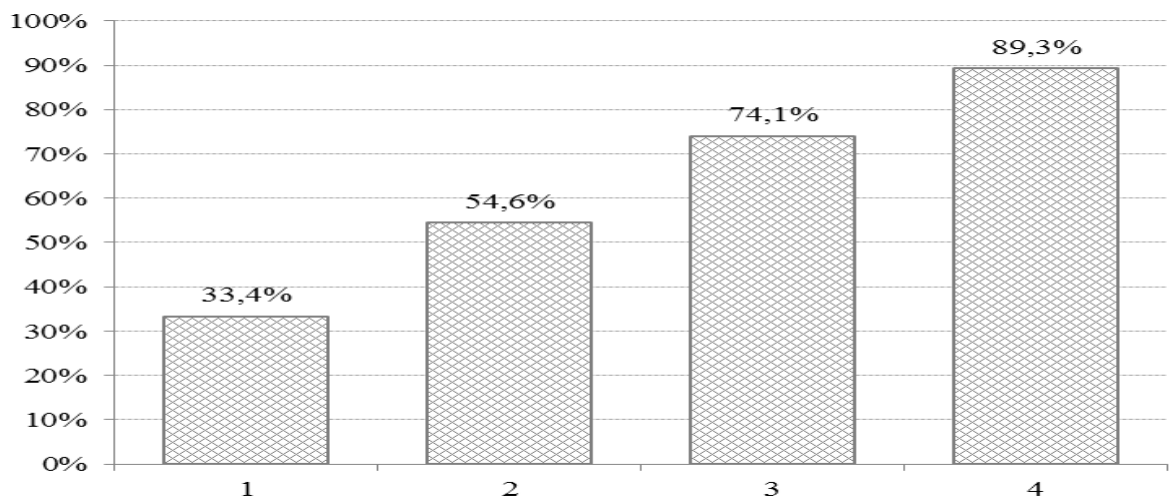


Рис. 5.26. Графічне представлення факторної структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту ЕГ наприкінці експерименту



Про достатність кількості факторів свідчить показник статистичної оцінки «якості підгонки»: для контрольної групи –  $\alpha = 0,971 > 0,05$ , а для експериментальної групи –  $\alpha = 0,674 > 0,05$  (табл. 5.36).

Таблиця 5.36

**Критерій узгодженості кількості факторів за результатами факторного аналізу КГ та ЕГ наприкінці експерименту**

Група	$\chi^2$	df	$\alpha$
Контрольна	1,315	6	,971
Експериментальна	0,674	6	,995

У контрольній групі, отриману за результатами факторного аналізу структуру утворюють 4 фактори. Розглянемо характеристику кожного фактора.

Результати узагальнення факторної структури даних діагностування респондентів контрольної групи (табл. 5.37).

Таблиця 5.37

**Факторні навантаження критеріїв сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (КГ) після експерименту**

Компонент	Фактор			
	1	2	3	4
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	-0,069	<b>0,686</b>	0,234	-0,383
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	0,437	0,022	-0,400	<b>0,541</b>
Когнітивний компонент	-0,207	-0,463	<b>0,547</b>	0,190
Праксеологічний компонент	<b>0,688</b>	0,022	0,372	-0,148
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	-0,163	0,205	<b>0,663</b>	0,469
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	<b>-0,726</b>	0,062	-0,083	0,172
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	<b>0,530</b>	-0,359	0,135	-0,390
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	0,295	<b>0,718</b>	0,016	0,146
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	<b>0,653</b>	-0,025	0,030	0,372

Фактор 1 має найбільшу вагомість та найбільшу інформативність – 22,9 %, його власне значення – 2,06. Він біполярний і до нього входять два компоненти та їхні складові:

Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	0,726
Праксеологічний компонент	0,688
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта)	0,653
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	0,530

Фактор 2 також уніполярний має інформативність – 15,3 %, його власне значення – 1,38. Він поєднав два компоненти:

Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	0,718
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	0,686

Фактор 3 також уніполярний має інформативність – 12,4 %, його власне значення – 1,12. Він поєднав два компоненти:

Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	0,663
Когнітивний компонент	0,547

Фактор 4 має інформативність – 11,8 %, його власне значення – 1,06. До нього входить лише один компонент:

Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	0,541
---	-------

Загальна характеристика факторів за даними діагностування магістрантів експериментальної групи (табл. 5.38).

Таблиця 5.38

**Факторні навантаження критеріїв сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту (ЕГ) після експерименту**

Компонент	Фактор			
	1	2	3	4
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	-,329	<b>,599</b>	-,484	,390
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	-,228	,508	-,533	<b>,525</b>
Когнітивний компонент	,436	,563	-,207	<b>-,679</b>
Праксеологічний компонент	<b>,842</b>	-,140	,012	,373
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	-,128	,544	<b>,742</b>	,122
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	-,146	,591	<b>,696</b>	,142
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	<b>,836</b>	-,077	,083	,326
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	<b>,783</b>	-,085	,129	,387
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	,532	<b>,570</b>	-,209	-,474

Фактор 1 має найбільшу вагомість та найбільшу інформативність – 33,4 %, його власне значення – 3,00. Він уніполярний і поєднує 2 компоненти і їх складові:

Праксеологічний компонент	0,842
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	0,836
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	0,783

Фактор 2 має інформативність – 21,2 %, його власне значення – 1,91.

До нього входять два компоненти:

Мотиваційно-аксіологічний компонент	0,599
-------------------------------------	-------

(сформованість мотивації до успіху)

Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта) 0,570

Фактор 3 має інформативність – 19,5 %, його власне значення – 1,76.

До нього входять:

Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей) 0,742

Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей) 0,696

Фактор 4 уніполярний має інформативність – 15,2 %, його власне значення – 1,37. Він поєднав два компоненти:

Когнітивний компонент 0,632

Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів) 0,531

Після варімакс-обертання проведено інтерпретацію факторів окремо для кожної групи та зроблено її порівняння (табл. 5.39).

Проведення більш докладного аналізу свідчить, що в контрольній групі найбільше значення у Факторі 1 має праксеологічний компонент (0,775), дещо менше значення отримав особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта) (0,757). Переважає праксеологічний компонент, а сформованість навчальної самоефективності магістранта має важливе значення для діяльності. Отже, цей фактор для контрольної групи інтепретуємо як праксеологічний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. До Фактора 1 в експериментальній групі увійшли три складові особистісного компонента – сформованість навчальної самоефективності (0,826), сформованість лідерських здібностей (0,597) і сформованість організаторських схильностей (0,568) та когнітивний компонент (0,403). Таке поєднання однозначно свідчить про необхідність інтерпретації Фактора 1 як особистісний компонент.

Таблиця 5.39

Факторні структури після варімакс-обертання за результатами діагностування КГ і ЕГ після експерименту

Компонент	КГ					ЕГ				
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Спільності	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Спільності
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	0,034	<b>0,707</b>	-0,420	0,023	0,677	-0,179	0,056	0,065	<b>0,902</b>	0,853
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	0,010	0,027	<b>0,793</b>	-0,124	0,645	-0,016	-0,014	-0,017	<b>0,932</b>	0,870
Когнітивний компонент	0,049	-0,472	-0,166	<b>0,583</b>	0,592	0,168	<b>0,982</b>	0,013	0,017	0,993
Праксеологічний компонент	<b>0,757</b>	0,176	0,099	0,147	0,635	<b>0,914</b>	0,126	-0,109	-0,063	0,867
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	-0,111	0,174	0,027	<b>0,828</b>	0,729	-0,032	0,006	<b>0,937</b>	-0,012	0,879
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	<b>-0,709</b>	-0,085	-0,209	0,119	0,568	-0,046	0,022	<b>0,932</b>	0,056	0,875
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	<b>0,707</b>	-0,219	-0,079	-0,162	0,581	<b>0,883</b>	0,171	-0,023	-0,093	0,817
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	0,052	<b>0,743</b>	0,258	0,058	0,624	<b>0,878</b>	0,092	0,024	-0,077	0,786
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності магістранта)	0,418	0,059	<b>0,611</b>	0,124	0,566	0,167	<b>0,980</b>	0,018	0,026	0,994
% дисперсії	22,90	15,30	12,43	11,77		33,35	21,22	19,53	15,23	
% загальної дисперсії	62,41					89,33				

До Фактора 2 у контрольній групі увійшли винятково складові особистісного компоненту: сформованість комунікативних схильностей (0,663), сформованість організаторських схильностей (0,604) і сформованість лідерських здібностей (-0,593). Отже, його для контрольної групи інтерпретуємо як особистісний компонент. Відносно Фактора 2 в експериментальній групі найбільше значення має особистісний компонент (сформованість самоєфективності особистості) (0,846), дещо менше значення отримав праксеологічний компонент (0,791). Оскільки Фактор 1 був інтерпретований як особистісний компонент, то Фактор 2 назвемо діяльнісним компонентом, оскільки самоєфективність особистості найбільше впливає на її досвід діяльності [121].

У контрольній групі у Факторі 3 згрупувалися когнітивний компонент (0,771) і складова особистісного компоненту (сформованість самоєфективності особистості) (0,686). За найбільшим навантаженням вважаємо, що ці змінні утворюють когнітивний компонент. До Фактора 3 в експериментальній групі увійшов лише один компонент і така факторна структура вимагає поєднання з наступним Фактором 4. Отже, до Фактора 3 увійшли: дві складові мотиваційного компоненту – сформованість потреби в пошуках відчуттів (0,860), сформованість мотивації до успіху (0,748) та складова особистісного компоненту (сформованість комунікативних схильностей). Отже, Фактор 3 інтерпретуємо як мотиваційно-аксіологічний компонент.

У контрольній групі у Факторі 4 згрупувалися дві складові мотиваційного компоненту: сформованість потреби в пошуках відчуттів (-0,774) та сформованість мотивації до успіху (0,442). Ці складові утворюють мотиваційно-аксіологічний компонент, який є на 4 місці в структурі професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту контрольної групи.

Наведена інтерпретація, з одного боку, свідчить про схожість між двома групами (контрольною та експериментальною). Принаймні у них виявлені три спільні компоненти: мотиваційно-аксіологічний, праксеологічний і особистісний. Однак у контрольній групі було визначено когнітивний компонент, який не виділився в експериментальній групі. Отже, кількість компонентів у контрольній

групі й експериментальній групі різняться. За результатами проведеного факторного аналізу визначено, що найбільшу увагу доцільно приділити формуванню діяльнісного й особистісного компонентів.

Проведений факторний аналіз даних у контрольній і експериментальній групах на початку та наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту дав нам підстави зробити такі висновки:

– визначено однорідну факторну структуру в контрольній та експериментальній групах на початку формувального етапу педагогічного експерименту з домінуючим праксеологічним компонентом, що вказує на пріоритетну спрямованість формування провідних професійно значущих якостей, а саме професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;

– наприкінці формувального етапу педагогічного експерименту порівняльний аналіз факторних структур контрольної та експериментальної груп показав, що для професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту важлива сформованість діяльнісних умінь, лідерських якостей та сформованість самоефективності особистості;

– відмінність між факторними структурами в контрольній та експериментальній групах пояснюється використанням у процесі підготовки магістрантів експериментальної групи спеціально розробленого педагогічного супроводу процесу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, який сприяв розвитку діяльнісних умінь, лідерських якостей та сформованості самоефективності особистості, що підтверджується порівняльним аналізом матриць інтеркореляцій. В експериментальній групі кількість компонентів, між якими отримано значущі коефіцієнти кореляцій, значно більша – це всі компоненти структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В контрольній групі це тільки три.

Результати проведеного факторного аналізу підтверджують ефективність розробленої і впровадженої моделі системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та розробленого

навчально-методичного супроводу процесу формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

### **Висновки до п'ятого розділу**

Педагогічний експеримент проводився упродовж п'яти років (з 2015 по 2020 рр.). Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту досліджувалося у три етапи, зокрема констатувальному, формувальному та експериментально-узагальнюючому.

На констатувальному етапі педагогічного експерименту був проведений аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, узагальнено та систематизовано категоріально-поняттєвий апарат, обґрунтовано методологію з досліджуваної проблематики, проведено опитування.

На формувальному етапі педагогічного експерименту брали участь майбутні магістри, які навчаються за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» (249 майбутніх магістрів) у 4-ох закладах вищої освіти України (Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, Національного університету фізичного виховання і спорту України). Були сформовані дві незалежні групи: контрольна група (КГ) (n = 129 осіб) та експериментальна група (ЕГ) (n = 120 осіб). В освітній процес підготовки майбутніх магістрів експериментальної групи було впроваджено систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, а майбутніх магістри контрольної групи навчалися за традиційною системою.

Аналіз експериментальних даних підтверджує, що високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм показали 19,17 % майбутніх магістрів експериментальної групи та 13,95 % майбутніх магістрів контрольної групи;



високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм продемонстрували 17,50 % майбутніх магістрів експериментальної та 11,63 % майбутніх магістрів контрольної груп; високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм показали 17,50 % майбутніх магістрів експериментальної та 13,18 % контрольної груп; високий рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм продемонстрували 18,33 % майбутніх магістрів експериментальної та 11,63 % контрольної груп.

Аналіз даних засвідчує, що середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм показали 62,50 % майбутніх магістрів експериментальної групи та 48,06 % майбутніх магістрів контрольної групи; середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм продемонстрували 63,33 % майбутніх магістрів експериментальної та 54,26 % майбутніх магістрів контрольної груп; середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм показали 65,83 % майбутніх магістрів експериментальної та 55,04 % контрольної груп; середній рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм продемонстрували 63,33 % майбутніх магістрів експериментальної та 51,94 % контрольної груп.

Низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за мотиваційним критерієм показали 18,33 % майбутніх магістрів експериментальної групи та 37,98 % майбутніх магістрів контрольної групи; низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм продемонстрували 19,17 % майбутніх магістрів експериментальної та 34,11 % майбутніх магістрів контрольної груп; низький рівень сформованості

професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за діяльнісним критерієм показали 16,67 % майбутніх магістрів експериментальної та 31,78 % контрольної груп; низький рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за соціально-психологічним критерієм продемонстрували 18,33 % майбутніх магістрів експериментальної та 36,43 % контрольної груп.

Динаміка даних, які характеризують сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, що входять до контрольної та експериментальної груп до та після проведення педагогічного експерименту (бали).

Використання t-критерію Стюдента за рівня ймовірності  $p = 0,95$  засвідчило, після завершення формувального етапу експерименту в умовах освітнього середовища закладів вищої освіти в контрольній групі не відбулося суттєвих змін щодо даних сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, бо одержане значення  $t_{роз.} < t_{теор.}$

Акцентовано увагу на тому, в експериментальній групі спостерігаються статистично суттєві відмінності у даних сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту після проведення формувального етапу експерименту в умовах освітнього середовища закладів вищої освіти, одержане значення  $t_{роз.} > t_{теор.}$  свідчить про наявність різниці між групами та неоднорідність за своїм складом.

Вказано, що після завершення педагогічного експерименту рівень показників сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на експериментально-узагальнюючому етапі в експериментальній групі вищий, ніж у респондентів контрольної групи.

Результати факторного аналізу отриманих показників підтвердили ефективність розробленої системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

При проведенні факторного аналізу даних на початку формувального етапу педагогічного експерименту визначено однорідну факторну структуру в

контрольній та експериментальній групах з домінуючим праксеологічним компонентом, що вказує на пріоритетну спрямованість формування провідних професійно значущих якостей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; після формувального етапу педагогічного експерименту порівняльний аналіз факторних структур контрольної та експериментальної груп показав, що для професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту важливою є сформованість діяльнісних умінь, лідерських якостей та сформованість самоефективності особистості; відмінність між факторними структурами в контрольній та експериментальній групах пояснюється впровадженням в освітньому процесі підготовки майбутніх магістрів експериментальної групи системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та її навчально-методичного супровіду, що сприяло розвитку діяльнісних умінь, лідерських якостей та сформованості самоефективності особистості, що підтверджується порівняльним аналізом матриць інтеркореляцій. В контрольній групі – це тільки три компоненти. В експериментальній групі кількість компонентів, між якими отримано значущі коефіцієнти кореляцій, значно більші – це всі компоненти структури професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

На експериментально-узагальнюючому етапі охарактеризовано динаміку позитивних змін рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в експериментальній групі порівняно з контрольною групою.

Аналіз результатів педагогічного експерименту підтвердив ефективність розробленої системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [258, 278, 601].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення проблеми, яка полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних і методичних засад формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, що дозволило сформулювати наступні висновки.

1. З'ясовано наукові засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в Україні. Проведений аналіз джерел літератури, результатів анкетування майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, науково-педагогічних працівників і стейкхолдерів підтвердив доцільність розроблення проблеми формування професійної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Подано авторське тлумачення понять «формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту», «професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти» та «майбутні менеджери фізичної культури і спорту». Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту розглядається як здійснення освітнього процесу у закладах вищої освіти, яке гарантує оволодіння студентами знань, умінь та навичок професійної кваліфікації, що в майбутньому допоможе їм успішно виконувати управлінські функції на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання (приватні, колективні, господарські товариства, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, комунальні, державні тощо) фізкультурно-спортивного спрямування. Професійна компетентність майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти, розглядається як кваліфікаційну характеристику індивіда, яка сформована у закладі вищої освіти та охоплює теоретичний багаж знань, практичних навичок, світогляд і громадську позицію, що в майбутньому гарантуватиме йому успішне виконання професійних обов'язків в управлінській діяльності організацій фізкультурно-спортивного спрямування.

Майбутні менеджери фізичної культури і спорту розглядаються як особи, які у закладах вищої освіти здобувають кваліфікацію відповідного освітнього рівня «магістр», мають мотивацію та здібності до навчання, що в майбутньому допоможе їм виконувати управлінські функції в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування.

2. Проаналізовано зарубіжний досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у таких країнах, як Велика Британія, Швейцарія, Скандинавські країни, Італія, Іспанія та Хорватія. Компаративний аналіз зарубіжного досвіду європейських країн щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту вказує на доцільність запровадити у вітчизняних закладах вищої освіти такі практики: кандидати, які бажають вступити на магістерські програми повинні мати реалізовані проекти, досвід роботи та рекомендації від роботодавця; запровадження міжнародного мультидисциплінарного підходу до магістерської освітньої програми з отриманням диплома за підписом університетів-партнерів; створення центрів спортивних досліджень, для підвищення якості освіти у сфері фізичної культури і спорту; сприяти мобільності студентів, викладачів та персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності університету; брати участь у міжнародних проектах; використовувати високі технологічні стандарти в освіті; розробити підтримку майбутніх магістрів, навіть поза академічним середовищем; надавати рекомендації та допомагати в розробленні професійного портфоліо для працевлаштування.

3. Теоретично обґрунтовано структуру професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти, та її структурних компонентів, зокрема мотиваційно-аксіологічного, когнітивного, праксеологічного та особистісного. Мотиваційно-аксіологічний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, передбачає наявність: мотивів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які впливають на вибір

професії; мотивів цілепокладання і формування себе, як особистості; цінностей, як в особистому житті, так і в професійній діяльності; пріоритетів у житті; ціннісних орієнтирів. Основою когнітивного компоненту професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, є знання, обізнаність щодо міжособистісної комунікації, яка є ключовою у їхній професійній діяльності. Праксеологічний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, охоплює успішне використання вмінь та навичок у їхній професійній діяльності, зокрема організувати управління фізкультурно-спортивними організаціями, визначати місію організації, а також розробляти стратегічні та тактичні плани, уміння формувати команду, здійснювати її розвиток, уміння перетворити конфлікт у результативний, мотивувати працівників до успішної діяльності, виконувати професійну діяльність з урахуванням інновацій технологічного та наукового процесу. Особистісний компонент професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується в закладах вищої освіти, передбачає наявність вмінь володіти техніками самореалізації та розвитку індивідуальності в межах професії, здатності раціонально організувати свою професійну діяльність.

4. Визначено критерії (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний та соціально-психологічний), показники та охарактеризовано рівні (високий, середній, низький) сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Показниками сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту визначено: за мотиваційним критерієм – рівень сформованості професійного спрямування майбутніх магістрів до управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту, мотивації до навчання протягом усього життя та самовдосконалення, бажання працювати за професією «менеджер фізичної культури і спорту»; за інформаційно-когнітивним критерієм – рівень засвоєння професійно орієнтованих знань, необхідних для ефективного виконання

професійних завдань; рівень володіння дослідницькими знаннями, які сприяють розумінню сутності, змісту, цілей та завдань професійної діяльності; за діяльнісним критерієм – рівень оволодіння професійними вміннями та досвідом самостійного розв'язання професійних завдань, вміннями проводити самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, вміннями використовувати новітні технології менеджменту; за соціально-психологічним критерієм – рівень сформованості організаційних, комунікативних, моральних та емоційних якостей; рівень сформованості лідерських здібностей; рівень сформованості самоефективності щодо професійної діяльності та рівень сформованості навчальної самоефективності магістра.

5. Розроблено авторську концепцію формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, до основних положень якої належать:

– формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинно забезпечувати якість вищої освіти, враховувати тенденції гуманізації та глобалізації вищої освіти, спрямовуватися на оновлення та поглиблення фундаменталізації змісту фахової підготовки;

– інтернаціоналізація вищої освіти у процесі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинна здійснюватися завдяки міжнародному співробітництву закладів-партнерів вищої освіти, що гарантуватиме високу якість освітніх послуг та їх відповідність європейським і світовим стандартам;

– модернізація освітнього процесу підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у вищій школі має зорієнтовуватися на формування їх професійної компетентності через імплементацію інформаційно-комунікативних технологій у вищу освіту та вдосконалення апаратно-програмного забезпечення й мережевої інфраструктури закладів вищої освіти;

– у процесі формування професійної компетентності здобувачів вищої освіти зусилля науково-педагогічних працівників повинно спрямовуватися на

овлодіння ними новими педагогічними ролями (тренер, фасилітатор, коуч, ментор, тьютор, едвайсер та ін.), здійснення яких сприятиме професійному та особистісному розвитку майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту;

– формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту повинно базуватися на співпраці зі стейкхолдерами та враховувати їх пропозиції щодо надання якісних освітніх послуг у закладах вищої освіти.

6. Виявлено та теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, до яких віднесено: інтеграцію змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у процесі вивчення фахових дисциплін; використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв’язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту із урахуванням інтересів стейкхолдерів.

7. Розроблено систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка складається з авторської концепції, цільового, концептуального, змістово-процесуального, результативно-оцінювального блоків моделі системи та навчально-методичного супроводу. Цільовий блок моделі системи розкриває мету (формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту) та завдання (спрямування зусиль майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту на позитивну мотивацію, інтерес та врахування цінностей управлінської діяльності; становлення управлінського досвіду майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; розвиток у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту аналітичного та критичного мислення, адекватної самооцінки, підприємливості та комунікації, які сприятимуть ефективному здійсненню управлінської діяльності). Концептуальний блок моделі системи включає концепцію формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, методологічні підходи (системний, технологічний,



інтегративний, компетентнісний, кваліметричний, діяльнісний, праксеологічний, особистісно орієнтований та акмеологічний) та принципи (науковості, фундаментальності, неперервності, систематичності, цілісності, наступності та соціокультурної зумовленості). Змістово-процесуальний блок моделі системи охоплює зміст підготовки та структурні компоненти (мотиваційно-аксіологічний, когнітивний, праксеологічний та особистісний) професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка формується у закладах вищої освіти, етапи, форми, методи і засоби. Зміст підготовки включає теоретичну складову («Менеджмент і маркетинг у ФКіС», «Спортивний менеджмент», «Маркетинг спортивних подій» і «Психологія управління»), практичну складову (практики зі спеціальності, науково-педагогічна, переддипломна), науково-дослідну складову (наукові проєкти, участь у студентських наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, науково-дослідна робота та створення мультимедійних презентацій для обговорення її результатів). Етапи: адаптивно-ознайомлювальний, інформаційно-діяльнісний, рефлексивно-корегувальний. Форми: лекції, практичні та семінарські заняття, самостійна робота (аудиторна та позааудиторна), консультації та підсумкова атестація. Методи: тренінги, коучинг, майстер-класи, ділові ігри, методи фасилітації: «мозковий штурм», сторітелінг, зворотній зв'язок, case-study, круглий стіл із залученням провідних менеджерів у сфері ФКіС. Засоби: підручники, навчальні посібники, силабуси, тестові завдання, кубики Popi (Rorys Story Actions), метафоричні асоціативні карти, фліпчарти; комп'ютерний та мультимедійний супровід, Web-сторінки, електронні архіви репозитарію та бібліотек. Результативно-оцінювальний блок моделі системи включає діагностичний інструментарій оцінювання рівнів сформованості професійної компетентності; критерії сформованості професійної компетентності (мотиваційний, інформаційно-когнітивний, діяльнісний та соціально-психологічний) майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту; показники сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та рівні (високий, середній,

низький) сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту та результати їх підготовки. Результатом є сформованість професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Проведено експериментальну перевірку ефективності розробленої системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Результати педагогічного експерименту свідчать про позитивні зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в експериментальній групі порівняно з контрольною групою, зокрема: збільшилася кількість майбутніх магістрів із високим рівнем за мотиваційним критерієм відповідно в експериментальній групі на 11,67 % та у контрольній – на 6,20 %; за інформаційно-когнітивним критерієм в експериментальній групі на 9,17 % та у контрольній – на 5,43 %; за діяльнісним критерієм в експериментальній групі на 10,00 % та у контрольній – на 6,20 %; за соціально-психологічним критерієм в експериментальній групі на 10,00 % та у контрольній – на 5,43 %; збільшилася кількість майбутніх магістрів в експериментальній та контрольній групах із середнім рівнем за мотиваційним критерієм відповідно в експериментальній групі на 15,00 % та у контрольній – на 8,53 %; за інформаційно-когнітивним критерієм – в експериментальній групі на 15,00 % та у контрольній – на 8,53 %; за діяльнісним критерієм – в експериментальній групі на 20,83 % та у контрольній – на 9,30 %; за соціально-психологічним критерієм – в експериментальній групі на 15,83 % та у контрольній – на 7,75 %; зменшилась кількість майбутніх магістрів в експериментальній та контрольній групах із низьким рівнем за мотиваційним критерієм відповідно в експериментальній групі на 26,67 % та у контрольній – на 14,73 %; за інформаційно-когнітивним критерієм в експериментальній групі на 24,17 % та у контрольній – на 13,95 %; за діяльнісним критерієм в експериментальній групі на 30,83 % та у контрольній – на 15,50 %; за соціально-психологічним критерієм в експериментальній групі на 25,83 % та у

контрольній – на 13,18 %. Відповідно відбулися зміни рівневих характеристик сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту: збільшилася кількість майбутніх магістрів з високим рівнем в експериментальній групі на 10,42 % порівняно з контрольною групою – на 5,72 %; збільшилася кількість майбутніх магістрів із середнім рівнем в експериментальній групі на 16,25 % порівняно з контрольною групою – на 8,24 %; змінилась кількість майбутніх магістрів із низьким рівнем в експериментальній групі на 26,67 % порівняно з контрольною групою – на 13,95 %.

8. Підготовлено та впроваджено в освітній процес закладів вищої освіти навчально-методичний супровід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, а саме: навчальні посібники «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті», «Спортивний менеджмент», що слугують допоміжним навчальним матеріалом; робочі навчальні програми, тестові завдання, методичні рекомендації для семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи з дисциплін «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті» та «Спортивний менеджмент»; комп'ютерну програму «Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» для тестування та підвищення рівня сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Визначено пріоритетні напрямки змістово-процесуальної реалізації формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту через використання інноваційних освітніх технологій фасилітації та педагогічного коучингу.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблематики, пов'язаної з формуванням професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Перспективи подальших педагогічних розвідок вбачаємо в аналізі досвіду практико-орієнтованого навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і

спорту в зарубіжних університетах, вивченні питань, пов'язаних із мережевою співпрацею закладів вищої освіти щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, використанні сучасних засобів інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на підвищення якості вищої освіти майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллина ОА. Общепедагогическая подготовка учителя в системе высшего педагогического образования. Москва: Просвещение; 1990. 141 с.
2. Абрамова ВВ. Формирование профессиональной компетентности будущих учителей физической культуры [автореферат]. Тирасполь; 2006. 202 с.
3. Автоматический расчет t-критерия Стьюдента [Интернет]. Доступно: [www.psychol-ok.ru/statistics/student](http://www.psychol-ok.ru/statistics/student).
4. Адамик ВА. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012;1:69–78.
5. Ажиппо ОЮ, Путятіна ГМ. Діалектичний підхід до структурно-функціонального менеджменту в системі оздоровчо-рекреаційної рухової активності населення. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2017;6(62):7–10.
6. Ажиппо ОЮ. Сучасний стан і проблеми індивідуалізованого навчання студентів. В: Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 2015;42(95), с. 506–13.
7. Ажиппо ОЮ. Фактори навчальної мотивації майбутніх фахівців у сучасній вищій школі. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2014;45:160–4.
8. Акопова МА. Теория и методология реализации личностно-ориентированного подхода в условиях выбора дополнительных образовательных программ [диссертация]. Санкт-Петербург; 2004. 368 с.
9. Алексюк АМ. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія: підручник. Київ: Либідь; 1998. 560 с.
10. Алексеєнко ТФ. Мотивація соціальної поведінки та механізми її формування. В: Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. Зб. наук. пр. Київ; 2010;14;1:12–22.
11. Алтухов С. Что такое спортивный менеджмент [Интернет]. [цитировано 2017 Сент. 20]. Доступно: <http://www.sportdiplom.ru/page/chto-takoe-sportivnyy-menedzhment>

12. Андрущенко Т. Вища школа як соціальний інститут і механізм соціалізації молоді. Монографія. Київ: Педагогічна думка; 2012. 318 с.

13. Анненкова І. Моніторинг якості освіти у ВНЗ: кваліметричний підхід. В: Витоки педагогічної майстерності. Зб. наук. пр. Полтава; 2012;10, с. 9–15.

14. Антіпова Н. Теоретичний аналіз понятійно-категоріального апарату компетентнісного підходу в професійній освіті. В: Нова педагогічна думка. Зб. наук. пр. Рівне; 2005;2(82), с. 28–31.

15. Антонова ОЄ, Маслак ЛП. Європейській вимір компетентнісного підходу та його концептуальні засади. В: Антонова ОЄ. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід. Монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ імені І. Франка; 2011, с. 81–109.

16. Антонюк ЛЛ, Василькова НВ, Ільницький ДО, Кулага ІВ, Турчанінова ВЄ, укладачі. Компетентнісний підхід у вищій освіті: світовий досвід. Київ: КНЕУ; 2016. 64 с.

17. Афанасьев ВВ, Сивов МА. Математическая статистика в педагогике. Учеб. пособие. Ярославль: Изд-во ЯГПУ; 2010. 76 с.

18. Бабин І, Болубаш Я, Гармаш А, та ін, автори-укладачі. Національний освітній глосарій. Вища освіта. Київ: Плеяди; 2011. 100 с.

19. Бабич АМ, Ковбан ОЛ. Фізична культура – основа здорового способу життя студента. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. 2012;14;2(4): 58–163.

20. Бавина ПА. Тренинговые технологии в формировании коммуникативной компетентности будущих менеджеров [автореферат]. Санкт-Петербург; 2006. 26 с.

21. Багрій В. Процес формування та удосконалення професійних умінь як основа для професійної інноваційної діяльності. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. Львів; 2009;25;2:82–91.

22. Баєва ОВ. Менеджер – професія нашого часу. Персонал Плюс. 2008;32(284).

23. Бакайкина АС, Безъязыкова НФ, Капошко ГМ. Личностно-ориентированный подход в психолого-педагогической деятельности. *Фундаментальные исследования*. 2012;6;1:73–6.

24. Баклицький Ю. Психологія праці. Підручник. Київ: Знання; 2005. 655 с.

25. Балахнічева ГВ, Цьось АВ, Заремба ЛВ. Сучасні педагогічні технології підвищення професійної спрямованості фахівця фізичної культури в навчально-виховному процесі сучасної школи. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки; 2010, с. 53–64.

26. Балахнічева Г, Заремба Л. Формування професійної майстерності майбутнього фахівця фізичної культури: навч.-метод. матеріали. Луцьк: Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки; 2004. 146 с.

27. Балашова ВФ. Понятия «компетенция» и «компетентность» как базовые составляющие компетентностного подхода к образованию. *Физическая культура: воспитание, образование, тренировка*. 2008;5:59–63.

28. Банах СМ. Техніко-тактична підготовка стрільців у спортивно-прикладних вправах з пістолета [автореферат]. Львів: Львів. держ. ін-т фіз. культури; 2004. 20 с.

29. Батаршев АВ, Алексеева ИЮ, Майорова ЕВ. Диагностика профессионально важных качеств. Санкт-Петербург: Питер; 2007. 192 с.

30. Батышев СЯ. Блочно-модульное обучение. Москва: Транссервис; 1997. 258 с.

31. Безкопильний ОО, Артюшенко АО, Носоленко ІВ. Праксеологічний компонент готовності майбутніх учителів фізичної культури до здоров'язберезувальної діяльності в основній школі. *Вісник Черкаського університету*. 2018;12:16–21.

32. Безкоровайна ЛВ. Визначення мотивації до управлінської діяльності студентів факультету фізичного виховання та спорту. В: Єрмаков СС, редактор. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. *Наук. моногр.* Харків: ХДАДМ (ХХІІІ); 2006;4, с. 12–4.

33. Берека ВЄ. Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти. Монографія. Хмельницький: ХГПА; 2008. 357 с.

34. Берестова ЛИ. Социально-психологическая компетентность как основа эффективности управленческой деятельности [автореферат]. Москва; 1994. 20 с.

35. Берталанфи Л. Общая теория систем. Критический обзор. Исследования по общей теории систем. Москва: Прогресс; 1969, с. 23–82.

36. Беспалько ВП. Слагаемые педагогических технологий. Москва: Педагогика; 1989. 192 с.

37. Белікова НО. Сучасний погляд на перспективи модернізації вищої фізкультурної освіти. В: Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Зб. наук. пр. Київ; 2013;12(39), с. 9–14.

38. Бібік НМ, Єрмаков ІГ, Овчарук ОВ. Компетентнісна освіта: від теорії до практики. Київ: Плеяди; 2005. 120 с.

39. Білецька ВВ, Полянничко ОМ, Комоцька ОС. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах європейського союзу. Молодий вчений. 2018;4.3(56.3):10–5.

40. Білогур В. Спортивний менеджмент як управління спортивними процесами в контексті викликів глобального розвитку цивілізації та інформаційного суспільства. В: Теоретичні і практичні засади еволюції від інформаційного суспільства до «суспільства знань» і до smart-суспільства: виклики і можливості четвертої промислової революції. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя; 2018, с. 23–4.

41. Білогур ВЄ. Спортивний менеджмент як новий науковий напрямок та дисципліна. В: Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 2016;64, с. 178–90.

42. Білощицький АО. Методи та моделі комплексного інформаційно-освітнього середовища в умовах розвитку вищого навчального закладу [дисертація]. Київ; 2007. 243 с.



43. Блауберг ИВ, Юдин ЭГ. Становление и сущность системного подхода. Москва; 1973. 271 с.

44. Бовсунівська Т. Реформа вищої освіти в Україні як нездоланна проблема. Віче. 2015;14:25–7.

45. Богданова ІМ. Сутність підготовки майбутніх соціальних працівників до професійної діяльності в умовах рекреації. Наука і освіта. 2016;10:58–63.

46. Божович ЕД. Процесс обучения: контроль, диагностика, коррекция, оценка. Москва: Моск. психол.-социал. ин-т; 1999. 224 с.

47. Божук Т, Малик Л. Роль зворотного зв'язку в навчальному процесі: досвід застосування методів „три конверти” та анкетування. Молодь і ринок. 2010;7/8(66/67):94–8.

48. Бойченко НВ. Техніко-тактична підготовка спортсменів-юніорів у „кіокушинкай” карате за допомогою спеціальних технічних засобів [автореферат]. Харків: Харк. держ. акад. фіз. культури; 2010. 21 с.

49. Болотов ВА, Сериков ВВ. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе. Педагогика. 2003;10:8–14.

50. Болюбаш ЯЯ, Булах ІЄ, Мруга МР, Філончук ІВ. Педагогічне оцінювання і тестування. Правила, стандарти, відповідальність. Київ: Майстер-клас; 2007. 272 с.

51. Болюбаш ЯЯ. Організація навчального процесу у вищих закладах освіти. Навч. посіб. Київ: Компас; 1997. 64 с.

52. Бондар В. Дидактика. Підручник. Київ: Либідь; 2005. 264 с.

53. Бондар ЛВ. Особливості мотивації навчальної діяльності студентів – майбутніх практичних психологів. Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, психологія. 2017;10:23–7.

54. Борейко В, Борейко Г. Здобутки і невдачі Болонського процесу в Україні. Нова педагогічна думка. 2012;1;1:57–9.

55. Борисова ЮЮ. Аналіз технічної підготовленості спортсменок, які займаються естетичною гімнастикою. В: Фізичне виховання, спорт і культура

здоров'я у сучасному суспільстві. Зб. наук. пр. Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Луцьк; 2012;2, с. 266–70.

56. Боришевський МЙ. Особистість у вимірах самосвідомості. Суми: Еллада; 2012. 608 с.

57. Боровська ОВ. Короткий тлумачний словник термінів галузі фізичної культури та спорту. Львів; 2003. 54 с.

58. Бочелюк ВЙ, Білоусов СА, Горбань ГО, та ін. Професіоналізм особистості: теоретико-методологічний аспект: кол. моногр. Запоріжжя: ЗІДМУ; 2007. 248 с.

59. Бріскін Ю, Передерій А, Пітин М. Удосконалення структури та змісту навчальної дисципліни „Професійна майстерність тренера”. Фізична активність, здоров'я і спорт. 2010;1:74–80.

60. Бріскін ЮА. Організаційні основи Паралімпійського спорту. Навч. посіб. Львів: Кобзар; 2004. 180 с.

61. Бріскін ЮА. Феномен ХХ століття – олімпійський спорт інвалідів. В: Оздоровча і спортивна робота з неповносправними. Зб. наук. ст. з проблем фіз. виховання і спорту та фіз. реабілітації неповносправних. Львів; 2005;4, с. 6–23.

62. Брюханова Н. Підходи до розуміння компетентності та компетенції в освіті. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2007;4:40–9.

63. Бубка СН, Булатова ММ, Гуніна ЛМ, та ін. Система олімпійської підготовки: основи менеджменту. Київ: Перша друкарня; 2018. 624 с.

64. Булатова ММ. Енциклопедія олімпійського спорту в запитаннях і відповідях. Київ: Олімпійська література; 2009. 400 с.

65. Бусел ВТ, укладач і головний редактор. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ; Ірпінь: Перун; 2001. 534 с.

66. Бусел ВТ, укладач і головний редактор. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000. Київ; Ірпінь: Перун; 2005. 1728 с.

67. Бушуев ВС, Крылова НВ. Актуальные проблемы современной педагогики. Учеб. пособие. Санкт-Петербург; 2002. 87 с.

68. Ваврик АЙ. Професіоналізм та конкурентоздатність особистості: психолого-соціальні аспекти. Демократичне врядування [Інтернет]. 2013 [цитовано 2017 Бер. 15]; 12. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_12\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_12_10)

69. Ванискотт Ф. Образовательные системы в Европе. Инновации в образовании. 2003;5:109–11.

70. Василенко ММ. Професійна підготовка майбутніх фітнес-тренерів у закладах вищої освіти: теорія та методика. Монографія. Київ: Центр учбової літератури; 2018. 495 с.

71. Василишина НМ. Структурно-функціональна модель викладача вищої школи в Україні. Інженерні та освітні технології. 2016;2(14):17–23.

72. Вацеба О, Степанюк С, Ткачук В, Чемерис М. Оцінка культурно-виховних цінностей олімпійського спорту школярами загальноосвітніх навчальних закладів України. В: Історія фізичної культури і спорту народів Європи. Зб. тез доп. І Міжнар. наук. конгр. істориків фіз. культури. Луцьк; 2017, с. 35–6.

73. Вацеба ОМ, Герцик МС. Вступ до спеціальностей галузі „Фізичне виховання і спорт”. Навч. посіб. Харків: ОВС; 2004. 176 с.

74. Вацеба ОМ, Юхимук ВП. Актуальні проблеми олімпійської освіти в загальноосвітніх навчальних закладах України. В: Олімпійський спорт і спорт для всіх. Тези доп. ІХ Міжнар. наук. конгр. Київ; 2005, с. 8.

75. Великая Е, Куликов Л. О формировании социальной компетентности в условиях современного высшего физкультурного образования. В: Человек в мире спорта: новые идеи, технологии, перспективы. Тез. докл. междунар. конгр. Москва; 1998;2:475–6.

76. Величко ОВ. Економіка вищої освіти. Навч.-метод. посіб. Донецьк: Донбас; 2014. 198 с.

77. Вербицкий АА. Активное обучение в высшей школе. Метод. пособие. Москва: Высш. шк.; 1991. 207 с.

78. Вербовий ЄМ, Головійчук ОВ. Розвиток фізичної культури і спорту в сучасних умовах [Інтернет]. 2009 [цитовано 2017 Лип. 14]. Доступно: [www.rusnauka.com/17 APSN 2009/Sport/48353.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Sport/48353.doc.htm)

79. Вергасов ВМ. Активизация познавательной деятельности студентов в высшей школе. Киев: Вышш. шк.; 1985. 176 с.

80. Вернер ІЄ, редактор. Україна у цифрах 2017: стат. зб. Київ: Консультант; 2018. 241 с.

81. Вихор ВГ. Моделювання підготовки майбутніх учителів до управління навчальною діяльністю учнів. Вісник Чернігів. нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки [Інтернет]. 2013 [цитовано 2019 Вер. 16];108.2. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\\_2013\\_2\\_108\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_2_108_24)

82. Вишнякова НФ. Психологические основы развития креативности в профессиональной акмеологии [диссертация]. Москва; 1996. 394 с.

83. Вишнякова СМ. Профессиональное образование. Словарь. Москва: НМЦ СПО; 1999. 538 с.

84. Вища освіта в Італії [Інтернет]. 2010 [цитовано 2019 Груд. 1]. Доступно: <https://vyvchay.com/higher-edu-italy>

85. Вітвицька СС. Основи педагогіки вищої школи. Київ: Центр навчальної літератури; 2003. 316 с.

86. Власенко АС. Некоторые вопросы воспитания советского студенчества на современном этапе. Ученые записки Моск. обл. ин-та.1971:431.

87. Вовк ОР. Основні характеристики когнітивного компонента готовності студентів до гуманістичного вирішення ситуацій морального вибору. Молодий вчений. 2015;10:130–3.

88. Войнар Ю, Наварецький Д, Глазирін І. Розвиток та сучасні тенденції системи підготовки фахівців з фізичної культури в умовах Євроінтеграції. Монографія. Черкаси: Відлуння-Плюс; 2005. 184 с.

89. Володько МВ. Физическая культура и спорт как социальные феномены общества (правовые основы). Вестник Пермского университета. Серия: Юридические науки. 2009;4:33–9.

90. Волошко Г. Фасиліативний підхід у діяльності викладача як сучасний напрям реформування вищої освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2016;63:96–106.

91. Волошко ЛБ. Професійна компетентність студентів як предмет психолого-педагогічного аналізу. В: Наука і сучасність. Зб. наук. пр. Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Київ; 2005;48, с. 22–32.

92. Волошко ЛБ. Сучасні вимоги до професійної компетентності майбутніх фахівців у контексті проблеми входження України в Європейський освітній простір. В: Демократичні процеси та демократична освіта – основи розвитку соборності в Україні. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава; 2005, с. 358–60.

93. Вольнікіна М. Услови́я применения акмеологического подхода к развитию личности и профессионала [Интернет]. 2011 [цитировано 2018 Июль 28]. Доступно: [www.3dn.ru/publ/25-1-0-136](http://www.3dn.ru/publ/25-1-0-136)

94. Выдрин ВМ, Пономарев НИ, Евстафьев БВ, Гончаров ВД, Николаев ЮМ. К вопросу определения понятий в теории физической культуры. Теория и практика физической культуры. 1987;2:23–5.

95. Гай ОМ, Захарова СЮ. Інтерактивні методи викладання економічних дисциплін у вищих навчальних закладах в контексті забезпечення якості підготовки вітчизняних фахівців. В: Наукові праці Кіровоград. нац. техн. ун-ту. Серія: Економічні науки. Зб. наук. пр. Кіровоград; 2015;27, с. 36–41.

96. Галайко ЮА. Особливості організаційно-методичного супроводу професійної підготовки студентів ВНЗ [Интернет]. 2011 [цитовано 2018 Лип. 28]. Доступно: [www.nbuiv.gov.ua/portal/socgum/znpudpu/2011-1/files/35-43](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/socgum/znpudpu/2011-1/files/35-43).

97. Гарашук ЄВ. Системний підхід у розбудові системи освіти. В: Вісник Дніпропетр. нац. ун-ту залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Зб. наук. пр. Дніпропетровськ; 2006;10, с. 151–4.

98. Гасюк ІЛ. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку. Монографія. Харків: ПП Балюк ІБ.; 2011. 432 с.

99. Гасюк ІЛ. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні [автореферат]. Київ: Нац. акад. Держ. управління при Президентові України; 2013. 38 с.

100. Гасюк ІЛ. Нормативно-правові засади підготовки фахівців управлінської ланки галузі „Фізична культура і спорт”. Економіка та держава. 2010;10:122–126.

101. Гасюк ІЛ. Професійна модель державного службовця в галузі фізичної культури і спорту. Інвестиції: практика та досвід. 2011;15:88–91.

102. Гасюк ІЛ. Соціальні аспекти кадрового забезпечення фізичної культури і спорту в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток [Інтернет]. 2010 [цитовано 2018 Трав. 15];6. Доступно: <http://www.dy.nayka.com.ua>

103. Гасюк ІЛ. Фізична культура та спорт: правові, економічні, управлінські засади діяльності в галузі. Навч. посіб. Харків: Вид-во ХГПА; 2011. 457 с.

104. Герасименко ЮВ. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. Вісник ЖДТУ. 2019;1(87):9–16.

105. Герчикова НН. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ; 1997. 501 с.

106. Гладкова ВМ, Горчакова ОА. Акмеологічні аспекти проектування кар'єри сучасного менеджера. Акмеологія в Україні. 2010;1:40–9.

107. Глазунов АТ. Педагогические исследования: содержание, организация, обработка результатов. Москва: АПО; 2003. 41 с.

108. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України: аналіт. записка [Інтернет]. 2013 [цитовано 2017 Січ. 24]. Доступно: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1537>

109. Головань МС. Компетентнісний підхід як методологічна основа вищої професійної освіти. В: Психологія: реальність і перспективи. Зб. наук. праць РДГУ. Рівне; 2013;1, с. 49–53.

110. Головчанська Є. Руйнуємо міфи про освіту за кордоном. Навчання в Норвегії: стереотипи, реальність і можливості навчання для іноземців у країні фіордів [Інтернет]. 2017 [цитовано 2019 Листоп. 29]. Доступно: <http://www.univer.tv/tips/perspectiva/ruynu-mo-m-fi-pro-osv-tu-za-kordonom-navchannya-v-norveg-stereotipi-realn-st-mozhливost-navchannya-d/>
111. Голубенко О, Морозова Т. Європейська мета структури кваліфікацій для сфери освіти. Вища школа. 2007;2:35–9.
112. Гончаренко О. Культурологія і проблеми інтегрованого навчання учнів. Педагогіка і психологія професійної освіти. 1999;2:66–70.
113. Гончаренко С, Мальований Ю. Гуманізація і гуманітаризація освіти. Шлях освіти. 2001;2:2–6.
114. Гончаренко С, Мальований Ю. Гуманізація і гуманітаризація освіти. Шлях освіти. 2001;3:2–8.
115. Гончаренко СУ, та ін, укладачі. Професійна освіта. Словник. Київ; 2000. 289 с.
116. Гончаренко СУ. Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям. Київ; Вінниця: Вінниця; 2008. 278 с.
117. Гончаренко СУ. Педагогічні закони, закономірності, принципи: сучасне тлумачення. Рівне: Волинські обереги; 2012. 192 с.
118. Гончаренко СУ. Про критерії оцінювання педагогічних досліджень. Шлях освіти. 2004;1:2–6.
119. Гончаров С. Про деякі проблеми вищої та середньої освіти в Україні в контексті Європейської кредитно-трансферної системи навчання. Нова педагогічна думка. 2012;1;1:53–56.
120. Горбенко ОВ. Науково-методичне обґрунтування кадрової потреби сфери фізичної культури і спорту в Україні [автореферат]. Львів: Львів. держ. ін-т фіз. культури; 2002. 20 с.
121. Гордеева ТО, Леонтьев ДА, редакторы. Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы. Современная психология мотивации: кол. моногр. Москва: Смысл; 2002 с. 47–102.

122. Горчанюк ЮА. Технічна підготовка спортсменів у пляжному волейболі на основі біомеханічних моделей стрибків і переміщень [автореферат]. Харків: Харк. держ. акад. фіз. культури; 2004. 20 с.

123. Грибан Г. Системний підхід у навчальному процесі з фізичного виховання. Педагогічні науки. 2012;55:74–9.

124. Гринченко І. Підготовка фахівців у галузі фізичної культури у вищих навчальних закладах зарубіжних країн. В: Педагогічний дискурс. Зб. наук. пр. Хмельницький: ХГПА; 2012;12, с. 103–9.

125. Грицанов АА, главный редактор и составитель. Всемирная энциклопедия. Философия. Москва: АСТ; 2001. 1312 с.

126. Грінченко ІБ, Попова АВ, Чуприна ОІ, Чорний ЮП. Застосування кейс-методу в професійній підготовці майбутніх учителів фізичної культури. Здоровье, спорт, реабилитация. 2015;1:20–1.

127. Гронлунд Н. Оцінювання студентської успішності. Практ. посіб. Київ: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні; 2005. 312 с.

128. Гузій НВ. Категорія професіоналізму в теорії і практиці підготовки майбутнього педагога [дисертація]. Київ; 2007. 577 с.

129. Гук НА. Організаційна модель підготовки майбутніх фахівців фізичної культури та туризму до спортивно-туристичної роботи. Молодий вчений. 2018;62:582–6.

130. Гуляєв АМ, Линник АМ. Економічні проблеми організації діяльності в галузі фізкультури та спорту в сучасній Україні [Інтернет]. 2011 [цитовано 2018 Січ. 28]. Доступно: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/878/1/.pdf>

131. Гуменчук АЙ. Готовність до професійної діяльності як мета і результат вищої освіти та фахової підготовки. В: Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. Зб. наук. пр. Харків. нац. пед. ун-ту імені Г. С. Сковороди. Харків; 2012;39, с. 48–56.

132. Гурін РС, Курлянд ЗН, Осипова ТЮ, та ін. Теорія і методика професійної освіти. Навч. посіб. Київ: Знання; 2012. 390 с.



133. Гусак ВВ, Слобожанінов ПА, Слобожанінов АА. Проблеми розвитку фізичного виховання в Україні. В: Вісник Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка. Серія: Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. Зб. наук. пр. Кам'янець-Подільський; 2015;8, с. 117–22.

134. Гуськов СИ, Линец ММ, Платонов ВН, Юшко БН. Профессиональный спорт. Учебник. Киев: Олимпийская литература; 2000. 391 с.

135. Гушлевська І. Поняття компетентності у вітчизняній та зарубіжній педагогіці. Шлях освіти. 2004;3;22–4.

136. Давыдов ВВ. Теория развивающего обучения. Москва; 1996. 266 с.

137. Даль ВИ. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Москва: Русский язык; 1989. Том 1: А–З. 699 с.

138. Данилевич М. Професійна підготовка майбутніх фахівців з фізичного виховання та спорту до рекреаційно-оздоровчої діяльності: теоретико-методичний аспект. Монографія. Львів: Піраміда; 2018. 460 с.

139. Данилевич МВ. Особливості навчання студентів у вузах фізкультурного профілю у контексті болонських перетворень. В: Єрмаков СС, редактор. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. Наук. моногр. Харків; 2007;5, с. 10–2.

140. Данилко МТ. Формування готовності до професійної діяльності майбутніх учителів фізичної культури [автореферат]. Луцьк: Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки; 2000. 19 с.

141. Данилова ГС. Акмеологічна модель педагога в ХХІ столітті. Рідна школа. 2003;6:6–9.

142. Данильян ОГ, Тараненко ВМ. Основи філософії. Харків: Право; 2003. 352 с.

143. Дементьева НФ, Устинова ЭВ. Формы и методы медико-социальной реабилитации нетрудоспособных граждан. Москва: ЦИЭТИН; 2002. 135 с.

144. Деркача ТГ. Сучасні тенденції професійної підготовки фахівців фізичного виховання у країнах Європейського Союзу. Педагогічні науки. 2016;3(85):42–7.

145. Деркач АА, редактор. Акмеология. Акмеологический словарь. 2-е изд. Москва: РАГС; 2005. 161 с.

146. Джури́нський ПБ. Технологічний концепт процесу підготовки майбутніх учителів фізичної культури до здоров'язбережувальної професійної діяльності. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України [Інтернет]. 2015 [цитовано 2018 Серп. 28];1. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2015\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2015_1_6)

147. Дзю́бка ЛВ, Гриценко ЛІ. Мотивація навчальної діяльності як психолого-педагогічна проблема. Психолінгвістика. 2009;4:33–43.

148. Дмитренко ТО, Яре́сько КВ. Критеріальні характеристики педагогічної системи як підґрунтя розробки технології дослідження складного об'єкта. Вісник Луганського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. 2011;21(232);2:84–90.

149. Дмитренко ТО, Яре́сько КВ. Обґрунтування технологічного підходу до організації педагогічного процесу. В: Педагогіка та психологія. Зб. наук. пр. Харків. держ. пед. ун-ту ім. Г. С. Сковороди. Харків; 2001;19;2, с. 42–5.

150. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Інтернет]. 2018 [цитовано 2019 Квіт. 15]. Доступно: <https://i.factor.ua/ukr/law-244/section-1004>

151. Драгнєв ЮВ. Акмеология і професійний розвиток майбутнього вчителя фізичної культури, як нова проблема в педагогічній теорії і практиці української вищої фізкультурної освіти. В: Спорт, духовність і гуманізм в сучасному світі. Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 14 жовт. 2010 р.). Донецьк: ДДІЗФВіС; 2010 с. 65–9.

152. Драч І. Компетентність фахівця як теоретична проблема. Нова педагогічна думка. 2013;3:41–4.

153. Дротянко Л. Вища освіта як цивілізаційний чинник. Вісник Національної академії наук України. 2005;4:66–73. Рец. на кн.: Артемчук ГІ, Попович ВВ, Січкаренко ГГ. Вища школа України: реальність і тенденції розвитку. Київ: Ленвіт; 2004. 176 с.

154. Друкер ПФ. Енциклопедія менеджмента. Москва: Вільяме; 2004. 432 с.

155. Дрюков ВО. Система побудови чотирирічних циклів підготовки спортсменів високого класу до Олімпійських ігор (на матеріалі сучасного п'ятиборства) [автореферат]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України; 2002. 39 с.

156. Дубасенюк ОА. Концептуальні підходи до професійно-педагогічної підготовки сучасного педагога. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка; 2011. 114 с.

157. Дубасенюк ОА. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід. Монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка; 2011. 412 с.

158. Дубасенюк ОА. Тенденції розвитку професійної педагогічної освіти. В: Актуальні проблеми професійно-педагогічної освіти та стратегії розвитку. Зб. наук. пр. Житомир: Вид-во ЖДУ; 2006, с. 3–7.

159. Дуля АВ. Технологічний підхід до формування екологічної компетентності майбутніх фахівців у процесі професійної підготовки. Педагогічний альманах. 2015;27:152–6.

160. Дутчак МВ. Підготовка фахівців з менеджменту і управління спортом для всіх у зарубіжних країнах. В: Єрмаков СС, редактор. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. Наук. моногр. Харків: ХДАДМ (ХХІІІ); 2009;3, с. 43–8.

161. Дутчак МВ. Спорт для всіх в Україні: теорія і практика. Київ: Олімпійська літ.; 2009. 279 с.

162. Дутчак МВ. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні [автореферат]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання та спорту України; 2009. 39 с.

163. Дутчак МВ. Теоретичні засади основних понять спортивного менеджменту. В: Молода спортивна наука України. Зб. наук. ст. Львів; 2005;5 с. 70–3.

164. Дяченко АЮ. Система вдосконалення спеціальної витривалості кваліфікованих спортсменів в академічному веслуванні [автореферат]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України; 2005. 37 с.

165. Евсеев СП, Комков АГ, Шелков ОМ. Реализация личностно ориентированного подхода в процессе использования инновационных технологий физического воспитания школьников [Интернет]. 2006 [цитировано 2018 Май 4]. Доступно: <http://lib.sportedu.ru/fkvot/2006N2/b24-26,39-41.htm>

166. Ельбрехт О. Підготовка менеджерів в Україні в контексті сучасних світових тенденцій розвитку освіти. В: Гуманізація навчально-виховного процесу. Зб. наук. пр. СДПУ. Слов'янськ; 2009;46, с. 30–8.

167. Євтушенко ГІ, Куценко ВІ. Формування менеджера як фахівця: проблеми та перспективи. Науковий вісник НУДПС України. 2012;1:12–21.

168. Сльникова Г, Зайченко О, Маслов В, та ін. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти. Монографія. Київ; Чернівці: Книги – XXI; 2010. 460 с.

169. Єрмакова ІІ. Модель підготовки майбутнього вчителя суспільствознавчих дисциплін до використання дослідницької технології у професійній діяльності. В: Наукові праці Чорноморського держ. ун-ту імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогіка. Зб. наук. пр. Одеса; 2011;161;173, с. 32–7.

170. Жданова О, Чеховська Л. Основи управління сферою фізичної культури і спорту. Навч. посіб. Львів: ЛДУФК; 2017. 244 с.

171. Жданова ОМ. Управління фізичною культурою. Навч. посіб. для фізкультурних вузів. Львів; 1996. 127 с.

172. Железняков АВ. Чинники формування сучасної системи менеджменту в умовах глобалізації [Интернет]. 2017 [цитовано 2018 Трав. 13]. Доступно: [www.infourok.ru/chinniki-formuvannya](http://www.infourok.ru/chinniki-formuvannya)

173. Жеребов СА. Фізична культура як засіб виховання особистості студента. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Педагогічні науки. 2014;5(2):146–53.

174. Жиляєв ІБ, Ковтунець ВВ, Сьомкін МВ. Вища освіта України: стан та проблеми. Київ: Науково-дослідний інститут інформатики і права Національної академії правових наук України, Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України; 2015. 96 с.

175. Жолдак ВИ, Сейранов СГ. Социология менеджмента физической культуры и спорта. Москва: Советский спорт; 2003. 384 с.

176. Жолдак ВИ. Менеджмент спорта и туризма. Москва: Советский спорт; 2001. 416 с.

177. Завальнюк ОВ. Розвиток професійної компетентності фахівців з фізичного виховання та спорту в системі післядипломної освіти [автореферат]. Київ; 2012. 21 с.

178. Зазыкин ВГ. Краткий акмеологический словарь [Интернет]. 2009 [цитировано 2018 Июль 12]. Доступно: [www.akmeolog.narod.ru/termin.html](http://www.akmeolog.narod.ru/termin.html).

179. Зайчиков АА. Личностно-ориентированный подход в физическом воспитании [диссертация]. Улан-Удэ; 2010. 141 с.

180. Захаріна ЄА. Особливості професійної підготовки фахівців з фізичного виховання і спорту для організації спортивного дозвілля учнівської молоді в аквацентрах. В: Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. Зб. наук. пр. Бердянськ; 2017;2, с. 226–32.

181. Зеер ЭФ, Павлова АМ, Сыманюк ЭЭ. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход. Учеб. пособие. Москва: МПСИ; 2005. 216 с.

182. Зеер ЭФ. Психология профессий. Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Академический Проект; Мир; 2005. 336 с.

183. Зенченков ІП. Використання особистісно-орієнтованого підходу для формування духовних цінностей майбутнього фахівця з основ здоров'я. В:

Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Зб. наук. пр. Київ; 2014;5, с. 63–8.

184. Зимняя ИА. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. Высшее образование сегодня. 2003;5:34–6.

185. Зимняя ИА. Компетентностный подход. Каково его место в системе современных подходов к проблемам образования? (теоретико-методологический аспект). Высшее образование сегодня. 2006;8:20–6.

186. Зимняя ИА. Педагогическая психология. Москва: Логос; 2004. 384 с.

187. Зобнина Т. Акмеологические аспекты в преподавании педагогической психологии. Психологическая наука и образование [Интернет]. 2010 [цитировано 2018 Авг. 25];1 Доступно: [http://psyedu.ru/files/articles/psyedu\\_ru\\_2010\\_1\\_1552.pdf](http://psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2010_1_1552.pdf)

188. Золотов МИ, Кузин ВВ, Кутепов МЕ, Сейранов СГ. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. Учеб пособие. Москва: Академия; 2004. 432 с.

189. Зубчик ОА. Якісна вища освіта: формування людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності держави. Вісник Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління. 2014;1:25–8.

190. Зюзь ВМ, Балухтіна ВВ. Фізична культура як засіб соціальної адаптації студентів ПДТУ. В: Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М.П.Драгоманова. Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Зб. наук. пр. Київ; 2014;3, с. 37–43.

191. Зязюн І. Концептуальні засади теорії освіти в Україні. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2000,1:11–24.

192. Зязюн ІА, Крамущенко ЛВ, Кривонос ІФ; Зязюн ІА, редактори. Педагогічна майстерність. Підручник. Київ: Вища школа, 1997. 349 с.

193. Зязюн ІА. Гуманістична парадигма в освіті. В: Вища освіта в Україні: реалії, тенденції, перспективи розвитку. Матеріали наук.-практ. конф.,

м. Київ, 17–18 квіт. 1996 р. Київ: Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України, Ін-т змісту і методів навчання МОН України; 1996. Частина 1, с. 8–12.

194. Зязюн ІА. Філософія педагогічної дії. Монографія. Черкаси: Вид. від. ЧНУ імені Богдана Хмельницького; 2008. 608 с.

195. Иванова ЕН. Педагогические условия подготовки будущего учителя к использованию новых информационных технологий [диссертация]. Иркутск; 2002. 167 с.

196. Игнатъева Е. О менеджменте знаний и неявном знании в образовании. Высшее образование в России. 2006;12:36–41.

197. Ильина АВ. Деятельностный аспект процесса формирования познавательной самостоятельности студентов [Интернет]. 2007 [цитировано 2018 Июль 16]. Доступно: [www.rusnauka.com/8.NPE2007.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8.NPE2007.doc.htm).

198. Илюхин Ю. Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления [Интернет]. 2014 [цитировано 2018 Июль 23]. Доступно: <http://zapiski-o-sporte.blogspot.com/2014/02>

199. Ингенкамп К. Педагогическая диагностика. Москва: Педагогіка; 1991. 240 с.

200. Іваній І. Компетентнісний підхід до професійної підготовки вчителя фізичної культури. В: Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. Зб. наук. пр. Східноєвроп. нац. ун-ту імені Лесі Українки. Луцьк; 2013;1(21), с. 42–6.

201. Іванова ЛІ. Підготовка майбутніх учителів фізичної культури до фізкультурно-оздоровчої роботи з учнями загальноосвітніх навчальних закладів [автореферат]. Київ: Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; 2007. 22 с.

202. Іванова ЛІ. Сучасні підходи до професійної підготовки майбутнього вчителя фізичної культури. В: Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наук. пр. Київ; 2006;1, с. 63–73.

203. Іванова ЛІ. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки майбутніх учителів фізичної культури до роботи з учнями з відхиленнями у

стані здоров'я [автореферат]. Київ Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова; 2014. 40 с.

204. Іванченко ЄА. Модель формування професійної мобільності майбутніх економістів. В: Науковий вісник Південноукр. держ. пед. ун-ту ім. К. Д. Ушинського. Зб. наук. пр. Одеса; 2004;12, с. 11–6.

205. Ілляхова МВ. Праксеологічний компонент у структурі креативності науково-педагогічного працівника. Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки. 2019;7(36):55–68.

206. Імас Є, Мічуда Ю.Тенденції розвитку сфери фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2015;2:42–9.

207. Казанцева ЕС. Личностно-ориентированный подход к организации учебно-исследовательской деятельности студентов вуза [диссертация]. Нижний Новгород; 2006. 197 с.

208. Казміренко ВП. Програма дослідження психолого-соціальних чинників адаптації молоді людини до навчання у ВНЗ та майбутньої професії. Практична психологія та соціальна робота. 2004;6:76–8.

209. Калашнікова СА. Побудова моделі підготовки управлінських кадрів для інституцій Європейського Союзу: аналіз діяльності Європейської школи управління. Вища освіта України. 2008;4:87–92.

210. Камаєв ОІ, Андрієнко ГМ. Сучасні вимоги і шляхи удосконалення процесу підготовки фахівців із фізичного виховання та спорту. Теорія та методика фізичного виховання. 2003;1:2–4.

211. Канівець ТМ. Основи педагогічного оцінювання. Навч.-метод. посіб. Ніжин: ПП Лисенко М. М.; 2012. 102 с.

212. Каньковський І. Принципи професійного навчання фахівців у сучасній вищій школі. Молодь і ринок. 2015;12(131):15–22.

213. Капітанець ОМ. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах [автореферат]. Тернопіль: Терноп. держ. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка; 2001. 19 с.



214. Капченко ЛМ. Моделивання планів роботи у професійно-технічних навчальних закладах (умови і принципи) Народна освіта [Інтернет]. 2008 [цитовано 2019 Серп. 28];3(6). Доступно: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/statti/>
215. Карпюк ІО. Вивчення проблеми формування професійної компетенції майбутніх спеціалістів у сучасній освіті. В: Вісник НТУУ «КПІ». Зб. наук. пр. Київ; 2010;1, с. 172–6.
216. Карпюк РП. Підготовка майбутніх вчителів фізичної культури до розв'язання педагогічних ситуацій [автореферат]. Вінниця; 2005. 24 с.
217. Кірей КО. Діяльнісний підхід у процесі теоретичної підготовки майбутніх менеджерів. В: Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Зб. наук. пр. Вінниця; 2012;32, с. 309–12.
218. Класифікаторі професій ДК 003:2010 [Інтернет]. 2010 [цитовано 2019 Лип. 15]. Доступно: <http://www.buhoblik.org.ua/rizni/classificator/rozd1.html>
219. Климов ЕА. Психология профессионала: избранные психологические труды. Воронеж: Модэк; 1996. 400 с.
220. Клокар Н. Андрагогічна модель підвищення кваліфікації педагогів на засадах диференційованого підходу. Післядипломна освіта в Україні. 2008;2:23–8.
221. Клопов РВ. Практичні аспекти розробки і застосування дистанційних курсів у вищій фізкультурній освіті. В: Вісник Чернігів. нац. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. Зб. наук. пр. Чернігів; 2013;112(3), с. 39–43
222. Клопов РВ. Системний підхід як методологія дослідження професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту. В: Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 2009;4(57), с. 138–45.
223. Клопов РВ. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту із застосуванням інформаційних технологій [дисертація]. Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т; 2012. 520 с.

224. Коваль П. Якість вищої освіти – ключ до забезпечення висококваліфікованих фахівців. *Обрії*. 2014;2:14–7.

225. Ковальова ТВ, упорядник. Великий тлумачний словник української мови. Харків: Фоліо; 2005. 767 с.

226. Ковальчук ГО. Атестаційний тематичний комплекс в системі оцінювання результатів професійного навчання. В: *Вісник Луганського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка*. Зб. наук. пр. Луганськ, 2008;22(161), с. 266–76.

227. Ковальчук ГП. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту. Навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2013. 198 с.

228. Ковтун ОМ. Психологія професійного становлення сучасного фахівця. Монографія. Київ: Інформ.-аналіт. Агенство; 2012. 200 с.

229. Кожухар ЖВ. Мотиваційно-аксіологічний компонент науково-пізнавальної компетентності майбутніх учителів інформатики: структурний аналіз. *Науковий вісник Південноукр. нац. пед. ун-ту ім. К. Д. Ушинського*. 2013;7/8:25–32.

230. Козырева ОА. Воспитание как феномен моделирования и практики. Монографія. Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО; 2010. 410 с.

231. Кокун ОМ, Пішко Ю, Лозінська НС, Копаниця ОВ, Герасименко МВ, Ткаченко ВВ. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу. *Метод. посіб.* Київ: НДЦ ГП ЗСУ; 2012. 433 с.

232. Кокун ОМ, Пішко Ю, Лозінська НС, Копаниця ОВ, Малхазов ОР. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів. *Метод. посіб.* Київ: НДЦ ГП ЗСУ; 2011. 281 с.

233. Колби Дж, Уотт М, ред. Определение качества в образовании. *Материалы ЮНИСЕФ*. Нью-Йорк; 2000. 157 с.

234. Колесник Ю. Логіко-гносеологічний підхід у вихованні та принципи його реалізації. В: *Зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського нац. ун-ту*

імені Івана Огієнка. Серія: Педагогічна освіта: теорія і практика. Кам'янець-Подільський; 2015, с. 28–34.

235. Колосовська ВВ. Оцінювання сформованості мотивації майбутніх учителів початкових класів до реалізації особистісно орієнтованого підходу у спортивно-масовій роботі з учнями. Педагогічний процес: теорія і практика. 2014;1:62–6.

236. Коменский ЯА, Красновский, ред. с биограф. очерком и прим. Избранные педагогические сочинения. Москва: Учпедгиз; 1955. 651 с.

237. Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012–2016 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 р. № 828–р.

238. Короткова ЛІ, Лук'яненко ГІ, Лук'янова ЛБ, та ін. Професійні стандарти: теорія і практика розроблення. Монографія. Київ: Педагогічна думка; 2011. 220 с.

239. Крайник ВЛ. Высшее образование в России: тенденции и перспективы развития. Биологический вестник Мелитоп. гос. пед. ун-та имени Богдана Хмельницкого. 2015;5(1а):81–5.

240. Крайнікова ТС. Аксіологія Велика українська енциклопедія [Інтернет]. 2015 [цитовано 2019 Груд. 9]. Доступно: <https://vue.gov.ua/>

241. Кремень ВГ, відповідальний редактор. Енциклопедія освіти. Київ: Юрінком Інтер; 2008. 1040 с.

242. Кремін'я ВГ. Філософія людицентризму в освітньому просторі. Київ: Знання України; 2010. 520 с.

243. Крилова С. Особистість. В: Шинкарук ВІ, Озадовська ЛВ, Поліщук НІ, наукові редактори. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України; 2002. 457 с.

244. Криштанович МФ, Криштанович СВ. Особливості формування професійно-педагогічної компетентності викладача закладу вищої освіти у провідних країнах Європи. Освітні обрії. 2020;1(50):18–21.

245. Криштанович С, Щолокова Є. Перспективи розвитку спортивного менеджменту в Україні. В: Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: ЛДУФК; 2019, с. 53–5.

246. Криштанович С. Науково-методичні основи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Молодь і ринок. 2017;6(149):66–71.

247. Криштанович С. Освітня компетенція майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації. Матеріали XXXI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Переяслав-Хмельницький; 2018, с. 227–8.

248. Криштанович С. Особливості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Управління в освіті. Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 26–27 квітня 2017 року). Львів; 2017, с. 59–61.

249. Криштанович С. Проблеми та перспективи формування майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у вищій школі. В: Наукові записки Терноп. нац. пед. ун-ту імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. Зб. наук. пр. Тернопіль; 2018;1, с. 141–8.

250. Криштанович С. Професійна підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в контексті зарубіжного досвіду. В: Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів. Матеріали VI Міжнар. наук.-метод. семінару (м. Хмельницький, 18 травня 2017 року). Хмельницький; 2017, с. 140–3.

251. Криштанович СВ, Криштанович МФ. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту. В: Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення. Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів. 10–11 травня 2018 р.). Львів; 2018, с. 319–22.

252. Криштанович СВ, Криштанович МФ. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і

Канаді. В: Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави. Зб. тез доп. VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Львівської політехніки; 2019, с. 234–7.

253. Криштанович СВ, Криштанович МФ. Формування професійно-педагогічної компетентності викладача у ВНЗ. В: Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Зб. наук. пр. Конін; Ужгород; Дрогобич; 2018, с. 198–200.

254. Криштанович СВ, Криштанович МФ. Проблеми формування професійно-педагогічної компетентності викладача в освітньому середовищі. Зб. наук. пр. Херсон. держ. ун-ту. Серія: Педагогічні науки. Херсон; 2018;64;2, с. 116–22.

255. Криштанович СВ. Акмеологічний підхід в підготовці сучасного спортивного менеджера. В: Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір. Матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16–17 листопада 2017 року). Львів; 2017, с. 150–2.

256. Криштанович СВ. Багаторівнева підготовка менеджерів для сфери фізичної культури і спорту. В: Педагогіка і психологія: сучасні методика та інновації, досвід практичного застосування. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17–18 березня 2017 року). Одеса; 2017, с. 92–6.

257. Криштанович СВ. Графічна підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Профі HUB: простір освітніх&виробничих інновацій, присвячений пам'яті професора Маргарити Федорівни Юсупової. Матеріали III Міжнар. граф.-інформ. форуму. Київ; 2017, с. 155–7.

258. Криштанович СВ. Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів. В: Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Зб. наук. пр. Конін; Ужгород; Дрогобич; 2018, с. 200–2.

259. Криштанович СВ. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Педагогічний альманах. Зб. наук. пр. Херсон; 2017;35, с. 204–11.

260. Криштанович СВ. Інноваційні методи навчання як основа формування пізнавальної активності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. *Інноваційна педагогіка*. 2019;11;2:87–90.

261. Криштанович СВ. Інноваційні підходи до організації навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Педагогічні науки*. Зб. наук. пр. Кропивницький; 2019;5, с. 368–72.

262. Криштанович СВ. Інтегративне навчання у процесі формування професійної компетентності спортивних менеджерів. В: *Управління в освіті. Матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 4–5 квітня 2019 р.)*. Львів; 2019, с. 169–71.

263. Криштанович СВ. Інтегративний підхід до навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: *Актуальні питання гуманітарних наук. Міжвуз. зб. наук. пр. мол. вчених Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка*. Дрогобич; 2018;20;2, с. 129–33.

264. Криштанович СВ. Інтегративність навчального процесу у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 2018;60;2, с. 80–5.

265. Криштанович СВ. Історія становлення і розвитку системи професійної освіти менеджерів з фізичної культури і спорту. В: *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту*. Зб. наук. пр. Харків; 2017, с. 109–12.

266. Криштанович СВ. Менеджмент у фізичній культурі і спорті: теоретичний аспект. В: *Актуальні питання впливу довкілля, фізичного виховання та спорту на здоров'я студентської молоді*. Зб. наук. матеріалів ІV Міжнар. наук.-практ. конф. (Бердянськ, 12–14 вересня 2019 р.). Бердянськ; 2019, с. 105–7.

267. Криштанович СВ. Методика формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: *Тенденції*

та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації. Матеріали XXXVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Переяслав-Хмельницький; 2018;37, с. 145–7.

268. Криштанович СВ. Методичні рекомендації для підготовки семінарських занять студентів з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для рівня вищої освіти „магістр” денної/заочної форми навчання, спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 20 с.

269. Криштанович СВ. Методичні рекомендації для роботи студентів за індивідуальним графіком навчання з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для рівня вищої освіти „магістр” денної форми навчання, спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 32 с.

270. Криштанович СВ. Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для рівня вищої освіти „магістр” денної/заочної форми навчання, спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 43 с.

271. Криштанович СВ. Методи фасилітації у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Актуальні питання застосування на практиці досягнень сучасної педагогіки і психології. Зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, Україна, 8–9 травня 2020 р.). Харків; 2020, с. 21–4.

272. Криштанович СВ. Моделювання професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Досягнення і проблеми сучасної науки. Матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Вінниця, 22 січня 2018 р.). Вінниця, 2018;4, с. 48–51.

273. Криштанович СВ. Навчальна програма з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для студентів спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 10 с.

274. Криштанович СВ. Опорний конспект лекцій з навчальної

дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для студентів спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 20 с.

275. Криштанович СВ. Організаційно-педагогічні умови формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту. В: Наука, освіта, суспільство: актуальні питання і перспективи розвитку. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30–31 березня 2017 року). Київ; 2017, с. 9–13.

276. Криштанович СВ. Освітні технології у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Актуальні проблеми педагогічної освіти: європейський і національний вимір «Actual problems teacher education: European and national dimension». Матеріали IV Всеукр.наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Луцьк, 28–29 травня 2019 року). Луцьк; 2019, с. 123–6.

277. Криштанович СВ. Основні поняття та їх значення в процесі визначення методики формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Обрії. 2017;1(44):96–100.

278. Криштанович СВ. Педагогічний експеримент формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм у закладах вищої освіти. Гірська школа Українських Карпат. 2020;22:116–21.

279. Криштанович СВ. Педагогічні принципи як визначальний фактор у формуванні професійної компетентності спортивних менеджерів. В: Педагогічні інновації у фаховій освіті. Зб. наук. пр. VIII Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Ужгород 20 жовтня 2017 р.). Ужгород; 2017, с. 30–4.

280. Криштанович СВ. Педагогічні стандарти формування професійної компетентності спортивних менеджерів: зарубіжний досвід. В: Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. Зб. наук. пр. Ужгород; 2017;2(41), с. 146–50.



281. Криштанович СВ. Педагогічні умови забезпечення аналітичної компетенції майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Управління якістю освіти: досвід та інновації. Матеріали II Всеукр. пед. читань, присвяч. 80-річчю від дня народження д-ра пед. наук В. С. Пікельної (м. Павлоград, 19 квітня 2018 р.). Павлоград; 2018, с. 63–5.

282. Криштанович СВ. Перспективи дистанційного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф. (м. Тернопіль, 5 квітня, 2019). Тернопіль; 2019, с. 65–7.

283. Криштанович СВ. Перспективи інтегративного підходу в навчальному процесі майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Пріоритетні напрямки вирішення актуальних проблем виховання і освіти. Зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27–28 липня 2018 р.). Харків; 2018, с. 16–8.

284. Криштанович СВ. Праксеологічне спрямування у формування професійної компетентності спортивних менеджерів. В: Фундаментальні та прикладні дослідження: сучасні науково-практичні рішення і підходи. Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Баку; Ужгород; Дрогобич; 2017, с. 208–9.

285. Криштанович СВ. Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів. В: Пріоритети сучасної науки. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27–28 жовтня 2017 року). Київ; 2017;2, с. 31–2.

286. Криштанович СВ. Приступа ЄН, Сидоренко ОП, розробники; власники. Комп'ютерна програма Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Свідоцтво авторського права України № 98021. 2020 Черв. 11.

287. Криштанович СВ. Проектування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів. В: Наукові праці вищого навчального

закладу „Донецький національний технічний університет”. Серія: Педагогіка, психологія і соціологія. Покровськ; 2017;2(21), с. 90–5.

288. Криштанович СВ. Процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Нова педагогічна думка. 2017;3(91):65–71.

289. Криштанович СВ. Роль і значення інноваційних технологій в системі неперервної освіти фахівців з фізичної культури і спорту. В: Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад. Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ. 27 квітня 2017 року.). Київ; 2017, с. 141–5.

290. Криштанович СВ. Роль компетентнісного підходу у професійній підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Зб. наук. пр. Херсон. держ. ун-ту. Серія: Педагогічні науки. Херсон; 2017;50;2, с. 125–30.

291. Криштанович СВ. Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка, соціальна робота. Зб. наук. пр. Ужгород; 2018;1(42), с. 122–5.

292. Криштанович СВ. Спортивний менеджмент: метод. реком. для проведення семінарських занять. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 24 с.

293. Криштанович СВ. Спортивний менеджмент: навч. прогр. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 12 с.

294. Криштанович С. Спортивний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського; 2020. 208 с.

295. Криштанович СВ. Спортивний менеджмент: опорний конспект лекцій. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 20 с.

296. Криштанович СВ. Сучасна модель професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Вища освіта України. 2018;2:77–83.

297. Криштанович СВ. Удосконалення системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Інноваційна педагогіка. 2018;3:132–6.

298. Криштанович СВ. Форма організації навчання у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у процесі вивчення фахових дисциплін. Освітні обрії. 2019;2(49):59–64.

299. Криштанович СВ. Формування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів: наукові підходи. В: Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Серія: Професійна педагогіка. Зб. наук. пр. Київ; 2017;14, с. 44–51.

300. Криштанович СВ. Формування у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту готовності до професійної діяльності. Молодий вчений. 2017;3(43):414–7.

301. Криштанович СВ. Формування мотиваційно-аксіологічного компоненту професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти. В: Актуальні проблеми сучасної освіти та науки в контексті євроінтеграційного поступу. Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присвяч. 20-ти річчю інституту (м. Луцьк, 21–22 травня 2020 року). Луцьк; 2020, с. 50–1.

302. Криштанович СВ. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. В: Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 5, Педагогічні науки: реалії та перспективи. Зб. наук. пр. Київ; 2018;64, с. 120–3.

303. Криштанович СВ, Холявка ВЗ. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті: навч. посіб. Львів: ЛДУФК; 2018. 176 с.

304. Криштанович СВ. Цінність моделі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Молодь і ринок. 2018;9(164):49–54.

305. Круцевич ТЮ, редактор. Теорія і методика фізичного виховання. Підручник: в 2-х т. Київ: Олімпійська література; 2008. Том 2. 368 с.

306. Крыштанович СВ. Инновационные технологии в процессе подготовки менеджеров физической культуры и спорта. В: Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації. Матеріали XXVI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Переяслав-Хмельницький; 2017;26:72–6.

307. Кудрявцев АВ. Основные положения системного подхода [Интернет]. 2010 [цитировано 2018 Авг. 16]. Доступно: [www.hr-portal.ru/article/osnovnyye-polozheniya-sistemnogo-podkhoda](http://www.hr-portal.ru/article/osnovnyye-polozheniya-sistemnogo-podkhoda)

308. Кудрявцева МЕ. К вопросу о фундаментальных основах гуманитарного образования. Вестник ВГУ. Серия: Филология. Журналистика. 2005;1:178–86.

309. Кузнецова АГ. Развитие методологии системного подхода в отечественной педагогике. Монография. Хабаровск: Изд-во ХК ИППК ПК; 2001. 152 с.

310. Кузьмина НВ. Профессионализм деятельности преподавателя производственного обучения профтехучилища. Москва: ВНИИ проф.-техн. Образования; 1989. 166 с.

311. Кузьмінський АІ, Омеляненко ВЛ. Педагогіка. Підручник. Київ: Знання-Прес; 2003. 418 с.

312. Кузьмінський АІ, Омеляненко ВП. Педагогіка у запитаннях і відповідях: словник педагогічних термінів. Київ: Знання; 2006. 312 с.

313. Кузьмінський АІ. Педагогіка вищої школи. Навч. посіб. 2-ге вид., стереот. Київ: Знання; 2011. 486 с.

314. Курамшин ЮФ. Акмеология спортивных достижений (теоретические и прикладные аспекты) [диссертация]. Санкт-Петербург, 2002. 593 с.

315. Курило ВС. Моделювання системи критеріїв оцінки розвитку освіти в регіоні. Педагогіка і психологія. 1999;2:35–9.

316. Куц ОС, Леонова ВА, Галайдюк МА. Модель спеціаліста по спеціальності професійно-педагогічна діяльність. В: Концепція підготовки спеціалістів фізичної культури в Україні. Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. Київ; Луцьк; 1996, с. 68–72.

317. Кушнарьова НМ. Педагогічна модель підготовки майбутніх учителів технологій до розвитку технічного мислення учнів у процесі конструювання та моделювання швейних виробів. В: Педагогіка та психологія. Зб. наук. пр. Харків, 2016;55, с. 244–53.

318. Кушнір ГЛ. Роль дидактичних принципів навчання у процесі засвоєння краєзнавчих знань студентами. В: Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Серія: Психолого-педагогічні науки. Зб. наук. пр. Ніжин; 2013;5, с. 160–6.

319. Ларионова О. Компетентность – основа контекстного обучения. Высшее образование в России. 2005;10:118–22.

320. Ларионова ОГ. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции. Москва: Логос; 2010. 336 с.

321. Лебедев СА. Философия науки: краткая энциклопедия (основные направления, концепции, категории). Москва: Академический Проект; 2008. 692 с.

322. Лебідь Н, Бреус Ю. Компетенції викладача вищої школи в умовах партнерської взаємодії зі студентами. International Scientific Journal of Universities and Leadership [Інтернет]. 2017 [цитовано 2019 Лип. 26];1(4). Доступно: <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/nelja.lebid%40gmail.com>

323. Левшин СВ. Формирование профессионального самосознания студентов как фактор успешной адаптации в профессии [диссертация]. Омск; 2011. 215 с.

324. Ленд'єл-Сяркевич АА. Модернізація вищої педагогічної освіти в умовах глобалізації освітнього простору. В: Науковий вісник Мукачів. держ. ун-ту. Серія: Педагогіка та психологія. Зб. наук. пр. Мукачево; 2016;1, с. 46–51.

325. Линець М, Хіменес Х. Індивідуалізація та диференціація фізичної підготовки спортсменів. Фізична активність, здоров'я і спорт. 2016;2(24):34–4.

326. Лисенко ЛЛ. Удосконалення дидактичного забезпечення підготовки майбутніх учителів фізичної культури в аспекті розвитку здатності до креативно-інноваційної діяльності. В: Вісник Чернігів. нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки. Зб. наук. пр. Чернігів; 2013;112, с. 164–8.

327. Лисенчук ГА. Теоретико-методичні основи керування підготовкою футболістів [автореферат]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України; 2004. 34 с.

328. Ліщук СВ. Механізми державного регулювання розвитку фізичної культури та спорту в Україні [дисертація]. Рівне; 2015. 176 с.

329. Лобода ЮГ. Електронні засоби навчання : структура, зміст, класифікація. Інформаційні технології і засоби навчання [Інтернет]. 2012 [цитовано 2019 Черв. 26];2(28). Доступно: [www.journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/649](http://www.journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/649)

330. Лодатко ЄО. Моделювання в педагогіці: точки відліку. Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку [Інтернет]. 2010 [цитовано 2019 Лип. 25];1. Доступно: [www.intellect-invest.org.ua/pedagog\\_editions\\_e](http://www.intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e)

331. Лозицька ТЮ. Сутність готовності майбутніх учителів до використання медіа у професійній діяльності. Науковий вісник Донбасу. 2011;1:1–10.

332. Ломакович АМ. Актуальні проблеми розвитку вищої освіти: тенденції і перспективи. В: Зб. наук. пр. Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Київ; 2013:42, с. 5–9.

333. Луговий ВІ. Компетентності та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс. В: Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології. Зб. наук. пр. Київ: Ін-т вищої освіти АПН України; 2009, с. 8–14.

334. Лук'янова Л. Неперервна освіта впродовж життя: історичний огляд, сучасні реалії. В: Науковий вісник Мелітоп. держ. педагогічного ун-ту. Серія: Педагогіка. Мелітополь; 2015;2(15), с. 187–92.

335. Лукашук ВІ. Особливості підприємницької діяльності у сфері спорту. Український соціум. 2012;3(42):43–52.

336. Лянной ЮО. Професійна підготовка майбутніх магістрів з фізичної реабілітації у вищих навчальних закладах: теоретико-методичний аспект. Монографія. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка; 2016. 566 с.

337. Лянной ЮО. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки майбутніх магістрів з фізичної реабілітації у вищих навчальних закладах [автореферат]. Київ: Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; 2017. 44 с.

338. Мадзігон В, Вачевський М. Суть і принципи організації менеджменту та особливості реактивного і цільового управління в менеджменті. Молодь і ринок. 2010;10(69):16–22.

339. Мазур Н. Поняття «готовності» та визначення структурних компонентів готовності майбутніх вчителів інформатики. В: Наукові записки. Кіровоград. держ. пед. ун-ту імені Володимира Винниченка. Серія: Педагогічні науки. Кіровоград; 2013;121(2), с. 285–9.

340. Макаренко АС. Заявление в Центральный институт организаторов народного просвещения. Пед. соч.: в 8 т. Москва: Педагогика; 1983. Том 1, с. 8–11.

341. Мамардашвили МК, Соловьев ЭЮ, Швырев ВС. Классическая и современная буржуазная философия. В: Мамардашвили МК, редактор. Необходимость себя. Москва: Лабиринт; 1996, с. 373–415.

342. Мамфрод А, Голд Д. Management Development. Как усовершенствовать работу менеджеров. Стратегии действий. Москва: NIPPO PUBLISHING LTD; 2006. 360 с.

343. Маркова АК. Психология профессионализма. Москва: Знание; 1996. 308 с.
344. Мартиненко ВВ. Безперервна підготовка фахівців фізичного виховання і спорту. В: Педагогіка. Наукові праці. Київ; 2009;99, с. 111–5.
345. Марущак ОМ. Поняття компетентності у педагогічній діяльності. Креативна педагогіка. 2016;11, с. 97–108.
346. Марцева ЛА. Інтегративний підхід як освітня перспектива підготовки компетентних фахівців. В: Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Зб. наук. пр. Вінниця; 2013;36, с. 128–32.
347. Маслов В. Концептуальні засади розробки орієнтовних стандартів змісту компетентності фахівців. Освітологічний дискурс. 2011;2:162–7.
348. Маслов ВІ. Основні функції і системи підвищення як кваліфікації педагогічних кадрів. Радянська школа. 1987;5:62–5.
349. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Санкт-Петербург: Питер; 2008. 352 с.
350. Матвеев С, Когут И, Шульга Л. Адаптивный спорт и олимпийское движение. Наука в олимпийском спорте. 2006;1:9–14.
351. Матеюк ОА. Успішність особистості: сутність та зміст феномену. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України [Інтернет]. 2012 [цитовано 2018 Лип. 17];4. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_31)
352. Медведовська Д. Основні критерії якості вищої освіти: досвід Великобританії. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2016;4(58):48–54.
353. Мединський С. Технологія навчання фахівців галузі фізичної культури у вищих навчальних закладах в умовах інтеграції до європейського освітнього простору (на прикладі Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича). В: Молода спортивна наука України. Зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту. Львів; 2008;12;4 с. 135–40.



354. Мединський СВ, Палагнюк ТВ. Проблеми організації навчального процесу з фізичного виховання у вищих навчальних закладах. В: Історичні, теоретико-методичні, медико-біологічні аспекти фізичної культури і спорту. Матеріали наук.-практ. конф. (Чернівці, 6–7 квітня 2016 р.). Чернівці: Чернівецький нац. ун-т; 2016, с. 140–4.

355. Мельничук ОС, редактор. Словник іншомовних слів. Київ: УРЕ; 1975. 775 с.

356. Мескон МХ, Майкл А, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Вильямс; 2019. 672 с.

357. Методичні рекомендації для розроблення профілів ступеневих програм, включаючи програмні компетентності та програмні результати навчання. Київ: Поліграф плюс; 2016. 80 с.

358. Медведєва ІМ. Система підготовки спортсменів у видах спорту зі складнокоординаційною структурою рухів (на матеріалі фігурного катання на ковзанах) [автореферат]. Харків: Харк. держ. акад. фіз. культури; 2003. 43 с.

359. Михайличенко ОВ. Наукові дослідження за спеціальністю „Фізична культура і спорт”: сучасність та перспективи. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2015;10:280–7.

360. Михайлова ЕЯ. Подготовка спортивных менеджеров в условиях рынка: состояние и перспективы. Ученые записки ун-та имени П. Ф. Лесгафта. 2016;3(133):169–73.

361. Мічуда ЮП. Про досвід підготовки фахівців у галузі спортивного менеджменту вищими навчальними закладами західноєвропейських країн. В: Освіта в галузі фізичної культури: стан, проблеми, перспективи. Зб. наук. праць. Львів; 1996;1:61–3.

362. Мічуда ЮП. Проблеми вдосконалення механізму державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні. В: Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. Зб. наук. пр. Волин. держ. ун-ту імені Лесі Українки. Луцьк; 2002;1, с. 26–8.

363. Мічуда ЮП. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Київ: Олімпійська література; 2007. 216 с.

364. Мічуда ЮП. Сфера фізичної культури та спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку. Київ: Олімпійська література; 2010. 216 с.

365. Мойсеюк НЄ. Педагогіка. Навч. посіб. 5-те вид., доп. і перероб. Київ; 2009. 656 с

366. Мойсеюк НЄ. Педагогіка. Навч. посіб. 4-е вид., доп. Київ; 2003. 615 с.

367. Монахов СВ, Рыжакова АВ. Основные тенденции развития высшего образования в России: количественные и качественные аспекты. Вестник РЭУ. 2014;10:19–28.

368. Морева НА. Педагогика среднего профессионального образования. Учеб. пособие. Москва: Академия; 2001. 272 с.

369. Морозов СМ, Шкарапута ЛМ, укладачі. Словник іншомовних слів. Київ: Наукова думка; 2000. 680 с.

370. Мруга МР. Визначення поняття професійної компетентності. В: Науковий вісник Миколаїв. держ. ун-ту. Серія: Педагогічні науки. Зб. наук. праць. Миколаїв; 2005;10;2, с. 89–93

371. Мулик ВВ. Система багаторічного спортивного удосконалення в ускладнених умовах поєднання основних сторін підготовленості спортсменів (на матеріалі лижного спорту) [автореферат]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України; 2002. 40 с.

372. Мушкієва Р, Скалій О. До питання компетенції вчителя фізичного виховання сучасної школи. В: Професійні компетенції та компетентності вчителя. Матеріали регіон. наук.-метод. семінару. Тернопіль: Вид-во ТНПУ ім. В. Гнатюка; 2006, с. 122–4.

373. Нагач МВ. Підготовка майбутніх учителів у школах професійного розвитку в США [автореферат]. Київ; 2008. 21 с.

374. Нагорна НВ. Формування у студентів понять компетентності й компетенції. Виховання і культура. 2007;1/2(11/12):266–8.

375. Надольний М. Потреби. В: Шинкарук ВІ, Озадовська ЛВ, Поліщук НП, наукові редактори. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України; 2002, с. 505.

376. Назарко СО. Системний підхід як методологія регулювання регіонального ринку освітніх послуг вищої школи. Економіка та держава. 2010;5:66–70.

377. Наследов АД. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учеб. пособие. Санкт-Петербург: Речь; 2007. 292 с.

378. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 р.

379. Нежинська ОО, Тименко ВМ. Основи коучингу. Навч. посіб. Київ; Харків: Діса-Плюс; 2017. 220 с.

380. Нечаев НН. Сознательность как базовый принцип формирования профессионального сознания. Вестник МГЛУ. Психологические и педагогические проблемы развития образования. Серия: Педагогическая антропология. 2004;484:6–40.

381. Ничкало НГ, Гончаренко СУ, Радкевич ВО. Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика. Монографія. Хмельницький: ТУП; 2002. 334 с.

382. Ничкало НГ. Неперервна професійна освіта: міжнародний аспект. В: Сисоєва СО, Романовський ОГ, редактори. Творча особистість у системі неперервної професійної освіти. Матеріали міжнар. наук. конф. Харків: ХДПУ; 2000, с. 54–80.

383. Ничкало НГ. Професійна освіта і навчання: проблеми взаємозв'язку з ринком праці. В: Підтримка реформи професійно-технічної освіти в Україні. Зб. матеріалів, підгот. у рамках реалізації укр.-нім. Проекту. Ніжин; 2007, с. 134–8.

384. Ничкало НГ. Развитие в Украине исследований по проблемам педагогики и психологии профессионального образования на рубеже столетий. Киев: Наук. світ; 2004. 67 с.

385. Ніколаї ГЮ. Методологія та технологія науково-педагогічних досліджень. Суми: СДПУ ім. А. С. Макаренка; 1999. 106 с.

386. Нікора АО. Теорія аксіологічного підходу в освіті та практика його реалізації в процесі предметно-методичної підготовки майбутнього вчителя-суспільствознавця. В: Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки. Зб. наук. пр. Миколаїв; 2015;1(48), с. 221–6.

387. Носенко Є, Коротков В, Матюшкін М. Системний підхід в освіті. Нова педагогічна думка. 2014;3:45–7.

388. Овчаренко НА. Особистісно орієнтований підхід у професійній підготовці майбутніх учителів музичного мистецтва до вокально-педагогічної діяльності. Наукові записки. НДУ імені Миколи Гоголя. Серія: Психолого-педагогічні науки. Ніжин;2013;2:148–153.

389. Овчарук ОВ, редактор. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ: К.І.С.; 2004. 112 с.

390. Ожегов СИ. Словарь русского языка. Изд. 10-е, стереот. Москва: Советская энциклопедия; 1973. 1458 с.

391. Олейник НА. Системный подход в исследовании объекта и предмета физической культуры и спорта. В: Слобожанський науково-спортивний вісник. Зб. наук. пр. Харків: ХаДІФК; 1999;2, с. 108–14.

392. Омаров СК. Системный подход как методологическая основа исследования проблемы качества образования [Интернет]. 2008 [цитировано 2018 Авг. 19]. Доступно: [www.rusnauka.com/10\\_2008/Pedagogica/29791.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_2008/Pedagogica/29791.doc.htm)

393. Омеляненко Ю. Теоретичні основи компетентнісного підходу щодо підготовки вчителя фізичної культури. В: Професійні компетенції та компетентності вчителя. Матеріали регіон. наук.-практ. семінару. Тернопіль: Вид-во ТНПУ ім. В. Гнатюка; 2006, с. 117–8.

394. Омелянєнко ВЛ, Кузьмінський АІ. Теорія і методика виховання. Навч. посіб. Київ: Знання; 2008. 415 с.
395. Операйло С. Фізична культура і спорт – реалії і перспективи в умовах розбудови національної освіти. Фізичне виховання в школі. 2004;4:8–11.
396. Ортинський ВА. Педагогіка вищої школи. Київ: Вища школа; 2009. 470 с.
397. Осадча ЛА. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера. В: Економіка, фінанси і управління в ХХІ столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. Зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (21 березня, 2017 р., м. Київ). Київ; 2017;2, с. 59–62.
398. Осадча ТЮ. Професійна підготовка викладачів фізичного виховання в університетах США [дисертація]. Луганськ; 2005. 227 с.
399. Освіта Іспанії [Інтернет]. 2017 [цитовано 2019 Листоп. 30]. Доступно: <http://ito.vspu.net/qwest/Ispan.htm>
400. Осінчук ВГ, Попеску ІК. Визначення основних спортивних термінів фізичної культури і спорту. Київ: ІСДО; 1995. 200 с.
401. Основина ВА. Общедидактические подходы к проектированию учебной программы по предмету [Інтернет] [цитовано 2018 Іюнь 17]. Доступно: [idc.ulstu.ru/ipk/Osnovina.doc](http://idc.ulstu.ru/ipk/Osnovina.doc).
402. Оспішев В, Костєнко О, Прунєнко О. Основи менеджменту. Навч. посіб. для студ. Харків: ХНАМГ; 2006.
403. Отрощенко ЛС. Професійна компетентність фахівця у дослідженнях німецьких вчених. Вища освіта України. 2011;3:284–92.
404. Оценивание: образовательные возможности. Сб. науч.-метод. ст. Минск: БГУ; 2006. Выпуск 4. 257 с.
405. Павленчик НФ, Павленчик АО. Менеджмент у спорті: теоретичний аспект. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки [Інтернет]. 2016 [цитовано 2018 Трав. 19];4. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_11)

406. Павлюк ЄО. Професійна компетентність як складова професійної діяльності майбутніх тренерів-викладачів. Педагогічні науки. 2014;2(71): 109–17.
407. Пазекова ГЕ. Професионалізм педагога в реалізації особистісно-орієнтованого підходу [дисертація]. Ульяновск; 2001. 167 с.
408. Пакулін СЛ. Модернізація й підвищення ефективності вищої освіти України: зміст, проблеми, системні ефекти. Проблеми економіки. 2013;1:310–5.
409. Панфілов Ю, Фурманець Б. Компетентнісний підхід в освіті: досвід, проблеми, перспективи. Філософські та антропологічні парадигми сучасної освіти. 2017;3:55–67.
410. Панько ТІ, Кочан ІМ, Мацюк ГП. Українське термінознавство. Львів: Світ; 1994. 216 с.
411. Парпан У. Модернізація національної системи освіти у контексті сучасного євроінтеграційного поступу України. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Серія: Юридичні науки. 2017;865: 296–302.
412. Патяева ЕЮ. Ситуативное развитие и уровни мотивации. Вестник МГУ. Серия 14, Психология. 1983;4:23–33.
413. Пащенко М, Красноштан І. Готовність майбутнього педагога до інноваційної діяльності. В: Зб. наук. пр. Уманськ. держ. пед. ун-ту. Умань; 2012;4, с. 281–7.
414. Пащенко ОВ. Результат навчання як основний чинник професійної компетентності фахівця [Інтернет]. 2015 [цитовано 2019 Лип. 27]. Доступно: [redmaster.ucoz.ua](http://redmaster.ucoz.ua).
415. Переверзин ІІ. Менеджмент спортивной организации. Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: СпортАка-демПресс; 2002. 244 с.
416. Переверзин ІІ. Менеджмент спортивной организации. Учеб. пособие. Москва: Физкультура и спорт; 2006. 434 с.

417. Передерій А, Розторгуй М. Теоретико-методичні підходи до періодизації багаторічної підготовки спортсменів у адаптивному спорті. Спортивний вісник Придніпров'я. 2016;1:91–5.

418. Передерій АВ. Теоретико-методичні основи спортивного руху спеціальних олімпіад [автореферат]. Львів: Львів. держ. ун-т фіз. культури; 2014. 40 с.

419. Пехота ОМ, Старєва АМ. Особистісно орієнтоване навчання: підготовка вчителя. Монографія. Миколаїв: Іліон; 2005. 272 с.

420. Пикельная ВС. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект) [диссертация]. Кривой Рог: Криворожский пед. ин-т; 1993. 374 с.

421. Пінк ДД. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Київ: Клуб сімейного дозвілля; 2016. 208 с.

422. Пітин М. Теоретична підготовка в спорті. Монографія. Львів: ЛДУФК; 2015. 372 с.

423. Піцул КС. Модель формування готовності до професійної діяльності майбутніх фахівців з готельної і ресторанної справи в результаті професійної підготовки. Вісник Дніпроп. ун-ту ім. Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія. Педагогічні науки. 2016;1(11):310–7.

424. Платонов ВМ, Булатова ММ. Фізична підготовка спортсмена. Навч. посіб. Київ: Олімпійська література; 1995. 320 с.

425. Платонов ВН. Общая теория подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Учебник. Киев: Олимпийская литература; 1997. 583 с.

426. Платонова НМ. Исследования в области образования. Ученые записки СПбГИПСР. 2014;1;21:81–6.

427. Плигин АА. Организационно-педагогические основы личностно-ориентированной технологии образования в современных условиях [диссертация]. Москва; 1997. 161 с.

428. Плотоненко ЮА. Личностно-ориентированный подход в формировании информационной компетентности студентов вуза [диссертация]. Тюмень; 2009. 164 с.

429. Поберезська ГГ. Тенденції розвитку вищої освіти у країнах Західної Європи та України [автореферат]. Київ: Ін-т вищ. освіти АПН України; 2005. 22 с.

430. Подмазін СІ. Особистісно орієнтована освіта (соціально-філософський аналіз) [дисертація]. Дніпропетровськ; 2006. 418 с.

431. Пожарский СД. Предмет, принципы и методы синергетической акмеологии [диссертация]. Санкт-Петербург; 2002. 240 с.

432. Пожарська НМ. Гуманістичні імперативи здійснення освітньої політики: філософський вимір [автореферат]. Харків: Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди; 2015. 18 с.

433. Портер ЕМ. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс; 2005. 454 с.

434. Потуй ЮП. Професійні цінності: сутність і роль у формуванні особистості сучасного фахівця. В: Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. Зб. наук. пр. Класич. приват. ун-ту. Запоріжжя; 2013;33, с. 331–7.

435. Приступа ЄН, Криштанович СВ. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. In; Modern science and practice. Abstracts of XV international scientific and practical conference. Varna; 2020, p. 226–8. URL: <http://isg-konf.com>. DOI 10.46299/2020XV

436. Приступа Є, Музика Ф. Сучасний стан підготовки кадрів для сфери оздоровчого фітнесу. В: Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Зб. наук. пр. Київ; 2017;6, с. 66–9.

437. Приступа Є, Рокіта А. Тенденції підготовки фахівців фізичного виховання і спорту в Європі. В: Єрмаков СС, редактор. Педагогіка, психологія



та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. Зб. наук. пр. Харків; 2003;15, с. 124–30.

438. Приступа ЄН, Пилат ВС. Традиції української національної фізичної культури. Львів: Троян; 1991. 275 с.

439. Приходько ВВ, Самойлов МГ, Шабанова ЮО. Фізична культура і психофізичний тренінг студентів: від теорії до практики. Навч. посіб. Дніпропетровськ: НГУ; 2014. 275 с.

440. Про вищу освіту: Закон України від 6 червня 2019 р. № 1556-VII.

441. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 1 бер. 2017 р. № 115.

442. Про освіту: Закон України від 18 грудня 2019 р. № 2145-VIII.

443. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2015 р. N 1320-р.

444. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р.

445. Про фізичну культуру і спорт: Закон України. Редакція від 16.07.2019 р. № 3808-XII.

446. Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років [Інтернет]. 2015 [цитовано 2020 Лют. 9]. Доступно: <https://osvita.ua/news/43501/>

447. Прохор ІІ. Тенденції в управлінні приватною вищою освітою України в умовах європейської інтеграції [автореферат]. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України; 2015. 20 с.

448. Проценко У. Форми і методи психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців з фізичного виховання та спорту у вищих спеціалізованих навчальних закладах України. Молодь і ринок. 2014;6:83–7.

449. Пустовіт ЛО та ін, укладачі. Словник іншомовних слів: 23 000 слів та термінологічних словосполучень. Київ: Довіра; 2000. 1018 с.

450. Пшенична ОС. Діагностика готовності майбутнього менеджера до застосування інформаційних технологій. В: Вісник Запорізького національного університету. Серія: Педагогічні науки. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 2015;2(25), с. 144–51.

451. Пятков ВТ. Теоретико-методичні основи техніко-тактичної підготовки спортсменів у стрілецьких олімпійських вправах [автореферат]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України; 2002. 40 с.

452. Райгородский ДЯ. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учеб. пособие. Самара: Бахрах-М; 2001. 672 с.

453. Рапацевич ЕС, авт.-сост. Педагогика: большая современная энциклопедия. Минск: Современное слово; 2005. 719 с.

454. Рапацевич ЕС, составитель. Современный словарь по педагогике. Минск: Современное слово; 2001. 927 с.

455. Ричкова М. Особливості фізичного виховання в університетах США. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2016;4(58): 55–60.

456. Рідей НМ. Теорія і практика ступеневої підготовки майбутніх екологів [дисертація]. Київ; 2011. 578 с.

457. Романишина ОЯ. Теоретичні і методичні основи формування професійної ідентичності майбутніх учителів засобами інформаційних технологій [дисертація]. Тернопіль; 2016. 482 с.

458. Романишина ОЯ. Філософські і методологічні засади формування професійної ідентичності майбутніх учителів. В: Наукові записки Чернівецького університету. Серія: Педагогіка і психологія. Зб. наук. пр. Чернівці; 2015;67, с. 169–75.

459. Романова СМ. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія. 2010;3:83–6.

460. Романовський ОГ. Неперервна освіта і підготовка професійних керівників-лідерів. В: Наукові праці Миколаїв. держ. гуманітарного ун-ту ім. Петра Могили. Серія: Педагогіка. Зб. наук. пр. Миколаїв; 2000;7, с. 69–74.

461. Руденко ВМ, Руденко НМ. Математичні методи в психології. Підручник. Київ: Центр учбової літератури; 2012. 304 с.

462. Савченко ЛО. Системний підхід до педагогічного діагностування якості освіти студентів. В: Зб. наук. пр. Військового інституту Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Київ; 2013;41, с. 197–201.

463. Сагинова ОВ. Проблемы и перспективы интернационализации высшего образования. Экономика образования. 2005;1:38–48.

464. Сапожников СВ. Вища педагогічна освіта в країнах Чорноморського регіону: історія і сучасність. Монографія. Дніпропетровськ: Інновація; 2013. 480 с.

465. Саух ІВ. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі. Економіка. Управління. Інновації [Інтернет]. 2010 [цитовано 2019 Серп. 25];2(4). Доступно: [file:///C:/Users/User/Downloads/eui\\_2010\\_2\\_38.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/eui_2010_2_38.pdf)

466. Сватъєв А. Аналіз стану вищої фізкультурно-спортивної освіти у країнах Західної Європи та Азіатсько-Тихоокеанського регіону. В: Науковий вісник Мелітоп. держ. пед. ун-ту. Серія: Педагогіка. Зб. наук. пр. Мелітополь; 2014;2(13), с. 84–8.

467. Сватъєв АВ. Зміст загально-освітнянського компоненту підготовки майбутнього менеджера фізичної культури і спорту до професійної діяльності. В: Науковий часопис нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Зб. наук. пр. Київ; 2019;12(120), с. 101–5.

468. Сватъєв АВ. Поняття «спорт» як системотвірний елемент внутрішньої структури особистості майбутніх тренерів-викладачів. В: Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. Зб. наук. пр. Класич. приват. ун-ту. Запоріжжя; 2014;37, с. 336–43.

469. Свєртнєв ОА. Характеристика основних компетентностей менеджера фізичної культури і спорту в сучасних умовах реформування вищої освіти. Імідж сучасного педагога. 2017;7(176):19–22.

470. Свістельник ІР. Вища фізкультурна освіта та її інформаційне забезпечення: 80-ті роки ХХ століття (повідомлення третє). Теорія та методика фізичного виховання. 2010;3:3–6.

471. Сєгеда НА. Зміст креативно-акмеологічного підходу до вивчення феномену професійного зростання викладача вищої школи [Інтернет]. 2009 [цитовано 2018 Вер. 16]. Доступно: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/PPMB/texts/2009-04/09snatpd.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/PPMB/texts/2009-04/09snatpd.pdf).

472. Сембрат АЛ. Історичний аспект особистісно орієнтованого підходу у вихованні. В: Єрмаков СС, редактор. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. Зб. наук. пр. Харків; 2005;14:51–7.

473. Семенова АВ. Парадигмальне моделювання у професійній підготовці майбутніх учителів. Монографія. Одеса: Юрид. л-ра; 2009. 504 с.

474. Семеріков СО. Фундаменталізація навчання у вищій школі. Кривий Ріг: Мінерал; Київ: НПУ ім. М.П. Драгоманова; 2009. 340 с.

475. Сергієнко ЛП. Терміни і поняття у фізичній культурі. Навч. посіб. Тернопіль: Навчальна книга-Богдан; 2011. 264 с.

476. Сериков ВВ. Общая педагогика. Избр. лекции. Волгоград: Перемена; 2004. 114 с.

477. Сидорко ОЮ. Рейтингова система педагогічного контролю навчальних досягнень студентів інститутів фізичної культури [автореферат]. Івано-Франківськ: Івано-Франківський держ. пед. ін-т; 1997. 24 с.

478. Сиско НМ. Психологічна профілактика наркотичної залежності учнів професійно-технічних навчальних закладів. Навч.-метод. посіб. Хмельницький; 2015. 162 с.

479. Сисоєва СО, Кристопчук ТЄ. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика. Навч. посіб. Рівне: Овід; 2012. 352 с.

480. Ситнік СВ. Когнітивний компонент в управлінській взаємодії. Наука і освіта. 2012;9:197–201.

481. Скварок МЮ. Модель професійної підготовки майбутніх інженерів-педагогів до проектування одягу засобами інформаційних технологій. В: Мартинюк МТ, головний редактор. Зб. наук. пр. Уманськ. держ. пед. ун-ту імені Павла Тичини. Умань; 2015;1, с. 324–31.

482. Скорик ТВ. Гуманізація вищої освіти як показник якісного рівня підготовки фахівців. В: Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія. Зб. наук. пр. Чернігів. нац. технолог. ун-ту. Чернігів; 2012;1, с. 135–43.

483. Скрипник В. Навчання у Скандинавії. Курс молодого вікінга [Інтернет]. 2013 [цитовано 2018 Вер. 16]. Доступно: [https://osvita.ua/abroad/higher\\_school/articles/33970/](https://osvita.ua/abroad/higher_school/articles/33970/)

484. Сластенин ВА. Высшее педагогическое образование в России на пути реформирования [Інтернет]. 2011 [цитировано 2019 Сент. 2]. Доступно: <http://www.pedlib.ru / Books /1 /0075 /1- 0075-0107.shtml>.

485. Слєпкань ЗІ. Наукові засади педагогічного процесу у вищій школі. Навч. посіб. Київ: Вища шк.; 2005. 239 с.

486. Слободчук МС. Вплив інтеграційних процесів на ринок праці України. В: Зб. наук. пр. Харків. нац. пед. ун-ту імені Г. С. Сковороди, Серія: Економіка. Харків; 2014;14, с. 78–86.

487. Словник української мови: в 11 т. [Інтернет]. 2010. Київ: Наукова думка; 1970–1980. [цитовано 2019 Жовт. 27]. Доступно: <https://www.slovnyk.ua/index.php>

488. Словник української мови: в 11 т. Київ; 1973. Том 4. 810 с.

489. Служинська ЛБ. Акмеологічний підхід у процесі формування готовності у майбутніх менеджерів-економістів до професійної самореалізації. В: Зб. наук. пр. Хмельницьк. ін-ту соціальних технологій Університету «Україна». Хмельницький; 2012;5, с. 183–7.

490. Сняданко П. Діагностика психологічної готовності студентів технічних університетів до майбутньої професійно-управлінської діяльності. Навч.-метод. вид. Львів; 2015. 59 с.

491. Соколова ЕИ. Анализ терминологического ряда «коуч», «ментор», «тьютор», «фасилитатор», «эдвайзер» в контексте непрерывного образования. Непрерывное образование: XXI век [Интернет]. 2013 [цитировано 2019 Авг. 8];4. Доступно: <https://lll21.petsu.ru/journal/article.php?id=2171>

492. Соловьев ГМ. Генезис становления современного целеполагания по физической культуре в системе образования. Теория и практика физической культуры. 2003;8:10–4.

493. Солтик ОО. Формування концептуальної моделі професійної діяльності викладача фізичного виховання вищого навчального закладу [автореферат]. Київ; 2003. 21 с.

494. Сопнева НБ. Сутність і види мотивів навчальної діяльності. В: Єрмаков СС, редактор. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. Зб. наук. пр. Харків; 2001;29, с. 32–5.

495. Сорока ОВ. Підготовка майбутнього вчителя до інтегративного використання образотворчого мистецтва в початковій школі [автореферат]. Одеса; 2001. 21 с.

496. Стасенко ОА. Технологічний підхід у професійній підготовці майбутніх учителів фізичної культури. В: Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Зб. наук. пр. Київ; 2017;3К, с. 455–9.

497. Степанченко НІ. Основні напрями вищої освіти з фізичного виховання в контексті ідей нової освітньої парадигми. В: Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Зб. наук. пр. Вінницьк. держ. пед ун-ту імені Михайла Коцюбинського. Київ; Вінниця; 2014;38, с. 439–46.

498. Столяренко ЛД. Психология и педагогика. Москва: Юрайт; 2019. 574 с.

499. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року від 10 липня 2019 р. № 526-р.

500. Стрельников ВЮ. Педагогічні основи забезпечення особистісного і професійного розвитку студентів засобами інноваційних технологій навчання. Монографія: у 2-х кн. Полтава: РВВ ПУСКУ; 2002. Книга 2. 230 с.

501. Сутула В, Дейнеко А, Булгаков О. Про сутність поняття «фізична культура». Спортивний вісник Придніпров'я. 2016;3:218–21.

502. Сутула В. Узагальнююче визначення поняття «спорт» як один з базових конструктів узагальнюючої теорії фізичної культури та теорії спорту. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2018;1(63):89–97.

503. Сутула В. Фізична культура: передумови теорії. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2016;3:60–5.

504. Сушенцева ЛЛ, Сушенцев ОО. Вплив професійної мобільності на конкурентність фахівця на сучасному ринку праці. Молодий вчений. 2016;4(31):568–72.

505. Сушенцева ЛЛ. Особливості адаптації студентів до навчання у вищому навчальному закладі. В: Педагогічний альманах. Зб. наук. пр. Херсон; 2008;3, с. 172–5.

506. Сушенцева ЛЛ. Прогностичне обґрунтування формування професійної мобільності в умовах інформаційного суспільства. В: Радкевич ВО, редактор. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання. Матеріали звітної наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 березня 2012 р.). Київ: ІПТО НАПН України; 2012, с. 53–8.

507. Сущенко ЛП. Головні тенденції в професійній підготовці фахівців фізичного виховання у зарубіжних вищих закладах освіти. В: Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 2000;18, с. 229–34.

508. Сущенко ЛП. Зміст професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту. В: Проблеми педагогічних технологій. Зб. наук. пр. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки. Луцьк; 2000;4 с. 130–8.

509. Сущенко ЛП. Проблеми професійної підготовки фахівців фізичного виховання і спорту у незалежній Україні. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2001;4:60–9.

510. Сущенко ЛП. Професійна підготовка майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту (теоретико-методологічний аспект). Монографія. Запоріжжя: ЗДУ; 2003. 442 с.

511. Сущенко ЛП. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту у вищих навчальних закладах [автореферат]. Київ; 2003. 45 с.

512. Танько ТП. Теорія та практика музично-педагогічної підготовки майбутніх вихователів дошкільних закладів у педагогічних університетах [дисертація]. Харків: Харків. держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди; 2004. 508 с.

513. Тархан ЛЗ. Дидактическая компетентность: теоретические и методические аспекты. Монография. Симферополь: Крымиздатпедгиз; 2008. 424 с.

514. Теличко НВ. Професійна компетентність як базова основа педагогічної майстерності. В: Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія. Зб. наук. пр. Київ; 2014, с. 376–83.

515. Тимошенко ОВ. Теоретико-методичні засади оптимізації професійної підготовки вчителів фізичної культури у вищих навчальних закладах [автореферат]. Київ: Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова; 2009. 38 с.

516. Тищенко ОІ. Загальнонаукові засади дослідження поняття професійної компетентності [Інтернет]. 2014 [цитовано 2019 Листоп. 20]. Доступно:[http://virtkafedra.ucoz.ua/el\\_gurnal/pages/vyp10/tishenko.pdf](http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp10/tishenko.pdf).

517. Тітова ГВ. Модель підготовки майбутніх учителів фізичної культури до формування спортивних лідерських якостей в учнів основної школи. Наука і освіта. 2015;8:177–81.



518. Ткачівська ІМ. Характеристика готовності вчителів фізичної культури до професійної діяльності. В: Вісник Черкаського ун-ту. Серія: Педагогічні науки. Зб. наук. пр. Черкаси; 2007;113, с. 58–62.

519. Топалова С. Реформування вищої освіти в Україні: фінансове забезпечення [Інтернет]. 2018 [цитовано 2019 Листоп. 23]. Доступно: [https://ukr.lb.ua/blog/svetlana\\_topalova/415144\\_reformuvannya\\_vishchoi\\_osviti\\_ukraini.html](https://ukr.lb.ua/blog/svetlana_topalova/415144_reformuvannya_vishchoi_osviti_ukraini.html)

520. Торн К, Маккей Д. Тренинг. Санкт-Петербург: Питер; 2001. 208 с.

521. Третьяков МО, Лапичак ІЕ. Стан професійних знань і вмінь студентів вищих навчальних закладів фізкультурного профілю. Теорія і практика фізичного виховання. 2004;2:42–9.

522. Тюленев ГД. Завдання вищого навчального закладу у сучасному суспільстві. Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2012;11(182):483–93.

523. Тюлю Г. Якість профпідготовки менеджера. Вища освіта. 2005;11:78–82.

524. Уемов АИ. Логические основы метода моделирования. Москва: Пед. и-во России; 2000. 448 с.

525. Фазлеев НШ. Компетентностно ориентированный подход к профессиональной подготовке педагога по физической культуре и спорту. Теория и практика физической культуры. 2008;12:9–12.

526. Федорчук ОС. Модернізація вищої професійної освіти на основі компетентнісного підходу. Педагогічний дискурс. 2009;6:180–3.

527. Фіцула ММ. Педагогіка вищої школи. Навч. посіб. 2-ге вид., допов. Київ: Академвидав; 2010. 456 с.

528. Фіцула ММ. Педагогіка. Навч. посіб. Київ: Академія; 2000. 544 с.

529. Фіцула ММ. Педагогіка. Навч. посіб. Вид. 3-тє, переробл. і допов. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан; 2010. 232 с.

530. Фоменко НА. Педагогіка вищої школи: методологія, стандартизація освіти. Київ: Слово; 2005. 216 с.

531. Фурман АВ. Ідея професійного методологування. Монографія. Ялта; Тернопіль: Економічна думка; 2008. 444 с.

532. Хазова СА. Развитие конкурентоспособности специалистов в процессе профессиональной подготовки. Монография. Майкоп: Адыгейский гос. ун-т; 2011. 371 с.

533. Холодная МА. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. Санкт-Петербург: Питер; 2002. 272 с.

534. Холявко НІ. Вища освіта як визначальний чинник суспільного розвитку. Економічний форум. 2014;2:285–90.

535. Хоменко ПВ, Корносенко ОК. Модель професійно компетентного фахівця фізичної культури. В: Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології. Зб. наук. праць. Рівне, 2010;2, с. 382–7.

536. Хомич ВМ. Комплексна модель професійної підготовки студентів технічного профілю. В: Єрмаков СС, редактор. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. Наук. моногр. 2007;2, с. 142–6.

537. Хуторской АВ. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Интернет]. 2002 [цитировано 2017 Март 23];23. Доступно: <http://www.eidos.ru/journal /2002/ 0423.htm>

538. Хуторской АВ. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования. Народное образование. 2003;2: 58–64.

539. Хуторской АВ. Современная дидактика. Учеб. для вузов. Санкт-Петербург: Питер; 2001. 544 с.

540. Хуторський А. Ключові компетенції. Технології конструювання. Народна освіта. 2003;5:55–64.

541. Циганок ОВ, Сатін ДЄ. Сучасні системи організації фізичної культури і спорту. В: Вісник Запорізького національного університету. Серія: Фізична культура і спорт. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 1009;2, с. 178–85.

542. Цільмак ОМ. Складові структури компетентностей. Наука і освіта. 2009;1/2;128–34.

543. Ціннісні орієнтації сучасної української молоді: інформ. матеріали про становище молоді в Україні (за підсумками 2015 року). Київ: Міністерство молоді та спорту України, Державний інститут сімейної та молодіжної політики; 2016. 46 с.

544. Чайка ВМ. Основи дидактики. Навч. посіб. Київ: Академвидав; 2011. 238 с.

545. Чайкіна НО. Організація внутрішнього моніторингу якості професійної підготовки фахівців в умовах кредитно-модульної системи навчання. Наук.-метод. посіб. Полтава: ПНПУ; Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка; 2010. 110 с.

546. Черба ВМ, Герасимова ЄВ. Стан та перспективи розвитку сфери фізичної культури в Україні. Економіка та держава. 2017;7:70–5.

547. Червінська І, Никорак Я. Соціокультурна складова модернізації підготовки майбутнього вчителя до професійної діяльності. Гірська школа Українських Карпат. 2014;11:236–42.

548. Черненко НМ. Концептуальна модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах. В: Педагогіка та психологія. Зб. наук. пр. ХНУ. Харків; 2016;52, с. 229–39.

549. Чернілевський ДВ, Томчук МЛ. Педагогіка та психологія вищої школи. Навч. посіб. Вінниця: Вінниц. соц.-екон. ін-т Ун-ту «Україна»; 2006. 102 с.

550. Чернобай ВГ. Професійна компетентність та її складові. В: Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія. Зб. наук. пр. Київ; 2014;13, с. 410–8.

551. Шатковська ГІ. Фундаменталізація як принцип сучасної освіти. В: Зб. наук. праць Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка. Серія педагогічна. Кам'янець-Подільський; 2010, с. 253–6.

552. Шевченко ЛС. Дисбаланс професійної освіти і ринку праці: сутність, причини, шляхи подолання [Інтернет]. 2010 [цитовано 2019 Жовт. 24]. Доступно: [www.nauka.kushnir.mk.ua/?p=1393](http://www.nauka.kushnir.mk.ua/?p=1393)

553. Шеремет ІВ. Фізична культура в соціально-побутовій сфері студентської молоді. В: Наукові записки Терноп. нац. пед. ун-ту імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. Зб. наук. пр. Тернопіль; 2015;1, с. 201–5.

554. Шеремет ЛА. Фізична і спортивна культура в контексті проблеми формування ціннісних орієнтацій особистості та суспільства. Вісник Житомирського держ. ун-ту імені Івана Франка. 2014;5:19–27.

555. Шестаков ОМ, Бронець АВ, Муза ІМ. Основні проблеми розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Теорія і практика фізичного виховання. 2004;2:42–9.

556. Шинкарук ВІ, голова редколегії. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Абрис; 2002. Том 6. 742 с.

557. Шинкарук ВІ, редактор. Філософський словник. 2 вид., переробл. і допов. Київ: Головна редакція УРЕ; 1986. 800 с.

558. Шиян БМ, Папуша ВГ. Методика викладання спортивно-педагогічних дисциплін у вищих навчальних закладах фізичного виховання і спорту. Навч. посіб. Харків: ОВС; 2005. 208 с.

559. Шиян БМ. Підготовка вчителя фізичної культури третього тисячоліття. В: Концепція розвитку галузі фізичного виховання і спорту в Україні. Зб. наук. пр. Рівне; 2001, с. 371–4.

560. Шиян БМ. Теорія і методика фізичного виховання школярів. Підручник. Тернопіль: Навчальна книга-Богдан; 2001. Частина 1. 272 с.

561. Шкребетій ЮМ. Напрями реформування системи фізичної культури і спорту в Україні. В: Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. Зб. наук. пр. Київ; 2004;4, с. 5–11.

562. Шумпетер ЙА. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська академія; 2011. 242 с.

563. Що не так з Болонською системою в Україні [Інтернет]. 2018 [цитовано 2020 Лют. 10]. Доступно: <https://studway.com.ua/bologna-system/>

564. Энциклопедический словарь по физической культуре и спорту. Москва: Физкультура и спорт; 1963. Том 3. 380 с.

565. Яворська Ж. Ділові ігри та їхня роль у підготовці сучасних фахівців. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. Зб. наук. пр. Львів; 2005;19, с. 315–20.

566. Ягупов ВВ. Педагогіка. Навч. посіб. Київ: Либідь; 2002. 560 с.

567. Яковлев ЕВ. Квалиметрический подход в педагогическом исследовании: новое видение. Педагогика. 1999;3:49–54.

568. Яременко ВВ, Сліпущко ОМ, укладачі. Новий тлумачний словник української мови. Київ: Аконт; 2001. Том 2(Ж–О). 911 с.

569. Яремчук Н. Формування міжособистісної довіри у студентів вчнз в умовах освітнього середовища. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. Зб. наук. пр. Львів; 2016;31, с. 19–27.

570. Ярошинська О. Формування фахової компетентності майбутніх учителів початкової школи в умовах освітнього середовища професійної підготовки. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2013;7:232.

571. Ярулов АА. Критериально-ориентированная диагностика в образовательном процессе. Метод. пособие. Красноярск: КГПУ; 2002. 152 с.

572. Яценко ОМ. Погляди американських науковців на формування лідерських якостей майбутніх менеджерів. Новий колегіум. 2015:92–5.

573. AA1000 Stakeholder Engagement Standard [Internet]. 2018 [cited 2019 Nov. 23]. Available from: <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/2015.pdf>

574. Adams Becker S, Cummins M, Davis A, Freeman A, Hall Giesinger C, Ananthanarayanan V. NMC Horizon Report: 2017 Higher Education Edition. Texas: The New Media Consortium; 2017. 60 p.

575. Aditomo A, Goodyear P, Bliuc A-M, Ellis RA. Inquiry-based learning in higher education: principal forms, educational objectives, and disciplinary variations. *Studies in Higher Education*. 2013;38:1239–58.

576. AISTS – International Academy of Sports Science and Technology [Internet]. 2018 [cited 2019 Sept. 13]. Available from: <https://www.masterstudies.com/universities/Switzerland/AISTS/>

577. Altbach PG, Reisberg L, Rumbley LE. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education [Internet]. 2009 [cited 2019 Feb. 10]. Available from: [http://www.cep.edu.rs/public/Altbach,\\_Reisberg,\\_Rumbley\\_UNESCO](http://www.cep.edu.rs/public/Altbach,_Reisberg,_Rumbley_UNESCO)

578. Aspira University College [Internet]. 2019 [cited 2019 Oct. 12]. Available from: <https://www.masterstudies.co.uk/universities/Croatia/Aspira-University-College>

579. By Philip GA, Reisberg L, Pacheco IF. Academic Salaries and Contracts: Global Trends and American Realities: Almanac [Internet]. 2013 [cited 2019 Sept. 16]. Available from: [http://www.nea.org/assets/docs/2013\\_Almanac\\_Altbach.pdf](http://www.nea.org/assets/docs/2013_Almanac_Altbach.pdf)

580. Cardiff Metropolitan University [Internet]. 2019 [cited 2019 Sept. 17]. Available from: <https://www.masterstudies.com/MScPgDPgC-Sport-Management-and-Leadership>

581. CIES – International Centre for Sports Studies [Internet]. 2000 [cited 2019 Oct. 20]. Available from: <https://www.cies.ch/en/cies/home/>

582. Data D. Physical Education in Sport. *Seria educatie fizica in sport*. 2006;6:441–5.

583. Dewey J. *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. Boston, MA: D.C. Heath; 1933.

584. Douglas CA, Morley WH. Executive Coaching: An Annotated Bibliography. NC: Greensboro, Center for Creative Leadership; 2000. 164 p.

585. Erasmus+: більший доступ до освіти за кордоном. Німецька хвиля. [Internet]. 2013 [cited 2020 Feb. 10]. Available from: <https://www.dw.com/uk/erasmus>

586. Ferkins L. God Boards are Strategic: What does that Mean for Sport Gormance. Journal of Sport Management. 2012;26(1):67–80.

587. Freeman R. Edward Strategic management: a stakeholder approach. Pitman; 1984. 279 p.

588. FutbolLab Spain Soccer Academy [Internet]. 2018 [cited 2019 Oct. 19]. Available from: <https://www.cursos-academicos.com/universidades/Espana/FutbolLab-Spain-Soccer-Academy/>

589. Healy M. Linking research and learning to benefit student learning. Journal of Geography in Higher Education. 2005;29;2:183–201.

590. Hughes M, Franks I, ed. Notational analysis of sport / systems for better coaching and performance in sport. 2nd edition reprinted. London; New York: Routledge; 2008. 304 p.

591. Humboldt VW. Der Königsbrger Schulplan. 1809. In: Flitner A, editor. Schriften zur Anthropologie und Bildunslehre. 1984:69–76.

592. Jacobs Fr. Making sence of teaching social and moral skills in physical education. Physical Education and Sport Pedagogy. 2013;18(1):1–14.

593. Justice C, Rice J, Warry W. Academic skill development – Inquiry seminars can make a difference: Reflections and directions on course design and teaching methods. Innovative Higher Education. 2009;3;1:201–3.

594. Klein G. A Tool to Build a Curriculum Model in the Sport Sector. Communication to the AEHESIS PMG meeting. Brussels; 2004.

595. Kosiewicz J. Social and Biological Context of Physical Culture and Sport. Physical Culture and Sport. Studies and Research. 2010;50(50):5–31.

596. Kryshchanovych M, Kryshchanovych S, Havrylyuk M. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation. *Ukrainian Journal of Educational Research*. 2017;2;1(2):57–61.

597. Kryshchanovych M, Kryshchanovych S, Stechkevych O, Ivanytska O, Huzii I. Prospects for the Development of Inclusive Education using Scientific and Mentoring Methods under the Conditions of Post-Pandemic Society. *Postmodern Openings*. 2020;11(2):73–88.<https://doi.org/10.18662/po/11.2/160>

598. Kryshchanovych S, Bilostotska O, Ulianova V, Tkachova N, Tkachov A. Experience in the Application of Cognitive Techniques in the Field of Physical Education and Sports. *BRAIN. Broad research in artificial intelligence and neuroscience*. 2020;1;2:147–159.

599. Kryshchanovych S, Prystupa E, Slobozhaninov P. The integration of the content of training Future managers of physical culture and Sport in formation of professional competence. *The scientific heritage*. 2019;2;39:43–6.

600. Kryshchanovych S. Modern higher education in the context of european integration challenges nowoczesne. *Szkolnictwo wyższe w kontekście europejskich wyzwań integracyjnych*. Monografia. Chełmie: Wydawca i druk Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej; 2019, s. 117–35.

601. Kryshchanovych S. Stages of Professional Competence Formation of Future Managers in Physical Education and Sport. In; *Using sports, culture, and social studies as means to rediscover lost values: 6 th International Conference on Science Culture and Sport (25–27 April 2018.)*. Ankara, 2018, p. 128–9.

602. Ludwig J. *Forschungsbasierte Lehre als Lehre im Format der Forschung* [Internet]. 2003 [cited 2020 Feb. 25]. Available from: <http://www.sq-brandenburg.de/files/bbhd03.pdf>

603. Malmö University [Internet]. 2018 [cited 2019 Oct. 26]. Available from: <https://www.masterstudies.se/universitet/Sverige/MalmB6-University>

604. Master in Sports Management [Internet]. 2018 [cited 2019 Oct. 23]. Available from: <https://www.masterstudies.co.uk/Master-in-Sports-Management/Croatia/>



605. Maurer MR, Jordan PJ. Steps to a Successful Physical Education Teacher Education Workshop. *Physical Educator*. 2006;63(1):53–6.

606. Maxcy J. Sport universitaire. NCAA: une gouvernance qui maximise la création de valeur économique. *JuriSport: The Revue Juridique et Economique du Sport (Sport Law and Economics Review)*. 2013;137:42–6.

607. MBA-Magistratura [Internet]. 2019 [cited 2019 Oct. 26]. Available from: <https://www.https://www.masterstudies.co.uk/Masters-Degree/Sport>

608. Molde University Collegehttps [Internet]. 2019 [cited 2019 Nov. 3]. Available from: <https://www.masterstudies.no/universiteter/Norge/Molde-University-College>

609. Oxford English Dictionary [Internet]. 2019 [cited 2019 Sept. 13]. Available from: <http://www.oxforddictionaries.com>

610. Oxford English Dictionary: second ed. [Internet]. 2019 [cited 2019 Oct. 5]. Available from: POLN\_TEXT/4%20KURS/4/1/13H3R13\_1.htm

611. Pavlenchyk N, Kryshchanovych S, Pavlenchyk A, Kryshchanovych M, Romanchuk O. Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers. 35th IBIMA Conference. Seville; 2020. [Internet]. Available from: <https://ibima.org/accepted-paper/training-professional-competence-of-physical-culture-and-sports-managers/>

612. Prasad L, Gulshan SS. *Management Principles and Practices*: Excel Books. India; 2011. 461 s.

613. Prystupa Y, **Kryshchanovych S**, Danylevych M, Lapychak I, Kryshchanovych M, Sikorskyi P, Podolyak Z, Basarab V. Features of formation the professional competence of future managers of physical culture and sports. *Journal of Physical Education and Sport*. 2020;20;1;64:441–6 DOI:10.7752/jpes.2020.s1064

614. Rome Business School [Internet]. 2019 [cited 2019 Oct. 13]. Available from: <https://www.masterstudies.com/Master-in-Sport-and-Lifestyle-Management/Italy/>

615. Sifferman J. Physical Culture: it's more than just bodybuilding, muscles, and old-time strongmen training culture [Internet]. 2009 [cited 2019 Oct. 24]. Available from: <http://physicalliving.com>
616. Spoken-Smith R, Walker R. Can Inquiry-based Learning Strengthen the Links Teaching and Disciplinary Research? *Studies in Higher Education*. 2010;35;6:723–40.
617. Thanasoulas D. Constructivist Learning [Internet]. 2000 [cited 2018 Feb. 12]. Available from: [http://www.seasite.niu.edu/tagalog/teachers\\_page/language\\_learning\\_articles](http://www.seasite.niu.edu/tagalog/teachers_page/language_learning_articles)
618. UCFB [Internet]. 2019 [cited 2019 Nov. 24]. Available from: <https://www.masterstudies.com/MSc-International-Sport-Management/United->
619. Universidad Autónoma de Barcelona [[Internet]. 2019 [cited 2019 Nov. 5]. Available from: <https://www.masterstudies.com/universities/Spain/Universidad-Aut%C3%B3noma-de-Barcelona>
620. Universidad Católica San Antonio de Murcia [Internet]. 2019 [cited 2019 Oct. 14]. Available from: <https://www.masterstudies.com/universities/Spain/UCAM-LATAM>
621. Vincent-Lancrin S. Principal current strategies for the internationalization of higher education [Internet]. 2019 [cited 2020 Jan. 24]. Available from: <http://www.mfdps.si/Files/Knjiznica/higher%20educational>
622. Voloshinov S, Osadchyi V, Osadcha K. Modern trends for higher education in Ukraine. *Engineering and Educational Technologies*. 2018;6(4):38–46.
623. Wildt J. Forschendes Lernen: Wie und Warum? [Internet]. [cited 13.12.2019]. Available from: [http://www.zel.uni-hannover.de/fileadmin/institut/pdf/Forschendes\\_Lernen\\_Leibniz\\_University\\_Hannover\\_Prof.\\_Dr.\\_Dr.\\_Wildt\\_13.10.2011.pdf](http://www.zel.uni-hannover.de/fileadmin/institut/pdf/Forschendes_Lernen_Leibniz_University_Hannover_Prof._Dr._Dr._Wildt_13.10.2011.pdf)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Фрагменти освітніх програм майбутніх менеджмерів фізичної культури і спорту у зарубіжних закладах вищої освіти**

Таблиця А.2.1

**Порівняльний аналіз магістерських освітніх програм за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт Львівського державного університету фізичної культури і спорту імені Івана Боберського та Міжнародного спортивного менеджменту (MSc International Sport Management) Університетського кампусу футбольного бізнесу (UCFB) Великої Британії**

Семестр	Предмети за спеціальністю 017 фізична культура і спорт ЛДУФК	Кредити ECTS (1 ECTS = 30 год.)	Семестр	Предмети за спеціальністю Міжнародного спортивного менеджменту UCFB	Кредити ECTS (1 ECTS = 10 год.)
Перший (вересень–грудень)	Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті	3	Перший (жовтень–січень)	Фінансове та людське управління капіталом (Financial and Human Capital Management) +	20
	Професійний спорт	3		Лідерство та вплив у спорті (Leadership and Influence in Sport)+	20
	Комп'ютерні та інформаційні технології	3		Сталий менеджмент стадіонів та заходів (Sustainable Stadium and Event Management) (кредитів) +	20
	Методи наукових досліджень	3		Глобальний стратегічний менеджмент спортивного маркетингу (Global Strategic Sports Marketing Management )	20
	Педагогіка та психологія вищої школи	3			
	Система підготовки спортсмена	3			
	Дисципліна спеціалізації:				
	А) Теорія і методика спорту вищих досягнень	6			
	Б) Адаптивна фізична культура і спорт	6			
	В) Спортивний менеджмент	6			
	Г) Рекреаційно-оздоровча діяльність	6			
	Вибіркові дисципліни:				
	А) Спортивно-педагогічне вдосконалення	7			
	Б) Підвищення спортивної майстерності	7			
В) Інформаційна культура студента	3				
Г) Світоглядні засади фізичної культури і спорту	3				

## Закінчення табл. А.2.1

Другий (січень–червень)	Ділова іноземна мова	3	Другий (лютий–квітень)	Корпоративна стратегія в спортивному контексті (Corporate Strategy in a Sporting Context) +	20	
	Філософія	3		Глобалізація управління спортом (Sports Management Globalisation) +	20	
	Дисципліна спеціалізації:			Другий (лютий–квітень)	Методи дослідження та дисертація (Research Methods and Dissertation) (підготовка)	60
	А) Підготовка національних збірних команд до Олімпійських ігор	3				
	Б) Маркетинг спортивних подій	3				
	В) Професійна діяльність фахівця з фітнесу і рекреації	3				
	12. Вибіркові дисципліни:					
	А) Олімпійська освіта	3				
	Б) Фітнес-технології	3				
	Практика зі спеціальності	5				
Науково-педагогічна практика	9					
Третій (вересень–грудень)	Фізична культура і спорт в закладах вищої освіти	3	Третій (травень–вересень)			
	Адаптивний спорт	3		Стажування у Вищій школі Реал Мадрид (травень–липень) (Internship in Real Madrid Graduate School)	30	
	Вибіркові дисципліни:					
	А) Основи антидопінгового контролю в спорті	3				
	Б) Адаптивна фізична рекреація	3				
	В) Управління проєктами у фізичній культурі і спорті	3				
	Фізична рекреація	4				
	Вибіркові дисципліни:					
	А) Конфліктологія	3				
	Б) Психологія управління	3				
Магістерська робота	6					
Переддиплома практика	8					
Разом		90	Разом		210	

Таблиця А.2.2

**Освітня програма Магістр передових досліджень зі спортивного адміністрування та технологій (Master of Advanced Studies (MAS) in Sport Administration and Technology) Міжнародної академії спортивної науки та техніки (AISTS – International Academy of Sports Science and Technology) Швейцарії**

<b>Дисципліна «Менеджмент» (Management)</b>	
<b>Код модуля</b>	<b>Назва модуля</b>
MGT 100	Стратегічне управління спортивними організаціями (Strategic Management of Sports Organisations)
MGT 200	Основи бухгалтерського обліку та фінансів (Accounting and Finance Fundamentals)
MGT 300	Стратегія бізнесу у спорті (Business Strategy in Sport)
MGT 400	Спортивний маркетинг та спонсорство (Sports Marketing and Sponsorship)
MGT 500	Організаційна поведінка та лідерство (Organisational Behavior and Leadership)
MGT 600	Спортивний цифровий маркетинг (Sports Digital Marketing)
MGT 700	Зв'язок та залучення зацікавлених сторін у спорті (Communications and Stakeholder Engagement in Sport)
MGT 800	Футбольний бізнес (Business of Football)
<b>II. Дисципліна «Право» (Law)</b>	
LAW 100	Юридичні особи у спорті (Legal Entities in Sport)
LAW 200	Контракти у спорті (Contracts in Sport)
LAW 300	Зобов'язання у спорті (Liabilities in Sport)
LAW 400	Урегулювання конфліктів у спорті (Settlement of Conflicts in Sport)
LAW 500	Спеціальні теми у спорті (Special Topics in Sport)
<b>III. Дисципліна «Соціологія» (Sociology)</b>	
SOC 100	Загальні основи соціології спорту (Generic Fundamentals of the Sociology of Sport)
SOC 200	Спорт у споживчій культурі (Sport in Consumer Culture)
SOC 300	Спорт та глобалізація (Sport and Globalisation)
<b>IV. Дисципліна «Медицина» (Medicine)</b>	
MED 100	Проект спортивної медицини (Sport Medicine Project)
MED 200	Управління здоров'ям (Managing Health)
MED 300	Управління продуктивністю у спорті (Managing Performance in Sport)
MED 400	Управління травмами та хворобами у спорті (Managing Injury and Illness in Sport)
<b>V. Дисципліна «Технологія» (Technology)</b>	
TEC 100	Проект спортивних технологій (Sport Technology Project)
TEC 200	Фізика спорту (Physics of Sport)
TEC 300	Матеріали та обладнання у спорті (Materials and Equipment in Sport)
TEC 400	Спортивна інфраструктура (Sport Infrastructure)
TEC 500	Інформаційно-комунікаційні технології у спорті (Information and Communication Technologies in Sport)

## Закінчення табл. А.2.2

<b>VI. Трансдисциплінарний курс (Transdisciplinary)</b>	
TRA 100	Організації олімпійського руху (Olympic Movement Organisations)
TRA 200	Семінар з організації спортивних подій та організації (Sports Event Management and Organisation Seminar)
TRA 300	Національні спортивні системи (National Sport Systems)
TRA 400	Спортивне мовлення та управління правами на телебачення (Sport Broadcasting and TV Rights Management)
TRA 500	Розвиток кар'єри спортсменів (Athlete Career Development)
TRA 600	Здоров'я та боротьба з допінгом (Health and Anti-Doping)
TRA 700	Управління спортивними організаціями (Governance of Sport Organizations)
TRA 800	Сталий спорт та події (Sustainable Sport & Events)
TRA 900	Спортивне підприємництво та стратегічні інновації (Sport Entrepreneurship and Strategic Innovation)
TRA 1000	Бізнес туризму та спорту (Business of Tourism and Sports)
TRA 1100	Спорт для людей з обмеженими можливостями (Disable Sports)
TRA 1200	Розвиток кар'єри та лідерство (Career Development and Leadership)
<b>VII. Проєкт команди (Team Project)</b>	
	Розвиток вашої мережі (Developing Your Network)
	Розробка кар'єрної стратегії (Career Strategy Development)
	Міжкультурні навички (Intercultural Skills)
	Навички комунікації (Communication Skills)
<b>VIII. Науково-дослідна робота (Research Paper)</b>	

Таблиця А.2.3

**Порівняльний аналіз компетентностей, які набувають студенти на магістерській програмі Магістра наук зі спортивного менеджменту (Master of Science in Sport Management) в Університетському коледжі Молде (Molde University College) та Магістр фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського**

№ з/п	Компетентність	
	Університетський коледж Молде (Molde University College)	Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
1	Уміти вирішувати ситуації / проблеми в організаціях, аналітично та структуровано обґрунтувати їх	Розуміти структуру галузі, її проблемне поле, специфіку різних професій обраної спеціальності, їх актуальність відповідно до потреб суспільства, перспективи професійного зростання та самовдосконалення
2	Уміти працювати самостійно	Розуміти логіку наукового дослідження, добирати адекватні методи наукового дослідження та ефективно їх використовувати в процесі наукової роботи. Аналізувати фундаментальні наукові джерела та сучасну наукову літературу, втім числі статті у міжнародних рецензованих журналах, для розв'язання наукових завдань
3	Мати навички та досвід у командній роботі	Володіти засобами і методами збору необхідної для наукової та практичної професійної діяльності інформації, застосовувати системи інформаційного пошуку, бази даних, вміти сортувати, упорядковувати (класифікувати) та інтерпретувати інформацію
4	Уміти вирішувати професійні питання, що стосуються управління спортом, як на експертному, так і на загальному рівні	Виявляти протиріччя між потребами практичної діяльності та існуючою системою знань з певної галузі, характеризувати проблемне поле та проблемну ситуацію, виокремлювати проблему та прогнозувати перспективні шляхи її вирішення
5	Уміти вирішувати організаційні проблеми у спортивних організаціях	Використовувати наявні теоретичні знання та практичний досвід у нових невизначених нестандартних ситуаціях, варіативних умовах професійного середовища, діяти на основі розуміння закономірностей та принципів діяльності
6	Аналітичне мислення та формування власної думки	Використовувати наявний вітчизняний та закордонний досвід професійної діяльності за обраною спеціальністю, ініціювати та реалізовувати міжнародні проекти, вміти працювати в команді фахівців, які представляють різні країни; спілкуватися в іншомовному середовищі для вирішення практичних завдань

## Закінчення табл. А.2.3

7	Уміння писати наукові тексти теоретично та методологічно обґрунтувавши	Виявляти відповідальність за результати власної професійної та/або навчальної діяльності, вміти чітко формулювати та, за необхідністю, корегувати мету, завдання, стратегію роботи, контролювати отримані результати оперативно та поетапно
8	Застосовувати критичне мислення до пошуку якісних наукових джерел	Зіставляти мету, технологію та результати власної професійної діяльності з потребами суспільства, вміти враховувати інтереси різних соціальних груп та верств населення
9	Креативність щодо подачі інформації, як усної, так і письмової	Уміти оцінити конкретну проблемну ситуацію, оцінити перспективність варіантів її вирішення, прийняти оптимальне рішення на підставі наявного досвіду та з урахуванням інноваційних підходів та прогнозування
10		Розуміти іноземною мовою інформацію з виду спорту та з проблеми наукового дослідження. Уміти презентувати іноземною мовою результати власних наукових досліджень, обмінюватися практичним досвідом підготовки спортсменів, спілкуватися з колегами з метою організації та проведення міжнародних змагань



**Фрагмент навчального плану Магістра спорту та управління стилем життя (Master in Sport and Lifestyle Management) Римської школи бізнесу (Rome Business School)**

№ з/п	Назва дисципліни	
1	Вступ до індустрії спорту та зв'язок із індустрією розваг	Introduzione all'industria dello sport e collegamento all'industria dello sport
2	Стратегічне управління – як визначити бачення спортивного підприємства	Gestione strategica – Come definire la visione di un'impresa sportiva
3	Управління людськими ресурсами: стратегія найму між спортивними фанатами, вмотивованими людьми та професіоналами	Gestione delle risorse umane: strategia di assunzione tra alcolisti sportivi, appassionati e professionisti
4	Бухгалтерський облік: ставки на спонсорські договори для спортсменів	Regole di contabilizzazione: contratto di sponsorizzazione di contratti di sponsorizzazione dell'atleta
5	Активність спортивної компанії: бренд, реєстр, стадіон	Le attività della società sportiva: il marchio, The Roster, The Stadium
6	Принципи управління фінансами	Principi di gestione finanziaria
7	Економіка спортивного підприємства	L'economia di uno sport Venture
8	Управління проектами для заходів, що охоплюють медіа-контент, спортивний центр та туристичне місце призначення	Gestione del progetto per eventi tra cui contenuti multimediali, centro sportivo e destinazione turistica
9	Бізнес-план: дизайн та ціна	Progettazione e vendita del piano aziendale
10	Принципи спортивного маркетингу	Principi di marketing sportivo
11	Оперативний маркетинг. Цифровий маркетинг: створення фан-бази, спільнот та фінансового тресту	Marketing operativo. Marketing digitale: creazione di una base di fan, comunità e fiducia finanziaria
12	Інструменти мерчандайзингу: ліцензування або пряме розповсюдження	Vendita di merchandising: licenze o distribuzione diretta
13	Права засобів масової інформації. Визначення вартості спонсорства	Media Rights. Dimensionamento del valore di una sponsorizzazione
14	Встановлення ціни на спортивні послуги. Життєвий цикл спортивної пропозиції	Stabilire il giusto prezzo per un'offerta sportiva. Ciclo di vita di una proposta sportiva comunicazioni
15	Комунікація	Comunicazione
16	Управління ідентичністю бренду	Gestione dell'identità del marchio
17	Роль реклами	Ruolo della pubblicità
18	Управління відносин з клієнтами	Gestione delle relazioni con i clienti (CRM)
19	Брендовий контент. Управління контентом	Contenuto del marchio. Storytelling e gestione dei contenuti
20	Соціальна відповідальність та стійкість	Responsabilità sociale
21	Нове визначення продукту	Una nuova definizione di prodotto
22	Спорт та спосіб життя	Sport e stile di vita
23	Дослідження: куди прямує спортивна індустрія? Вмираючий спорт та розвиваючі види спорту	Cool Hunting: dove sta andando l'industria sportiva? Sport morenti e sport in evoluzione

Таблиця А.2.5

**Компаративний аналіз структур освітньої програми Магістра спортивного менеджменту / менеджменту спорту (Máster Oficial – Gestión Deportiva / Sport Management) Автономного університету Барселони (Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)) та Магістр фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського**

UAB		ЛДУФК	
1 рік навчання		1,5 роки навчання	
Назва модуля	Кредити ECTS / год	Назва дисципліни	Кредити ECTS / год
Обов'язкові модулі		Обов'язкові дисципліни	
Економіка спорту та стратегічний менеджмент (Economia de L'Esport i Gestio Estrategica)	9 / 225	Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті	3/90
Управління подіями (Gestio d'Esdeveniments)	6 / 150	Професійний спорт	3/90
Управління установами (Gestio d'Instal·lacions)	6 / 150	Комп'ютерні та інформаційні технології	3/90
Фінансовий менеджмент спорту (Gestio Financera per a L'Esport)	6 / 150	Методи наукових досліджень	3/90
Управління, інновації та лідерство спортивних організацій (Gestio, Innovacio i Lideratge d'Organitzacions Esportives)	6 / 150	Педагогіка та психологія вищої школи	3/90
Спортивний маркетинг (Màrqueting Esportives)	6 / 150	Система підготовки спортсмена	3/90
Спонсорство у спорті (Patrocini Esportives)	6 / 150	Спортивний менеджмент	6/180
		Ділова іноземна мова	3/90
		Філософія	3/90
		Маркетинг спортивних подій	3/90
		Фізична культура і спорт в закладах вищої освіти	3/90
		Адаптивний спорт	3/90
		Фізична рекреація	4/120
		<b>Вибіркові дисципліни:</b>	
		А) Спортивно-педагогічне вдосконалення;	7/210
		Б) Підвищення спортивної майстерності;	7/210
		В) Інформаційна культура студента;	3/90
		Г) Світоглядні засади фізичної культури і спорту	3/90

Закінчення табл. А.2.5

		А) Олімпійська освіта; Б) Фітнес технології	3/90
		А) Основи антидопінгового контролю в спорті; Б) Адаптивна фізична рекреація; В) Управління проектами у фізичній культурі і спорті	3/90
		А) Конфліктологія; Б) Психологія управління	3/90
Зовнішня практика (Pratiques Externes)	9 / 225	Практика зі спеціальності	150
		Науково-педагогічна практика	9/270
		Переддипломна практика	8/240
Магістерська робота (Treball De Fi de Master)	6 / 150	Магістерська робота	180
Усього кредитів / годин	60 / 1500		90/2700

**Фрагмент освітньої програми Магістр спортивного управління та менеджменту (Máster en Administración y Gestión Deportiva) Футбольної академії Іспанії FutbolLab (FutbolLab Spain Soccer Academy)**

<b>Назва модуля</b>	<b>Код</b>	<b>Навчальна дисципліна</b>
Типологія спортивних суб'єктів	UF1	Вступ (Introducción)
	UF2	Види спортивних організацій (Tipos de Entidades deportivas)
	UF3	Інформація про організації, які керують та регулюють вид спорту (Información de las organizaciones que rigen y regulan el deporte.)
	UF4	Вивчення шкільного спорту ( Estudio del Deporte escolar)
	UF5	Вивчення професійного та федеративного спорту (Estudio del Deporte Profesional y Federado)
Розвиток суб'єкта спорту (Desarrollo de una Entidad Deportiva)	UF6	Вступ ( Introducción)
	UF7	Класифікація спортивних клубів, казуїстики та загальних положень (Clasificación de los clubes deportivos, casuísticas y generalidades)
	UF8	Трансформація клубів в S.A.D. (Transformación de clubes en S.A.D.)
	UF9	Спортивні федерації та професійні ліги (Federaciones deportivas y ligas profesionales)
	UF10	Статути клубів, технічні характеристики, умови та законність (Estatutos de los clubes, especificaciones, modalidades y legalidad)
	UF11	Управління спортивними організаціями (Dirección de entidades deportivas)
	UF12	Мінімальний режим роботи спортивного клубу (Modalidad mínima de funcionamiento de un club deportivo)
	UF13	Внутрішній аналіз ресурсів, які може мати спортивне товариство (Análisis interno de los recursos que puede tener una entidad deportiva)
	UF14	Створення бюджету спортивної організації (Creación de presupuesto de una entidad deportiva)
Організація та управління спортивними структурами (Organización y Dirección de una Entidad Deportiva)	UF15	Організаційна структура спортивної організації (Estructura organizativa de una entidad deportiva)
	UF16	Види спортивних занять, можливі заходи, які потрібно організувати, експлуатація ресурсів (Tipos de actividades deportivas, posibles actividades a organizar, explotación de recursos)
	UF17	Розвиток можливостей в організаціях у командних видах спорту (Desarrollo de posibilidades en organizaciones en deportes de equipo)
	UF18	Розвиток можливостей в організаціях в індивідуальних видах спорту (Desarrollo de posibilidades en organizaciones en deportes individuales)
	UF19	Інші види спорту (Otras Modalidades deportivas)
	UF20	Адреса, аспекти для розгляду (La dirección, Aspectos a tener en cuenta)
	UF21	Людські ресурси, важливість відбору персоналу (Recursos humanos, la importancia de la selección de personal)

Планування, управління спортивними суб'єктами (Planificación, Gestión de Entidades Deportivas)	UF22	Планування, управління та бюджетний контроль (Planificación, gestión y control presupuestario)
	UF23	Фінансовий і бухгалтерський менеджмент (Dirección financiera y contable)
	UF24	Як перевірити спортивний клуб, з погляду спортивних факторів (Como auditar un club deportivo, en cuanto a los factores deportivos)
	UF25	Як перевірити спортивний клуб, з погляду фінансових факторів (Como auditar un club deportivo, en cuanto a los factores financieros)
	UF26	Спортивне управління установою, план дій, експлуатація та продуктивність (Gestión deportiva de la instalación, plan de acción, explotación y rendimiento)
	UF27	Управління, експлуатація різних приміщень установи (Gestión, explotación de los diferentes habitáculos de la instalación)
	UF28	Юридична безпека спортивного об'єкта та організації (Seguridad jurídica de la instalación deportiva y la entidad)
	UF31	Аудит якості (Auditorias de calidad)
Законність і спортивні договори (Legalidad y)	UF32	Вступ (Introducción)
	UF33	Види договорів та угод з державними та приватними асоціаціями (Tipos de contratos y convenios con asociaciones públicas y privadas)
	UF34	Види наймання персоналу (Tipos de contratación del personal)
	UF35	Захист договорів федерації, соціального забезпечення та інших систем соціального забезпечення (Protección de los contratos federativos, seguridad social y otros regímenes de las seguridad social)
Управління спортивних організацій (Fiscalidad de)	UF36	Оподаткування спортивної компанії (Fiscalidad de la empresa deportiva)
	UF37	Особливі випадки спортивних об'єднань і спортивних акціонерних товариств (Casuísticas especiales de las entidades deportivas y sociedades anónimas deportivas)
	UF38	Розроблення глобального кінцевого проєкту (Desarrollo del proyecto global de fin de curso)

Таблиця А.2.7

**Компаративний аналіз спеціальних компетентностей, яких набувають  
Магістр спортивного менеджменту (Master in Sports Management)  
Університетського коледжу Аспіри (Aspira University College) та Магістр  
фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної  
культури імені Івана Боберського**

№ з/п	Спеціальні компетентності	
	АУС	ЛДУФК
1	Організовувати спортивні заходи	Виявляти практичні завдання наукового дослідження у проблемній ситуації сфери фізичної культури і спорту; пояснювати важливість та необхідність наукових досліджень у сфері фізичної культури і спорту. Формулювати висновки, аргументовано та переконливо демонструвати результати власних наукових досліджень, порівнювати їх з існуючими науковими даними, презентувати результати наукових досліджень: готувати наукову публікацію, візуально представляти фактичні дані, робити доповідь
2	Здійснювати маркетингове планування для просування спортивного продукту або спортивної організації	Описувати особливості розвитку спорту в Україні та світі, виділяти чинники, що впливають на розвиток спорту в Україні та світі; знаходити ефективні форми проведення заходів, спрямованих на розвиток виду спорту відповідно до сучасних тенденцій. Мотивувати представників різних вікових та соціальних груп до занять фізичною культурою і спортом, пропагувати досягнення України, відстежувати патріотичні прояви, формувати суспільну думку щодо важливості розвитку сфери фізичної культури і спорту
3	Управляти спортивним агентством або компанією, яка надає бізнес-послуги компаніям і спортсменам	Знати та класифікувати сучасні технології організації рухової активності населення, вміти добирати різні форми її організації відповідно до вікових, статевих та індивідуальних особливостей тих, хто займається; впроваджувати інноваційні фітнес-технології, використовувати сучасне спортивне обладнання та інвентар, будувати індивідуальні та групові програми організації тренувального процесу
4	Створювати спонсорську пропозицію відповідно до цілей і стратегій компанії	Виявляти та використовувати з метою оцінювання ефективності інформативні показники діяльності організації фізкультурно-спортивної спрямованості, розробляти перспективні плани з урахуванням положень нормативно-правових документів, що регламентують діяльність організації фізкультурно-спортивної спрямованості

5	Управляти підприємницькою діяльністю та процесами спортивних об'єктів	Робити висновки про психолого-педагогічні особливості викладацької діяльності у вищій школі; формувати мотивацію до професійної діяльності в галузі фізичної культури та спорту. Інтегрувати в професійну діяльність засоби інноваційно-технологічного супроводу викладацької роботи. Формувати в студентської молоді компетенції фахівців галузі фізичної культури та спорту у процесі лекційних, семінарських та практичних занять. Пропонувати проблемно-орієнтоване навчання відповідно до закономірностей сприйняття, обробки та усвідомлення інформації студентами. Розробляти документи забезпечення навчального-виховного та навчально-тренувального процесу з фізичного виховання та спорту у вищій освіті (навчальні програми, робочі програми, плани занять тощо)
6	Застосовувати всі ресурси проведення спортивних змагань	Аналізувати зміст документів планування діяльності з фізичної культури та спорту в вищій школі. Оцінювати фізичний розвиток та фізичну підготованість студентської молоді на основі нормативних показників та з використанням відповідних методик контролю і самоконтролю. Добирати засоби, методи та компоненти навантаження відповідно до вікових, статевих, морфофункціональних, психологічних особливостей студентської молоді, наявності об'єктивних та суб'єктивних ознак втоми та передумов для відновлення, діяти з урахуванням психолого-педагогічних особливостей контингенту студентської молоді. Організувати внутрішньовишівські та міжвишівські спортивні змагання, масові спортивні заходи. Адаптувати засоби та методи підготовки спортсменів до специфіки діяльності в умовах вищої школи
7	Аналізувати конкурентні позиції організації в умовах зміни ринку, застосовуючи методики бізнес-аналітики	Встановлювати функціональні обов'язки та координувати діяльність фахівців різних галузей для вирішення спільних завдань у сфері фізичної культури і спорту, контролювати якість результатів діяльності
8	Організувати маркетинг сервісних компаній	Визначити завдання та пріоритетні напрями діяльності підрозділу закладу фізичної культури і спорту чи громадської організації фізкультурно-спортивної спрямованості. Встановити функціональні обов'язки, рівень професійної підготованості та інтереси фахівців підрозділу закладу фізичної культури і спорту чи громадської організації фізкультурно-спортивної спрямованості, координувати їхню діяльність та контролювати результати праці

9	Застосовувати прямий і он-лайн бізнес-маркетинг	Аргументувати прийняті управлінські рішення у сфері фізичної культури і спорту, ефективно розподіляти та делегувати повноважень. Оцінювати результати управлінської праці та фінансово-економічної діяльності організації сфери фізичної культури і спорту. Створювати спортивні організації, клуби, товариства тощо, працювати в керівних структурах фізичної культури та спорту
10	Використовувати комунікаційні технології в управлінні зв'язками з громадськістю	Виявляти потенційних споживачів, їхні поведінкові особливості, демонструвати результати впливу на громадськість засобами маркетингових комунікацій, організовувати маркетингові дослідження і рекламну діяльність у сфері фізичної культури і спорту з метою популяризації та просування продукції, робіт і послуг на ринку
11	Розробляти стратегічне планування для досягнення бізнес-мети	Будувати підготовку та прогнозувати підготованість спортсменів, керуючись закономірностями адаптації організму до фізичних навантажень, специфіки виду спорту, етапу багаторічної підготовки, вікових та індивідуальних особливостей спортсменів та з урахуванням тенденцій розвитку виду спорту і напрямів удосконалення системи підготовки. Координувати діяльність фахівців з метою забезпечення ефективної тренувальної та змагальної діяльності спортсменів вищої кваліфікації
12	Розробляти план щодо оптимального розвитку людських ресурсів	Аналізувати інформацію щодо інноваційних підходів підготовки спортсменів, побудови календаря та організації змагань. Розробляти та адаптувати технології навчально-тренувальної діяльності спортсменів відповідно до змін у правилах змагань з виду спорту, регламенту проведення змагань та календаря змагань
13	Використовувати методи контролю в системі управління спортивної організації	Готувати методичний контент для проведення лекцій, бесід з олімпійської проблематики, реалізовувати діяльність з олімпійської просвіти
14	Використовувати методики управлінського контролю щодо прийняття бізнес-рішень	Адаптувати різні види рухової активності, володіти різними формами проведення занять оздоровчо-рекреаційної та спортивно-реабілітаційної спрямованості для осіб з інвалідністю з урахуванням їхніх нозологічних особливостей; знати специфіку використання засобів фізичної культури і спорту в оздоровчо-рекреаційній роботі з особами, які мають порушення опорно-рухового апарату, вади зору, слуху, відхилення розумового розвитку
15	Визначати основні стратегічні цілі Європейського Союзу та імплементувати їх до розроблення власного проєкту	Знати функції волонтерів при проведенні змагань, способи комунікації та методику супроводу спортсменів різних нозологічних груп. Готувати волонтерів для забезпечення тренувального та змагального процесу в різних напрямках адаптивного спорту



16	Використовувати різні методологічні підходи до ринкових досліджень у сфері спорту та пов'язувати всі етапи, починаючи з підготовки досліджень, проектування вимірювальних приладів, проведення досліджень, обробки зібраних даних з аналізом результатів і складання звіту	Забезпечувати процес підготовки спортсменів з порушенням опорно-рухового апарату, вадами зору, слуху, відхиленням розумового розвитку з урахуванням нозологічних особливостей, корегувати фізичні навантаження відповідно до наявних функціональних обмежень осіб з інвалідністю; знати специфіку тренувального та змагального процесів, спеціального обладнання та інвентарю у виді спорту для осіб з інвалідністю
17	Організовувати та проводити переговори, використовуючи стратегії та тактики ведення переговорів	Координувати діяльність фахівців, що забезпечують складові системи підготовки спортсменів. Враховувати індивідуальні особливості динаміки тренуваності при побудові командних планів підготовки до головних змагань сезону, проводити оперативну корекцію на основі результатів контролю
18	Обговорювати соціологічні та психологічні аспекти спортивних змагань та їх соціально-політичне значення в суспільстві	Розуміти чинники економічної ефективності системи змагань, вміти розробити систему змагань з виду спорту, що враховує регіональні особливості, специфіку виду спорту, кваліфікаційні особливості учасників змагань та є економічно обґрунтованою
19	Створювати план банкрутства, коли банкрутство використовують як модель врегулювання кризи	Використовувати для побудови тренувального процесу індивідуальні, групові та загальні моделі підготованості, змагальної діяльності та процесу підготовки спортсменів, вміти прогнозувати їхню тренуваність та спортивні результати. Володіти спеціальними прикладними комп'ютерними програмами, які використовують з метою діагностики, контролю та прогнозування рівня підготованості спортсменів
20	Керувати командою проекту в розробці бізнес-проекту	Демонструвати власну практичну підготованість для забезпечення якісного проведення занять, організації та проведення змагань, мати достатній рівень фізичної підготованості та володіння технікою виду спорту
21		Володіти інформацією щодо національних особливостей підготовки спортсменів, відмінностей побудови та організації системи підготовки спортсменів у різних країнах світу, існування національних шкіл з окремих видів спорту, вміння критично осмислювати та застосовувати закордонний досвід з урахуванням реальних умов діяльності

## Додаток Б

## Діагностика мотивації до успіху (Т. Елерс)

*Інструкція.* Вам буде запропоновано 41 твердження, на які вимагають треба дати однозначні відповіді («так» або «ні»). У реєстраційному бланку, у клітинці відповідного номеру твердження, поставте знак «+» (так), якщо згодні, або «-» (ні), якщо не згодні. Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь.

Ступінь мотивації до успіху оцінюють кількістю балів, що збігаються з «ключем».

№ з/п	Твердження	Варіанти відповідей	
		Так «+»	Ні «-»
	Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час		
	Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100 % виконати завдання		
	Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все «ставлю на карту»		
	Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним із останніх		
	Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій		
	У деякі дні мої успіхи нижчі за середні		
	Стосовно себе я більш строгий, ніж щодо інших		
	Я більш доброзичливий, ніж інші		
	Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я б домігся успіху		
	У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку		
	Старанність – це не основна моя риса		
	Мої досягнення в праці не завжди однакові		
	Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий		
	Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала		
	Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною		
	Перешкоди роблять мої рішення більш твердими		
	У мене легко викликати честолюбство		
	Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно		
	При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших		
	Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз		
	Потрібно покладатися тільки на самого себе		

## Закінчення табл.

	У житті мало речей важливіші, ніж гроші		
	Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю		
	Я менш честолюбний, ніж багато інших		
	У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу		
	Коли я налаштований на роботу, я роблю її краще й кваліфікованіше за інших		
	Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати		
	Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі		
	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим		
	Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще		
	Мої друзі іноді вважають мене ледачим		
	Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег		
	Безглуздо протидіяти волі керівника		
	Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати		
	Коли щось не вдається, я нетерплячий		
	Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення		
	Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж роботи інших		
	Багато чого, за що я берусь, я не доводжу до кінця		
	Я заздрю людям, які не завантажені роботою		
	Я не заздрю тим, хто прагне влади та становища		
	Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я вдаюся аж до крайніх заходів		

**Дякуємо за співпрацю!**

## Додаток В

## Діагностика потреби в пошуках відчуттів (М. Цукерман)

*Інструкція.* Запропоновано низку тверджень, об'єднаних у пари. З кожної пари необхідно вибрати одне твердження, яке людина вважає найбільш характерним для себе – А або Б.

Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь.

№ з/п	Твердження	Варіанти відповідей	
		А	Б
	А) Я б уважав за краще роботу, що потребує численних відряджень, подорожей; Б) Я б уважав за краще працювати на одному місці		
	А) Мене підбадьорює свіжий, прохолодний день; Б) У прохолодний день я не можу дочекатися, коли потраплю додому		
	А) Мені не подобаються всі фізіологічні запахи; Б) Мені подобаються деякі фізіологічні запахи		
	А) Мені не хотілося б пробувати який-небудь наркотик, який міг би чинити на мене незнайомий вплив; Б) Я спробував би який-небудь з незнайомих наркотиків, що викликають галюцинації		
	А) Я б уважав за краще жити в ідеальному суспільстві, де кожен безпечний, надійний і щасливий; Б) Я б уважав за краще жити в невизначеності, в невідомі дні нашої історії		
	А) Я не можу їздити з людиною, яка любить швидкість; Б) Іноді я люблю їздити машиною дуже швидко, оскільки вважаю це збудливим		
	А) Якби я був продавцем-комівояжером, то волів би твердий оклад, а не відрядну зарплату з ризиком заробити мало або нічого; Б) Якби я був продавцем-комівояжером, то я волів би працювати відрядно, бо у мене була б можливість заробити більше, ніж сидячи на окладі		

## Закінчення табл.

	<p>А) Я не люблю сперечатися з людьми, чиї погляди різко відрізняються від моїх, оскільки такі спори завжди нерозв'язні;</p> <p>Б) Я вважаю, що люди, які не згодні з моїм поглядом, більше стимулюють, ніж люди, які згодні зі мною</p>		
	<p>А) Більшість людей витрачають загалом занадто багато грошей на страхування;</p> <p>Б) Страхування – це те, без чого не може дозволити собі обійтися жодна людина</p>		
	<p>А) Я б не хотів опинитися загіпнотизованим;</p> <p>Б) Я б хотів спробувати виявитися загіпнотизованим</p>		
	<p>А) Найважливіша мета в житті – жити на повну катушку і взяти від нього стільки, скільки можливо;</p> <p>Б) Найважливіша мета в житті – знайти спокій і щастя</p>		
	<p>А) У холодну воду я входжу поступово, давши собі час звикнути до неї;</p> <p>Б) Я люблю відразу пірнути або стрибнути в море або холодний басейн</p>		
	<p>А) У більшості видів сучасної музики мені не подобаються безладність і дисгармонійність;</p> <p>Б) Я люблю слухати нові і незвичайні види музики</p>		
	<p>А) Найгірший соціальний недолік – бути грубою, невихованою людиною;</p> <p>Б) Найгірший соціальний недолік – бути нудною людиною, занудою</p>		
	<p>А) Я віддаю перевагу емоційно-виразним людям, навіть якщо вони дещо невірноважені;</p> <p>Б) Я більше віддаю перевагу людям спокійним, навіть «відрегульованим»</p>		
	<p>А) У людей, що їздять на мотоциклах, є якась несвідома потреба заподіяти собі біль, шкоду;</p> <p>Б) Мені б сподобалося водити мотоцикл або їздити на ньому</p>		

**Дякуємо за співпрацю!**

**Тестові завдання для визначення рівня сформованості знань  
майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

*Інструкція.* Підкресліть одну правильну відповідь. Дві або більше підкреслених відповідей будуть вважатися неправильними.

**1. Управління – це...**

- а) процес встановлення завдань для організації, визначення найкращого шляху їх використання;
- б) послідовність дій менеджера;
- в) конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації;
- г) вплив на колектив, який спрямований на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи.

**2. Термін «менеджмент» застосовують до управління...**

- а) живою і неживою природою;
- б) технологічними процесами;
- в) соціально-економічними процесами на рівні підприємства, яке функціонує в умовах ринку;
- г) б, в.

**Спортивний менеджмент – це ...**

- а) керування персоналом фізкультурно-спортивної організації;
- б) мистецтво управління фізкультурними та спортивними організаціями в ринкових умовах, а саме процес планування, організації, мотивації та контролю для досягнення цілей певної організації;
- в) збирання, опрацювання та передавання інформації;
- г) прийняття управлінських рішень.

**4. Кінцевою метою менеджменту є...**

- а) забезпечення прибутковості діяльності фірми;
- б) задоволення споживачів;

- в) збільшення обсягів реалізації;
- г) ведення чесної конкурентної боротьби.

### **5. Елементами управління як загального виду людської діяльності**

є...

- а) мета управління і спосіб досягнення мети;
- б) об'єкт і суб'єкт управління;
- в) а, б.

### **6. Функції менеджменту:**

- а) основні та конкретні;
- б) планування, організація, мотивація, контроль та координація;
- в) планування, організація, мотивація, контроль.

### **7. Підприємець, на Вашу думку, це те саме, що і...**

- а) менеджер;
- б) людина, яка бере на себе відповідальність і ризик за організацію власної справи;
- в) начальник відділу в універмазі;
- г) а, б.

### **8. Менеджер фізичної культури і спорту – це ...**

- а) інноватор ідей, які він успішно реалізує, мислить стратегічно, критично, креативно, веде за собою колектив та безперервно розвивається;
- б) носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення;
- в) управлінець фізкультурно-спортивної організації, наділений лідерськими якостями, фахівець у сфері фізичної культури і спорту, має набутий досвід щодо викликів сучасного ринку;
- г) а, б.

### **9. Професійна компетентність менеджера фізичної культури і спорту – це ...**

а) сукупність кваліфікаційних знань, умінь, особистісних якостей, загальної культури, інтеграція яких у його професійній діяльності може дати оптимальний результат;

б) досвід роботи в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування;

в) сукупність предметів відання, завдань, повноважень, прав і обов'язків державного органу або посадової особи, що визначені законодавством;

г) здатність належно виконувати певні дії, засновані на доцільному використанні людиною набутих знань і навичок.

#### **10. Методи менеджменту:**

а) методи прямого впливу та методи непрямого впливу;

б) формальні та неформальні;

в) організаційні, економічні, соціально-психологічні;

г) а, б, в.

#### **11. Фінансовий менеджмент – це...**

а) комплексна система стійкості, надійності й ефективності управління фінансами;

б) комплексна система забезпечення конкурентоздатності товару;

в) комплексна система управління інвестиціями;

г) а, б, в.

#### **12. Управління фізичною культурою і спортом здійснюють...**

а) ВРУ, КМУ, Комітет з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму;

б) місцеві органи державної влади;

в) органи місцевого саморегулювання;

г) а, б, в.

#### **13. Товариство з обмеженою відповідальністю – це...**

а) товариство закритого типу, акції якого розподілені серед засновників та працівників;

б) товариство, учасники якого несуть відповідальність за борги фірми у межах своїх вкладів;



- в) товариство, учасники якого не відповідають за борги фірми;
- г) товариство, яке, окрім учасників, які несуть відповідальність за зобов'язання товариства всім своїм майном, має також учасників, відповідальність яких обмежена вкладом у майно товариства.

#### **14. Планування – це...**

- а) процес визначення майбутнього організації;
- б) використання адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедури та правил;
- в) загальне керівництво для дій та ухвалення рішень;
- г) методи досягнення мети організації.

#### **15. Стратегія – це...**

- а) дії, які треба виконувати в конкретній ситуації;
- б) система показників, на основі яких відбувається контроль результатів;
- в) всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;
- г) основний вид діяльності, яким займатиметься організація.

#### **16. Проєкт – це ...**

- а) план, який визначає місію організації;
- б) плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю;
- в) визначення майбутнього організації;
- г) це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби для його реалізації, щоб досягти бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

**17. Процес передачі завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання, має назву:**

- а) делегування;
- б) делегування повноважень;
- в) делегування відповідальності;
- г) відхилення повноважень.

**18. Повноваження – це...**

- а) зобов'язання виконувати поставлені завдання;
- б) обмежене, делеговане посаді право використовувати ресурси організації;
- в) обмежене, делеговане особі право використовувати ресурси організації.

**19. Організаційна структура – це...**

- а) відокремлений орган, наділений функцією управління;
- б) сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління;
- в) сукупність підрозділів та зв'язків між ними, яка дає змогу управляти організацією;
- г) склад самостійних структурних підрозділів.

**20. Мотивація – це...**

- а) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
- б) відчуття потреби в будь-чому;
- в) процес впливу на людину з метою спонукання її до дій;
- г) відокремлений вид управлінської діяльності, який передбачає виплату заробітку працівникові.

**21. Розрізняють такі види стимулів:**

- а) позитивні і негативні;
- б) матеріальні і моральні;
- в) загальні і часткові;
- г) генеральні й індивідуальні.

**22. Грошова винагорода, сплачувана організацією робітникам за конкретно виконану роботу, – це...**

- а) надбавка;
- б) винагорода;
- в) мотивація;
- г) заробітна плата.

**23. На підприємствах найчастіше використовують такі форми оплати праці:**

- а) погодинна, відрядна і комісійна;
- б) погодинна та відрядна;
- в) погодинна, відрядна, комісійна і безтарифна;
- г) тарифна та безтарифна.

**24. Спонсорство – це ...**

а) добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами набувачів благодійної допомоги для популяризації винятково свого імені (найменування), свого знака для товарів і послуг;

б) безкорисливе надання допомоги потребуючим, які ніяк не пов'язані з благодійником;

в) надання грошової допомоги організаціям спортивного спрямування;

г) передача активів у грошовій або натуральній формі на певний обумовлений час.

**25. За джерелами інформацію поділяють на ...**

- а) зовнішню, внутрішню;
- б) вхідну, вихідну;
- в) вербальну, невербальну;
- г) а, б.

**26. Обмін інформацією між двома і більше особами – це**

- а) комунікаційний процес;
- б) процес спілкування;
- в) процес керівництва;
- г) б, в.

**27. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі – це...**

- а) інформаційні перенавантаження в системі комунікацій;
- б) процес декодування отриманої інформації;
- в) реакція на отримане повідомлення;

г) реакція відправника інформації.

**28. Комунікації бувають ...**

а) міжособові;

б) ліберальні;

в) неформальні;

г) а, в.

**29. За формою передачі інформація буває ...**

а) візуальна;

б) усна;

в) письмова;

г) а, б, в.

**30. Розпорядчі дії реалізуються за ...**

а) наказами;

б) розпорядженнями;

в) вказівками;

г) а, б, в.

**31. Вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати посадові обов'язки, – це ...**

а) інтуїтивне рішення;

б) стратегія;

в) організаційне рішення;

г) альтернатива.

**32. Ухвалення управлінського рішення – це ...**

а) вибір лінії поведінки, здійснений керівною особою;

б) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;

в) процес обміну інформацією для вирішення певної проблеми;

г) нарада з виробничих питань.

**33. Формою влади менеджера є ...**

а) способи і прийоми впливу на бригаду робітників;

б) експорт продукції;

в) повноваження;

г) експертна.

**34. Види стилів керівництва:**

а) авторитарний стиль, стиль невтручання, колегіальний стиль;

б) авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль;

в) одноосібний стиль, колегіальний стиль, стиль невтручання;

г) всі відповіді правильні.

**35. Стиль керівництва – це ...**

а) відповідність між вимогами керівника та можливостями працівника;

б) звична манера стосунків керівника з підлеглими;

в) відносини, які складаються між керівниками організації;

г) правильна відповідь відсутня.

**36. Авторитарний керівник характеризується ...**

а) небажанням брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки;

б) відсутністю розмаху діяльності та очікуванням вказівок зверху;

в) схильністю до одноособового керівництва та надмірною централізацією влади;

г) мало втручається у справи підлеглих, виступає переважно як посередник.

**37. Керівник демократичного типу ...**

а) особисто займається тільки найбільш складними та важливими питаннями;

б) вимагає пунктуального виконання своїх вказівок, часто втручається в роботу підлеглих;

в) мало втручається у справи підлеглих, виступає переважно як посередник;

г) не бажає брати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки.

**38. Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети, – це ...**

а) колектив;

- б) організація;
- в) кадри;
- г) персонал.

### **39. Контроль – це процес, який ...**

- а) вимагає використання законної влади з метою нав'язування свого погляду;
- б) деякою мірою підтримує інший погляд;
- в) забезпечує досягнення поставленої мети;
- г) вимагає управління й встановлення програми дій підлеглих.

### **40. Основна мета контролю – це ...**

- а) достовірність звітних даних;
- б) дотримання законодавства;
- в) забезпечення виконання управлінських рішень;
- г) перевірка стану об'єкта на відповідність заданим параметрам.

### **41. Вибірковий – це контроль, за якого ...**

- а) контролюють випадкові елементи сукупності;
- б) важко зробити правильний вибір;
- в) контролюють усі елементи сукупності;
- г) б, в.

### **42. Для підвищення ефективності контролю потрібно ...**

- а) поліпшити інформаційний обмін між працівниками;
- б) запровадити тотальний, прискіпливий контроль;
- в) здешевити його для організації;
- г) а, в.

### **43. Формальні групи виникають у результаті ...**

- а) вертикального та горизонтального поділів праці;
- б) аналізу зовнішнього середовища;
- в) спільного проведення людьми вільного часу;
- г) спільного здійснення певних видів діяльності.

### **44. Неформальні групи виникають ...**

- а) у результаті горизонтального поділу праці;
- б) у результаті вертикального поділу праці;
- в) спонтанно;
- г) за бажанням керівництва організації.

**45. Здатність керувати – це ...**

- а) високий рівень здібностей керування;
- б) здатність піддаватися впливу людей;
- в) здатність виконувати вимоги чинників впливу у процесі своєї діяльності;
- г) здатність піддаватися впливу довколишнього середовища.

**46. Керівник виконує основні функції:**

- а) планування, організація, узгодження і розв'язання конфліктів, контроль;
- б) відбір, організація, планування, узгодження, ухвалення рішення;
- в) планування, генерація ідей, узгодження конфліктів, контроль;
- г) організація, відбір та генерація ідей, ухвалення рішення.

**47. Авторитет – це ...**

- а) особа, яка має неформальний вплив на інших, заснований на знаннях, моральних засадах та досвіді;
- б) особа, яка не має достатнього впливу на інших, не відповідає за свої дії;
- в) особа, яка має неформальний вплив на інших;
- г) особа, яка має формальний вплив на інших, заснований на знаннях, моральних засадах та досвіді.

**48. Управлінське рішення є ...**

- а) найважливішим мобілізаційним елементом у функціонуванні системи управління організацією;
- б) найслабшим мобілізаційним елементом у функціонуванні системи управління організацією;

в) найшвидшим мобілізаційним елементом у функціонування системи управління організацією;

г) найширшим мобілізаційним елементом у функціонування системи управління організацією.

**49. За способом розроблення й ухвалення всі управлінські рішення поділяють на ...**

- а) колегіальні та стратегічні;
- б) тактичні та одноосібні;
- в) колективні (колегіальні) та одноосібні;
- г) колегіальні й тактичні.

**50. Стратегічне управління визначає ...**

- а) ціль, структуру, обсяги виробництва на довгостроковий період;
- б) ціль, структуру, обсяги виробництва на короткостроковий період;
- в) ціль, структури, обсяги виробництва на середньостроковий період;
- г) ціль, структури, обсяги виробництва на майбутнє.

**Дякуємо за співпрацю!**



## Додаток Е

**Діагностична карта оцінювання сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

*Інструкція.* Оцініть кожний показник професійної компетентності майбутнього менеджера фізичної культури і спорту від 3 до 1 бала.

№ з/п	Показники за видами професійної компетентності	Експерт 1 (3–0)	Експерт 2 (3–0)	Самооцінка (3–0)	Середній бал
<b>Інтегральна компетентність</b>					
1	Уміння комплексно розв'язувати складні, спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання				
<b>Загальні компетентності</b>					
2	Здатність проведення досліджень на відповідному рівні				
3	Уміння спілкуватися з представниками різних професійних груп у міжнародному контексті				
4	Навики використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу інформації з різних джерел та прийняття рішень				
5	Здатність організувати та мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді				
6	Уміння діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо				

Закінчення табл.

7	Уміння виявляти та вирішувати проблеми, генерувати нові ідеї				
8	Здатність до абстрактного мислення, пошуку, опрацювання, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами				
<b>Фахові компетентності</b>					
9	Уміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі відповідно до нормативно-правової бази та міжнародних стандартів				
10	Встановлювати критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани				
11	Здатність до саморозвитку на основі рефлексії, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту				
12	Здатність до ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації				
13	Навики формування та демонстрації лідерських якостей				
14	Здатність розробляти проекти та управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість				
15	Здатність використовувати відповідно до умов психологічні (освітні) технології роботи в управлінській діяльності				
16	Уміння проводити наукові дослідження у сфері управління бізнес-процесами				
17	Уміння формулювати завдання моделювання, створювати моделі об'єктів і процесів у сфері менеджменту з використанням математичних методів та інформаційних технологій				
<b>Рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту</b>					<b>51-0</b>

Дякуємо за співпрацю!

## Оцінювання комунікативних і організаційних схильностей – КОС

(В. В. Синявського і Б. О. Федоришина)

*Інструкція.* Вам необхідно відповісти на всі запропоновані запитання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання й відповідайте так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте плюс (+), якщо ж Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) – поставте знак мінус (-). Стежте, щоб номер запитання та номер клітинки, в яку Ви записуєте свою відповідь, збігалися. Майте на увазі, що запитання мають загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації та не замислюйтеся над деталями. Не варто витратити багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі запитання Вам буде важко відповісти. Тому намагайтеся дати ту відповідь, якій Ви вважаєте, що можете віддати перевагу. При відповіді на будь-яке з цих запитань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь має бути точно узгоджена з ними. Відповідаючи на запитання, не намагайтеся справити заздалегідь приємне враження. Для нас важлива не конкретна відповідь, а сумарний бал за серією запитань.

№ з/п	Твердження	Варіанти відповідей	
		Так «+»	Ні «-»
	Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?		
	Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?		
	Чи довго Вас турбує почуття образи, завдане Вам кимось із Ваших товаришів?		
	Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?		
	Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?		
	Чи подобається Вам займатися громадською роботою?		

## Продовження табл.

Чи правда, що Вам приємніше та простіше проводити час із книгами або за будь-якими іншими заняттями, ніж із людьми?		
Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?		
Чи легко Ви налагоджуєте контакти з людьми, які значно старші за віком?		
Чи любляете Ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?		
Чи важко Ви вливаєтеся в нову для Вас компанію?		
Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?		
Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?		
Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли згідно з Вашою думкою?		
Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?		
Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?		
Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитись і поговорити з новою людиною?		
Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?		
Чи дратують Вас оточуючі люди, і чи хочеться Вам побути на самоті?		
Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?		
Чи подобається Вам постійно перебувати серед людей?		
Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?		
Чи Ви вагаєтеся, відчуваєте незручність або сором'язливість, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?		
Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?		
Чи любляете Ви брати участь у колективних іграх?		
Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?		
Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих Вам людей?		

Закінчення табл.

	Чи правда, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?		
	Чи гадаєте Ви, що Вам не завдає особливого клопоту внести пожвавлення в малознайому Вам компанію?		
	Чи берете Ви участь у громадській роботі?		
	Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?		
	Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?		
	Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?		
	Чи охоче Ви беретеся до організації різних заходів для своїх товаришів?		
	Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?		
	Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?		
	Чи правда, що у Вас багато друзів?		
	Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?		
	Чи часто Ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з незнайомими людьми?		
	Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?		

Дякуємо за співпрацю!

## Додаток И

## Діагностика лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький)

*Інструкція:* Вам буде запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь «так» (А) або «ні» (Б), зробивши позначку «+» у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою приходить в голову. Якщо маєте сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схиляєтеся.

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей	
		Так/ А	Ні/ Б
	Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?		
	Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?		
	Перебуваючи на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?		
	Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?		
	Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?		
	Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?		
	Чи погоджуєтесь Ви із твердженням: «Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?»		
	Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би скерувати Вашу професійну активність?		
	Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми?		
	Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побуюються Вас?		
	Чи стараетесь Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б давало Вам змогу бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?		

## Продовження табл.

	Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагоме (імпозантне) враження?		
	Чи вважаєте Ви себе мрійником?		
	Чи розгублюєтеся Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?		
	Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?		
	Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви: а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого; б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.		
	Яка з двох думок Вам ближча? а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує й особисто брати участь у ній; б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.		
	З ким Ви вважаєте за краще працювати? а) з відповідальними людьми; б) з незалежними і самостійними людьми.		
	Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?		
	Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?		
	Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?		
	Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините? а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас; б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.		
	Є таке прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедливе воно?		
	Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?		
	Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?		

	Хто, на Вашу думку, справжній лідер? а) найкомпетентніша людина; б) той, у кого найсильніший характер.		
	Чи завжди Ви намагаєтеся зрозуміти і належно оцінити людей?		
	Чи поважаєте Ви дисципліну?		
	Якому з керівників Ви віддаєте перевагу? а) тому, який все вирішує сам; б) тому, який завжди радиться та дослухається до думки інших.		
	Який зі стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте? а) колегіальний; б) авторитарний.		
	Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?		
	Який із портретів найбільше нагадує Вас? а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе; б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.		
	Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є правильною, але решта з Вами не погоджуються? а) промовчите; б) будете захищати свою думку.		
	Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?		
	Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за якусь важливу справу?		
	Чому б Ви віддали перевагу? а) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати самостійно, без керівників.		
	Як Ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один із подружжя?»		
	Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не враховуючи власні потреби?		
	Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?		



Закінчення табл.

Як Ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами? а) опускаєте руки; б) з'являється велике бажання їх подолати.		
Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?		
Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?		
Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію? а) введу потрібні зміни негайно; б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.		
Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?		
Чи згодні Ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?»		
Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити щось видатне?		
Ким би Ви хотіли стати? а) художником, поетом, композитором, вченим; б) видатним керівником, політичним діячем.		
Яку музику Вам приємніше слухати? а) потужну і урочисту; б) тиху і ліричну.		
Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі з поважними і відомими людьми?		
Чи часто Ви зустрічали людей більш вольових, ніж Ви?		

Дякуємо за співпрацю!

## Додаток К

## Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема

*Інструкція.* Прочитайте, будь ласка, кожне твердження та вкажіть у реєстраційному бланку одну найбільш слушну відповідь стосовно ефективності Вашої професійної діяльності при виконанні завдань менеджменту в організації фізкультурно-спортивного спрямування (позначивши знаком «+» відповідну клітину).

№ з/п	Твердження	Абсолютно неправильно	Скоріше неправильно	Скоріше правильно	Абсолютно правильно
1	Якщо я добре постараюся, то завжди знайду вирішення навіть складних проблем				
2	Якщо мені щось заважає, то я все ж знаходжу шляхи досягнення своєї мети				
3	Мені достатньо легко досягати своїх цілей				
4	У несподіваних ситуаціях я завжди знаю, як поводитися				
5	Я вірю, що можу упоратися з непередбаченими труднощами				
6	Якщо я докладу достатньо зусиль, то зможу упоратися з більшістю проблем				

*Закінчення табл.*

7	Я готовий(а) до будь-яких труднощів, оскільки покладаюся на власні здібності				
8	Якщо переді мною постає якась проблема, то я звичайно знаходжу кілька варіантів її вирішення				
9	Я можу щось вигадати навіть у безвихідній, на перший погляд, ситуації				
10	Я звичайно здатен(а) тримати ситуацію під контролем				

**Дякуємо за співпрацю!**

## Додаток Л

## Навчальна самоєфективність студента (І. Сняданко)

*Інструкція.* Прочитайте уважно позицію й оцініть, наскільки вона висвітлює Ваші особливості навчальної діяльності. Оцініть, будь ласка, кожен позицію в балах від 0 до 10 і обведіть це число.

№ з/п	Позиції	Ні	Так
1	Я виробив свій спосіб швидко записувати лекції	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2	Я знайшов свій спосіб розуміти і запам'ятовувати навчальну інформацію	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3	Я знаю, де і як шукати потрібну інформацію для навчання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4	Я навчився бути дисциплінованим у навчанні	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5	Я добре вчуся	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6	У мене є свої наукові інтереси, і я цікавлюся тим, що мені подобається	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7	Я активний студент, що прагне вчитися і знати більше	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8	Я завжди прагну розпитати викладачів про практичний зв'язок із теоретичними знаннями	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
9	Після занять я самостійно працюю над навчальними завданнями	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
10	Я впевнений у собі, у своїх здібностях розуміти та запам'ятовувати навчальний матеріал	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
11	Я впевнено говорю з викладачем при складанні іспитів, лабораторних робіт	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
12	Я ставлю запитання викладачу, тому що хочу з користю провести час на заняттях	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
13	Я володію іноземними мовами і можу читати наукові статті іноземних фахівців	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
14	Я читаю закордонні наукові журнали і знаю, як їх можна знайти в Інтернеті або бібліотеці	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
15	Я часто відвідую бібліотеку, купую книжки, обладнання для навчання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
16	Я вмію шукати і писати програми на отримання грантів для навчання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

**Дякуємо за співпрацю!**

**Анкета  
для майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту**

**Шановні магістри закладів вищої освіти!**

Кафедра економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського проводить опитування серед студентів щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Просимо відповісти на запитання анкети максимально відверто – допоможе нам об'єктивно оцінити рівень сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Анкетування є добровільним та анонімним.

---

Назва закладу вищої освіти

**Чи необхідно здійснювати у закладах вищої освіти підготовку менеджерів фізичної культури і спорту?**

Так.

Більше так, аніж ні.

Більше ні, аніж так.

Важко відповісти.

**Чи задоволені рівнем сучасної науково-методичної літератури у навчальному закладі, яка необхідна для майбутньої професійної діяльності менеджера фізичної культури і спорту?**

Ні	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Так
1	2	3	4

**Які навчальні дисципліни хотіли би вивчати, щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?**

№	Дисципліни	Відповіді			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
3.1	Менеджмент фізичної культури і спорту				
3.2	Комунікативний менеджмент				
3.3	Спортивне право				

3.4	Кризовий менеджмент				
3.5	Спортивний маркетинг				
3.6	Стратегічний менеджмент в спорті				
3.7	Підприємництво в спорті				
3.8	Фінансовий менеджмент				
3.9	Експлуатація спортивних споруд				
3.10	Управління персоналом				

**На Вашу думку, чи корисними були би для вас відкриті заняття з менеджерів-практиків бізнес-середовища спортивного спрямування?**

Так.

Більше так, аніж ні.

Більше ні, аніж так.

Важко відповісти.

**Чи маєте знання, які необхідні майбутньому менеджерів фізичної культури і спорту?**

Ні	Більше ні, аніж так	Більше так, аніж ні	Так
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**Оцініть, будь ласка, рівень підготовки своєї фахової діяльності як менеджера фізичної культури і спорту?**

Недостатній	Більше недостатній, ніж достатній	Більше достатній, ніж недостатній	Цілком достатній
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**Які професійні компетентності повинні мати майбутні менеджери фізичної культури і спорту?**

№	Компетентності	Так, мають володіти	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
7.1	Комплексне розв'язання завдань				
7.2	Креативність				
7.3	Стресостійкість				

7.4	Критичне мислення				
7.5	Гнучке мислення				
7.6	Аналітичне мислення				
7.7	Уміння керувати людьми				
7.8	Оцінка та аналіз інформації				
7.9	Комунікативність				
7.10	Підприємливість				
7.11	Адаптивність				
7.12	Цікавість				

**Чи ви готові застосовувати знання та навички з менеджменту у своїй професійній діяльності?**

Ні	Більше ні, аніж так	Більше так, аніж ні	Так
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**У чому вбачаєте складність / проблему підготовки менеджерів фізичної культури і спорту?**

№	Чинники	Так, є труднощі	Більше так, аніж ні	Швидше ні, аніж так	Важко відповісти
9.1	Труднощі сприйняття навчального матеріалу з менеджменту фізичної культури і спорту				
9.2	Відсутність взаємозв'язку між лекційними та практичними дисциплінами				
9.3	Невпевненість щодо працевлаштування				
9.4	Відсутність практичних навиків з управлінської діяльності в спортивних організаціях				
9.5	Відсутність співпраці з викладачами				

9.6	Відсутність дружньої атмосфери в групі				
9.7	Незначна кількість практичного матеріалу з напрямків менеджменту				
9.8	Відсутність креативного підходу до навчального процесу				
9.9	Незначна кількість теоретичного матеріалу з напрямків менеджменту				
9.10	Відсутність матеріально-технічного забезпечення				
9.11	Відсутність новітніх технологій навчання				
9.12	Відсутність навчально-методичного забезпечення				
9.13	Відсутність співпраці з бізнес-середовищем фізкультурно-спортивного спрямування				

**Дякуємо за співпрацю!**



## Додаток Н

**Результати анкетування магістрів закладів вищої освіти щодо  
формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної  
культури і спорту**

<b>1. Чи необхідно здійснювати у закладах вищої освіти підготовку менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	81,82	9,09	0,00	9,09
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	68,57	14,29	5,71	11,43
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	85,19	4,94	8,64	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	84,00	4,00	4,00	8,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	69,34	9,33	13,33	8,00
<b>Загальний показник</b>	249	77,78	8,33	6,34	7,55
<b>2. Чи задоволені рівнем сучасної науково-методичної літератури у навчальному закладі, яка необхідна для майбутньої професійної діяльності менеджера фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Ні	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Так
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	6,06	81,82	9,09	3,03

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	20,00	65,71	14,29	0,00
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	7,41	79,01	7,41	6,17
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	88,00	4,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	16,00	64,00	12,00	8,00
<b>Загальний показник</b>	249	10,69	75,71	9,36	4,24
<b>3.1. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Менеджмент фізичної культури і спорту», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	84,85	9,09	3,03	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	68,57	25,71	2,86	2,86
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	82,72	9,88	6,17	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	84,00	4,00	8,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	74,66	12,00	6,67	6,67
<b>Загальний показник</b>	249	78,96	12,14	5,35	3,55
<b>3.2. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Комунікативний менеджмент», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?</b>					

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	87,88	3,03	6,06	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	65,71	14,29	11,43	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	85,19	6,17	7,41	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	84,00	8,00	8,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	57,34	21,33	13,33	8,00
<b>Загальний показник</b>	249	76,02	10,56	9,25	4,17
<b>3.3. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Спортивне право», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	6,06	81,82	3,03	9,09
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	8,58	65,71	17,14	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	16,05	72,84	8,64	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	84,00	4,00	8,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	10,67	62,67	17,33	9,33

<i>Загальний показник</i>	249	9,07	73,41	10,03	7,49
<b>3.4. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Кризовий менеджмент», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	6,06	3,03	87,88
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	5,72	5,71	17,14	71,43
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	7,41	13,58	7,41	71,60
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	8,00	4,00	84,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	17,34	13,33	8,00	61,33
<i>Загальний показник</i>	249	7,50	9,34	7,92	75,24
<b>3.5. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Спортивний маркетинг», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	81,82	12,12	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	14,29	71,43	5,71	8,57

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	19,76	72,84	6,17	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	32,00	60,00	4,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	16,00	60,00	16,00	8,00
<b>Загальний показник</b>	249	17,02	69,22	8,80	4,96

**3.6. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Стратегічний менеджмент в спорті», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?**

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	81,82	3,03	9,09	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	68,58	17,14	5,71	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	80,25	11,11	7,41	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	56,00	32,00	12,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	54,66	20,00	18,67	6,67
<b>Загальний показник</b>	249	68,26	16,66	10,57	4,51

**3.7. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Підприємництво в спорті», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?**

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	0,00	87,88	9,09	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	11,43	74,29	5,71	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	17,29	74,07	6,17	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	32,00	60,00	4,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	29,33	54,67	9,33	6,67
<b>Загальний показник</b>	249	18,01	70,18	6,86	4,95
<b>3.8. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Фінансовий менеджмент», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	0,00	6,06	90,91	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	11,43	8,57	71,43	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	19,75	4,94	69,14	6,17
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	0,00	4,00	80,00	16,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	20,00	21,34	53,33	5,33

<i>Загальний показник</i>	249	10,24	8,98	72,96	7,82
<b>3.9. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Експлуатація спортивних споруд», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	84,85	6,06	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	5,71	68,57	11,43	14,29
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	11,11	75,31	11,11	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	0,00	84,00	4,00	12,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	14,67	62,67	17,33	5,33
<i>Загальний показник</i>	249	6,90	75,08	9,99	8,03
<b>3.10. Чи хотіли би вивчати навчальну дисципліну «Управління персоналом», щоб у майбутньому стати успішним менеджером у сфері фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	87,88	0,00	6,06	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	71,43	11,43	5,71	11,43

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	83,96	8,64	3,70	3,70
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	80,00	8,00	12,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	58,67	16,00	13,33	12,00
<b>Загальний показник</b>	249	76,39	8,81	8,16	6,64
<b>На Вашу думку, чи корисними були би для вас відкриті заняття з менеджерами-практиками бізнес-середовища спортивного спрямування?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	81,82	6,06	9,09	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	74,29	11,43	8,57	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	83,95	7,41	4,94	3,70
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	80,00	16,00	4,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	66,67	10,67	13,33	9,33
<b>Загальний показник</b>	249	77,35	10,31	7,99	4,35
<b>5. Чи маєте знання, які необхідні майбутньому менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Ні	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Так



Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	84,85	12,12	0,00
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	17,15	68,57	5,71	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	4,93	80,25	9,88	4,94
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	8,00	80,00	8,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	16,00	72,00	2,67	9,33
<b>Загальний показник</b>	249	9,82	77,13	7,68	5,37

**6. Оцініть, будь ласка, рівень підготовки своєї професійної діяльності як менеджера фізичної культури і спорту?**

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Недостатній	Більше недостатній, ніж достатній	Більше достатній, ніж недостатній	Ціком достатній
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	12,12	78,79	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	8,58	8,57	77,14	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	11,11	8,64	75,31	4,94
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	8,00	8,00	80,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	4,00	21,33	64,00	10,67
<b>Загальний показник</b>	249	6,94	11,73	75,05	6,28

**7.1. Чи мають володіти професійною компетентністю «комплексне розв'язання завдань» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?**

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	81,82	6,06	6,06	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	77,15	5,71	8,57	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	91,37	3,70	3,70	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	84,00	8,00	8,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	85,33	10,67	4,00	0,00
<b>Загальний показник</b>	249	83,93	6,83	6,07	3,17
<b>7.2. Чи мають володіти професійною компетентністю «креативність» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	84,85	0,00	9,09	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	77,15	11,43	5,71	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	95,07	2,47	1,23	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	84,00	8,00	8,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	60,00	28,00	9,33	2,67

<b>Загальний показник</b>	249	80,21	9,98	6,67	3,14
<b>7.3. Чи мають володіти професійною компетентністю «стресостійкість» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	81,82	12,12	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	17,14	74,29	5,71	2,86
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	22,23	74,07	2,47	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	8,00	84,00	8,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	26,67	60,00	12,00	1,33
<b>Загальний показник</b>	249	15,41	74,84	8,06	1,69
<b>7.4. Чи мають володіти професійною компетентністю «критичне мислення» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	81,82	12,12	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	11,43	74,29	8,57	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	22,23	72,84	3,70	1,23

Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	12,00	80,00	8,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	16,00	61,33	16,00	6,67
<i>Загальний показник</i>	249	12,94	74,06	9,67	3,33
<b>7.5. Чи мають володіти професійною компетентністю «гнучке мислення» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	81,82	6,06	9,09	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	68,57	14,29	5,71	11,43
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	92,59	2,48	3,70	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	88,00	0,00	8,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	61,34	17,33	9,33	12,00
<i>Загальний показник</i>	249	78,46	8,03	7,17	6,34
<b>7.6. Чи мають володіти професійною компетентністю «аналітичне мислення» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана	33	84,85	3,03	9,09	3,03

Франка					
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	68,58	17,14	5,71	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	91,37	6,17	1,23	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	84,00	4,00	4,00	8,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	64,00	16,00	16,00	4,00
<b>Загальний показник</b>	249	78,56	9,27	7,21	4,96
<b>7.7. Чи мають володіти професійною компетентністю «уміння керувати людьми» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	84,85	3,03	9,09	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	77,15	5,71	8,57	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	90,13	3,70	3,70	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	84,00	0,00	4,00	12,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	70,67	16,00	9,33	4,00
<b>Загальний показник</b>	249	81,36	5,69	6,94	6,01
<b>7.8. Чи мають володіти професійною компетентністю «оцінка та аналіз інформації» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	9,09	78,79	9,09	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	2,86	80,00	11,43	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	25,93	70,37	2,47	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	80,00	4,00	12,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	17,34	65,33	13,33	4,00
<b>Загальний показник</b>	249	11,84	74,90	8,06	5,20
<b>7.9. Чи мають володіти професійною компетентністю «комунікативність» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	78,79	6,06	9,09	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	74,28	11,43	11,43	2,86
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	90,13	6,17	1,23	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	84,00	4,00	8,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	64,00	20,00	12,00	4,00
<b>Загальний показник</b>	249	78,24	9,53	8,35	3,88

<b>7.10. Чи мають володіти професійною компетентністю «підприємливість» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	6,06	0,00	21,21	72,73
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	2,86	17,14	8,57	71,43
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	23,45	7,41	2,47	66,67
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	8,00	4,00	84,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	20,00	17,33	12,00	50,67
<b>Загальний показник</b>	249	11,27	9,98	9,65	69,10
<b>7.11. Чи мають володіти професійною компетентністю «адаптивність» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	9,09	15,15	72,73
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	8,57	8,57	14,29	68,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	23,46	4,94	3,70	67,90
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	12,00	4,00	4,00	80,00

Харківська державна академія фізичної культури	75	16,00	17,33	10,67	56,00
<b>Загальний показник</b>	249	12,61	8,79	9,56	69,04
<b>7.12. Чи мають володіти професійною компетентністю «цікавість» майбутні менеджери фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, мають володіти	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	3,03	84,85	6,06	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	11,43	74,29	8,57	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	25,92	69,14	2,47	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	24,00	72,00	4,00	0,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	13,33	64,00	14,67	8,00
<b>Загальний показник</b>	249	15,54	72,86	7,15	4,45
<b>8. Чи ви готові застосовувати знання та навички з менеджменту у своїй професійній діяльності?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Ні	Більше ні, ніж так	Більше так, ніж ні	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	6,06	84,85	6,06	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	8,57	74,29	8,57	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	4,94	72,84	8,64	13,58



Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	88,00	4,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	6,67	69,33	10,67	13,33
<b>Загальний показник</b>	249	6,05	77,86	7,59	8,50

**9.1. Чи є складністю / проблемою сприйняття навчального матеріалу з менеджменту фізичної культури і спорту у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?**

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	12,12	81,82	3,03	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	22,86	68,57	0,00	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	11,12	74,07	13,58	1,23
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	8,00	80,00	4,00	8,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	30,67	61,33	6,67	1,33
<b>Загальний показник</b>	249	16,95	73,16	5,46	4,43

**9.2. Чи є складністю / проблемою відсутність взаємозв'язку між лекційними та практичними дисциплінами у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?**

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	12,12	9,09	75,76	3,03
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	14,29	8,57	71,43	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	9,88	8,64	79,01	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	4,00	88,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	18,66	18,67	58,67	4,00
<b>Загальний показник</b>	249	11,79	9,79	74,58	3,84

**9.3. Чи є складністю / проблемою невпевненість щодо  
працевлаштування у підготовці менеджерів фізичної культури і  
спорту?**

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, аніж ні	Більше ні, аніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	9,09	6,06	75,76	9,09
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	5,71	11,43	74,29	8,57
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	8,64	9,88	79,01	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	12,00	4,00	80,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	18,67	16,00	60,00	5,33
<b>Загальний показник</b>	249	10,82	9,48	73,81	5,89

**9.4. Чи є складністю / проблемою відсутність практичних навиків з  
управлінської діяльності в спортивних організаціях у підготовці  
менеджерів фізичної культури і спорту?**

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	60,61	15,15	12,12	12,12
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	71,43	14,29	8,57	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	75,31	9,88	11,11	3,70
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	88,00	4,00	4,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	54,67	18,67	13,33	13,33
<b>Загальний показник</b>	249	70,00	12,40	9,83	7,77
<b>9.5. Чи є складністю / проблемою відсутність співпраці з викладачами у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	6,06	9,09	78,79	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	5,71	14,29	77,14	2,86
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	9,88	3,70	82,72	3,70
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	0,00	92,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	12,00	12,00	68,00	8,00
<b>Загальний показник</b>	249	7,53	7,82	79,73	4,92
<b>9.6. Чи є складністю / проблемою відсутність дружньої атмосфери в групі у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					

Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	6,06	12,12	75,76	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	5,71	14,29	77,14	2,86
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	3,70	9,88	80,25	6,17
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	8,00	84,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	8,00	24,00	54,67	13,33
<b>Загальний показник</b>	249	5,49	13,66	74,37	6,48
<b>9.7. Чи є складністю / проблемою незначна кількість практичного матеріалу з напрямків менеджменту у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	6,06	78,79	9,09	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	14,28	71,43	11,43	2,86
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	16,05	71,60	9,88	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	8,00	84,00	4,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	17,34	57,33	8,00	17,33
<b>Загальний показник</b>	249	12,35	72,63	8,48	6,54

<b>9.8. Чи є складністю / проблемою відсутність креативного підходу до навчального процесу у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	9,09	75,76	9,09	6,06
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	5,72	80,00	8,57	5,71
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	8,65	71,60	16,05	3,70
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	0,00	88,00	8,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	10,66	64,00	18,67	6,67
<b>Загальний показник</b>	249	6,82	75,87	12,08	5,23
<b>9.9. Чи є складністю / проблемою незначна кількість теоретичного матеріалу з напрямків менеджменту у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	9,09	12,12	69,70	9,09
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	11,42	11,43	74,29	2,86
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	19,76	4,94	74,07	1,23

Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	4,00	88,00	4,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	9,34	17,33	65,33	8,00
<b>Загальний показник</b>	249	10,72	9,96	74,28	5,04
<b>9.10. Чи є складністю / проблемою відсутність матеріально-технічного забезпечення у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	72,73	6,06	9,09	12,12
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	77,14	14,29	8,57	0,00
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	72,84	9,88	14,81	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	80,00	4,00	8,00	8,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	57,34	21,33	8,00	13,33
<b>Загальний показник</b>	249	72,01	11,11	9,69	7,19
<b>9.11. Чи є складністю / проблемою відсутність новітніх технологій навчання у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	69,70	9,09	9,09	12,12
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	77,14	11,43	11,43	0,00
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	74,07	13,58	7,41	4,94

Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	76,00	4,00	12,00	8,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	58,67	24,00	13,33	4,00
<b>Загальний показник</b>	249	71,12	12,42	10,65	5,81
<b>9.12. Чи є складністю / проблемою відсутність навчально-методичного забезпечення у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	6,06	12,12	69,70	12,12
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	35	2,85	20,00	74,29	2,86
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	12,35	11,11	74,07	2,47
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	4,00	12,00	72,00	12,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	12,00	24,00	53,33	10,67
<b>Загальний показник</b>	249	7,45	15,85	68,68	8,02
<b>9.13. Чи є складністю / проблемою відсутність співпраці з бізнес-середовищем фізкультурно-спортивного спрямування у підготовці менеджерів фізичної культури і спорту?</b>					
Заклад вищої освіти	К-ть опитаних	Відповідь			
		Так, є труднощі	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка	33	72,73	12,12	6,06	9,09
Кам'янець-Подільський національний університет імені	35	71,43	17,14	2,86	8,57

Івана Огієнка					
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського	81	64,20	22,22	9,88	3,70
Національний університет фізичного виховання і спорту України	25	80,00	4,00	8,00	8,00
Харківська державна академія фізичної культури	75	60,00	16,00	10,67	13,33
<b>Загальний показник</b>	249	69,67	14,30	7,49	8,54

**Дякуємо за співпрацю!**



## Додаток П

**Анкета  
для науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти**

**Шановні колеги!**

Кафедра економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського проводить опитування серед викладачів стосовно формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту.

Просимо відповісти на питання анкети максимально відверто – це допоможе нам об'єктивно оцінити рівень формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Це анкетування є добровільним та анонімним. Будемо вдячні за участь у нашому анкетуванні.

Вкажіть, будь ласка, заклад вищої освіти, в якому працюєте, і свою посаду

---

**1. Чи доцільно, на вашу думку, здійснювати у закладах вищої освіти підготовку менеджерів фізичної культури і спорту?**

Так.

Більше так, аніж ні.

Більше ні, аніж так.

Важко відповісти.

**Чи використовуєте у своїй професійній діяльності (для підготовки магістрів фізичної культури і спорту) такі форми організації навчання:**

<b>№</b>	<b>Форми організації навчання</b>	<b>Часто</b>	<b>Інколи</b>	<b>Ні</b>	<b>Важко відповісти</b>
2.1	Лекція-тренінг				
2.2	Проблемна лекція				
2.3	Лекція-дискусія				
2.4	Семінар-конференція				
2.5	Ділові та рольові ігри				
2.6	Case-study				
2.7	Метод зворотного зв'язку				
2.8	Коучинг				
2.9	Опитування по колу				
2.10	«Світове кафе»				
2.11	«Мозковий штурм»				

**Чи використовуєте мультимедійний супровід на лекційних та практичних заняттях для магістрів фізичної культури і спорту?**

Так.

Не завжди.

Ні.

Важко відповісти.

**Чи залучаєте менеджерів-практиків у сфері фізичної культури і спорту до відкритих занять, щоб мотивувати студентів до успіху?**

Так.

Інколи.

Ні.

Важко відповісти.

**Чи створюєте портфоліо зі студентами (із набором знань, умінь та навичок, які набуті під час навчання)?**

Так.

Інколи.

Ні.

Важко відповісти.

**Дякуємо за співпрацю!**

**Анкета  
для стейкхолдерів**

**Шановні пані та панове!**

Кафедра економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського проводить опитування серед стейкхолдерів сфери фізичної культури і спорту стосовно формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту.

Просимо відповісти на питання анкети максимально відверто – це допоможе нам об'єктивно оцінити рівень формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту. Анкетування є добровільним та анонімним.

Вкажіть, будь ласка, місце праці і свою посаду  
Ваша посада

---

**Чи доцільно здійснювати у закладах вищої освіти підготовку менеджерів фізичної культури і спорту?**

Так.

Більше так, аніж ні.

Більше ні, аніж так.

Важко відповісти.

**Чи доцільно проводити практику магістрів в організаціях фізкультурно-спортивного спрямування?**

Так.

Більше так, аніж ні.

Більше ні, аніж так.

Важко відповісти.

**Чи готові ви співпрацювати з закладами вищої освіти та надавати практичний досвід на відкритих заняттях для мотивування студентів до розвитку?**

Так.

Більше так, аніж ні.

Більше ні, аніж так.

Важко відповісти.

**Які дисципліни потрібно викладати у закладі вищої освіти для менеджерів фізичної культури і спорту?**

№	Дисципліни	Так	Більше так, ніж ні	Більше ні, ніж так	Важко відповісти
4.1	Менеджмент фізичної культури і спорту				
4.2	Комунікативний менеджмент				
4.3	Спортивне право				
4.4	Маркетинг у спорті				
4.5	Кризовий менеджмент				
4.6	Стратегічний менеджмент в спорті				
4.7	Підприємництво в спорті				
4.8	Фінансовий менеджмент				
4.9	Експлуатація спортивних споруд				
4.10	Управління персоналом				

**Чи задоволені ви рівнем знань магістрантів-практикантів у сфері управлінської діяльності?**

Так.

Більше так, аніж ні.

Більше ні, аніж так.

Важко відповісти.

**Чи задоволені ви рівнем набутих професійних компетентностей, якими володіють менеджери фізичної культури і спорту, що проходять стажування у вашій організації?**

Так.

Більше так, аніж ні.

Більше ні, аніж так.

Важко відповісти.

**Дякуємо за співпрацю!**

## Додаток С

## Таблиця С.5.1

## Матриця інтеркореляцій для КГ на початку експерименту

Компонента → ↓	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	1	-,107	-,163	-,070	,034	,004	-,059	,107	<b>-,230**</b>
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	-,107	1	,048	-,092	-,030	-,008	,083	-,054	,070
Когнітивний компонент	-,163	,048	1	,074	,042	,122	,065	-,108	-,004
Праксеологічний компонент	-,070	-,092	,074	1	-,005	-,105	<b>,267**</b>	,124	<b>,259**</b>
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	,034	-,030	,042	-,005	1	,102	-,115	,114	,017
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	,004	-,008	,122	-,105	,102	1	-,116	-,045	,088
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	-,059	,083	,065	<b>,267**</b>	-,115	-,116	1	-,121	,044
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	,107	-,054	-,108	,124	,114	-,045	-,121	1	,092
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	<b>-,230**</b>	,070	-,004	<b>,259**</b>	,017	,088	,044	,092	1

\*\* – кореляція значуща на рівні  $\alpha \leq 0,01$ \* – кореляція значуща на рівні  $\alpha \leq 0,05$

## Додаток Т

Таблиця Т.5.1

## Матриця інтеркореляцій для ЕГ на початку експерименту

Компонента → ↓	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	1	,006	<b>,250**</b>	,110	,052	,139	,056	-,046	,017
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	,006	1	,031	,067	,020	-,170	,000	-,122	-,094
Когнітивний компонент	<b>,250**</b>	,031	1	<b>,199*</b>	,023	,091	,126	-,117	<b>,331**</b>
Праксеологічний компонент	,110	,067	<b>,199*</b>	1	,001	-,065	<b>,215*</b>	<b>-,492**</b>	<b>,327**</b>
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	,052	,020	,023	,001	1	,039	,072	,032	<b>,272**</b>
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	,139	-,170	,091	-,065	,039	1	-,128	,052	,003
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	,056	,000	,126	<b>,215*</b>	,072	-,128	1	-,046	<b>,312**</b>
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	-,046	-,122	-,117	<b>-,492**</b>	,032	,052	-,046	1	,107
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	,017	-,094	<b>,331**</b>	<b>,327**</b>	<b>,272**</b>	,003	<b>,312**</b>	,107	1

\*\* – кореляція значуща на рівні  $\alpha \leq 0,01$ \* – кореляція значуща на рівні  $\alpha \leq 0,05$

Додаток У  
Таблиця У.5.1

Матриця інтеркореляцій для КГ наприкінці експерименту

Компонент → ↓	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	1	-,107	-,106	,051	,058	,043	-,083	<b>,228**</b>	-,101
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	-,107	1	-,083	,107	-,075	-,144	,081	,139	<b>,253**</b>
Когнітивний компонент	-,106	-,083	1	-,008	,109	,092	-,002	<b>-,181*</b>	-,071
Праксеологічний компонент	,051	,107	-,008	1	-,006	<b>-,384**</b>	<b>,296**</b>	,148	<b>,314**</b>
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	,058	-,075	,109	-,006	1	,102	-,105	,064	,003
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	,043	-,144	,092	<b>-,384**</b>	,102	1	<b>-,304**</b>	-,126	<b>-,316**</b>
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	-,083	,081	-,002	<b>,296**</b>	-,105	<b>-,304**</b>	1	-,060	,149
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	<b>,228**</b>	,139	<b>-,181*</b>	,148	,064	-,126	-,060	1	,122
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	-,101	<b>,253**</b>	-,071	<b>,314**</b>	,003	<b>-,316**</b>	,149	,122	1

\*\* – кореляція значуща на рівні  $\alpha \leq 0,01$

\* – кореляція значуща на рівні  $\alpha \leq 0,05$

## Додаток Ф

Таблиця Ф.5.1

## Матриця інтеркореляцій для ЕГ наприкінці експерименту

Компонент → ↓	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість мотивації до успіху)	1	<b>,705**</b>	,034	<b>-,221*</b>	,062	,103	<b>-,212*</b>	<b>-,212*</b>	,042
Мотиваційно-аксіологічний компонент (сформованість потреби в пошуках відчуттів)	<b>,705**</b>	1	,006	-,078	-,023	,045	-,118	-,096	,014
Когнітивний компонент	,034	,006	1	<b>,276**</b>	,011	,029	<b>,304**</b>	<b>,245**</b>	<b>,988**</b>
Праксеологічний компонент	<b>-,221*</b>	-,078	<b>,276**</b>	1	-,130	-,128	<b>,787**</b>	<b>,730**</b>	<b>,271**</b>
Особистісний компонент (сформованість організаторських схильностей)	,062	-,023	,011	-,130	1	<b>,753**</b>	-,031	-,022	,018
Особистісний компонент (сформованість комунікативних схильностей)	,103	,045	,029	-,128	<b>,753**</b>	1	-,080	-,022	,030
Особистісний компонент (сформованість лідерських здібностей)	<b>-,212*</b>	-,118	<b>,304**</b>	<b>,787**</b>	-,031	-,080	1	<b>,672**</b>	<b>,308**</b>
Особистісний компонент (сформованість самоефективності особистості)	<b>-,212*</b>	-,096	<b>,245**</b>	<b>,730**</b>	-,022	-,022	<b>,672**</b>	1	<b>,241**</b>
Особистісний компонент (сформованість навчальної самоефективності студента)	,042	,014	<b>,988**</b>	<b>,271**</b>	,018	,030	<b>,308**</b>	<b>,241**</b>	1

\*\* – кореляція значуща на рівні  $\alpha \leq 0,01$ \* – кореляція значуща на рівні  $\alpha \leq 0,05$



**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації****Монографії**

1. **Криштанович СВ.** Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту: теорія та методика: монографія. Дрогобич: ТЗОВ Трек-ЛТД; 2020. 462 с.

2. **Kryshtanovych S.** Modern higher education in the context of european integration challenges nowoczesne.Szkolnictwo wyższe w kontekście europejskich wyzwań integracyjnych: monografia. Chełm: Wydawca i druk Wyższa Szkoła Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej w Chełmie, s. 117–135. ISBN 978–83–61787–05–1.

**Навчальні посібники**

3. **Криштанович СВ, Холявка ВЗ.** Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті: навч. посіб. Львів: ЛДУФК; 2018. 176 с.

4. **Криштанович С.** Спортивний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського; 2020. 208 с.

**Статті у наукових фахових виданнях України**

5. **Криштанович СВ.** Науково-методичні основи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Молодь і ринок. 2017;6 (149):66–70.

6. **Криштанович СВ.** Процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Нова педагогічна думка. 2017;3(91):65–70.

7. **Криштанович СВ.** Педагогічні стандарти формування професійної компетентності спортивних менеджерів: зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2017;2 (41):146–9.

8. **Криштанович СВ.** Формування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів: наукові підходи. Науковий вісник Інституту професійно-

технічної освіти НАПН України. Серія: Професійна педагогіка. 2017;14:44–51.

9. **Криштанович СВ.** Проектування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів. Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет». Серія: Педагогіка, психологія і соціологія. 2017;2 (21):91–5.

10. **Криштанович СВ.** Роль компетентнісного підходу у професійній підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Зб. наук. пр. ХДУ. Серія: Педагогічні науки. Херсон; 2017;LXXV;2, с.125–9.

11. **Криштанович СВ.** Удосконалення системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Інноваційна педагогіка. 2018;3:132–5.

12. **Криштанович СВ.** Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. В: Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 5, Педагогічні науки: реалії та перспективи. Зб. наук. пр. Київ; 2018;64, с.120–3.

13. **Криштанович СВ.** Інтегративність навчального процесу у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. Зб. наук. пр. Запоріжжя; 2018;60;2, с. 80–4.

14. **Криштанович СВ.** Сучасна модель професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Вища освіта України. 2018;2:77–83.

15. **Криштанович СВ,** Криштанович МФ. Проблеми формування професійно-педагогічної компетентності викладача в освітньому середовищі. В: Зб. наук. пр. ХДУ. Серія: Педагогічні науки. Херсон; 2018;LXXXV;2, с. 116–21.

16. **Криштанович СВ.** Цінність моделі формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Молодь і ринок. 2018;9 (164):49–54.

17. **Криштанович С.** Проблеми та перспективи формування майбутніх

менеджерів фізичної культури і спорту у вищій школі. В: Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. Зб. наук. пр. Тернопіль; 2018;1, с.141–8.

18. **Криштанович СВ.** Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. Зб. наук. пр. Ужгород; 2018;1 (42), с.122–5.

19. **Криштанович СВ.** Інноваційні підходи до організації навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Науковий вісник Львівської академії. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький; 2019;5, с. 368–71.

20. **Криштанович СВ.** Інноваційні методи навчання як основа формування пізнавальної активності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Інноваційна педагогіка. 2019;11;2:87–9.

21. **Криштанович СВ.** Форма організації навчання у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у процесі вивчення фахових дисциплін. Освітні обрії. 2019;2(49):69–74.

22. Криштанович МФ, **Криштанович СВ.** Особливості формування професійно-педагогічної компетентності викладача закладу вищої освіти у провідних країнах Європи. Освітні обрії. 2020;1(50):18–21.

23. **Криштанович СВ.** Педагогічний експеримент формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за інформаційно-когнітивним критерієм у закладах вищої освіти. Гірська школа Українських Карпат. 2020;22:116–20.

#### **Статті у зарубіжних наукових періодичних виданнях і виданнях,**

#### **віднесених до міжнародних наукометричних баз даних**

24. Prystupa Y, **Kryshchanovych S**, Danylevych M, Lapychak I, Kryshchanovych M, Sikorskyi P, Podolyak Z, Basarab V. Features of formation the professional competence of future managers of physical culture and sports. Journal of

Physical Education and Sport. 2020;20;1;64:441–6 DOI:10.7752/jpes.2020.s1064  
(Видання внесено до міжнародної наукометричної бази даних Scopus)

25. **Kryshtanovych S**, Bilostotska O, Ulianova V, Tkachova N, Tkachov A. Experience in the Application of Cognitive Techniques in the Field of Physical Education and Sports. Broad research in artificial intelligence and neuroscience. 2020;1;2:147–59. (Видання внесено до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science)

26. Kryshtanovych M, **Kryshtanovych S**, Stechkevych O, Ivanytska O, & Huzii I. Prospects for the Development of Inclusive Education using Scientific and Mentoring Methods under the Conditions of Post-Pandemic Society. Postmodern Openings. 2020;11(2):73–88. <https://doi.org/10.18662/po/11.2/160> (Видання внесено до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science)

27. **Kryshtanovych S**, Prystupa E, Slobozhaninov P. The integration of the content of training Future managers of physical culture and Sport in formation of professional competence. The scientific heritage. 2019;39:43–6.

28. **Криштанович СВ**. Формування у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту готовності до професійної діяльності. Молодий вчений. 2017;3(43):414–7. (Видання внесено до міжнародної наукометричної бази даних Index Copernicus(ICV 2015: 43.69).

29. **Криштанович СВ**. Інтегративний підхід до навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Актуальні питання гуманітарних наук. Міжвуз. зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич; 2018;20;2, с. 129–32. (Видання внесено до міжнародної наукометричної бази даних Index Copernicus International)

#### **Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

30. **Криштанович С**. Особливості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Управління в освіті. Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 26–27 квітня 2017 року). Львів; 2017, с. 52–3.

31. **Криштанович СВ.** Багаторівнева підготовка менеджерів для сфери фізичної культури і спорту. В: Педагогіка і психологія: сучасні методики та інновації, досвід практичного застосування. Матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17–18 березня 2017 року). Одеса; 2017, с. 92–6.

32. **Криштанович СВ.** Організаційно-педагогічні умови формування професійної компетентності менеджерів фізичної культури і спорту. В: Наука, освіта, суспільство: актуальні питання і перспективи розвитку. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 30–31 березня 2017 року). Київ; 2017, с. 9–13.

33. **Криштанович СВ.** Роль і значення інноваційних технологій в системі неперервної освіти фахівців з фізичної культури і спорту. В: Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад. Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 квітня). Київ; 2017, с. 141–5.

34. **Криштанович С.** Професійна підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в контексті зарубіжного досвіду. В: Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів. Матеріали VI Міжнар. наук.-метод. семінару (м. Хмельницький, 18 травня 2017 року). Хмельницький; 2017, с. 140–2.

35. **Криштанович СВ.** Графічна підготовка майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Профі HUB: простір освітніх&виробничих інновацій, присвяч. пам'яті професора Маргарити Федорівни Юсупової. Матеріали III Міжнар. графічно-інформац. Форуму. Київ; Одеса; Коблево, 8–9 червня 2017 р. Київ; 2017, с. 155–7.

36. **Криштанович СВ.** Праксеологічне спрямування у формування професійної компетентності спортивних менеджерів. В: Фундаментальні та прикладні дослідження: сучасні науково-практичні рішення і підходи. Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., Баку; Ужгород; Дрогобич; 2017, с. 208–9.

37. **Криштанович СВ.** Педагогічні принципи як визначальний фактор у формуванні професійної компетентності спортивних менеджерів. Педагогічні інновації у фаховій освіті. Зб. наук. пр. VIII Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Ужгород 20 жовтня 2017 р.,). Ужгород; 2017, с. 12–9.

38. **Криштанович СВ.** Акмеологічний підхід в підготовці сучасного спортивного менеджера. В: Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір. Матеріали IV Всеукр. наук.–практ. конф. (м. Львів, 16–17 листопада 2017 року). Львів; 2017, с. 153–4.

39. **Криштанович СВ.** Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів. В: Пріоритети сучасної науки. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27–28 жовтня 2017 року). Київ; 2017;2, с. 31–2.

40. **Крыштановыч СВ.** Инновационные технологии в процессе подготовки менеджеров физической культуры и спорта. В: Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації. Матеріали ХХVI міжн. наук.-практ. інтернет-конф. Зб. наук. пр. Переяслав-Хмельницький; 2017;26, с. 72–6.

41. **Криштанович СВ.** Моделювання професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Досягнення і проблеми сучасної науки. Матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Вінниця, 22 січня 2018 р.). Вінниця; 2018;4, с. 48–51.

42. **Kryshтанovych S.** Stages of Professional Competence Formation of Future Managers in Physical Education and Sport. In: Using sports, culture, and social studies as means to rediscover lost values. 6 th International Conference on Science Culture and Sport (25–27 April 2018.). Ankara, Lviv, Ukraine; 2018, p.128–9.

43. **Криштанович СВ, Криштанович МФ.** Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту. В: Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення. Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів. 10–11 травня 2018 р.,). Львів; 2018, с. 319–21.

44. **Криштанович С.** Освітня компетенція майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах

глобалізації. Матеріали XXXI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Переяслав-Хмельницький; 2018, с. 227–8.

45. **Криштанович СВ.** Методика формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації. Матеріали XXXVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Переяслав-Хмельницький; 2018;37, с. 145–6.

46. **Криштанович СВ,** Криштанович МФ. Формування професійно-педагогічної компетентності викладача у ВНЗ. В: Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Зб. наук. пр. Конін; Ужгород; Дрогобич; 2018, с. 198–9.

47. **Криштанович СВ.** Перспективи інтегративного підходу в навчальному процесі майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Пріоритетні напрямки вирішення актуальних проблем виховання і освіти. Зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27–28 липня 2018 р.). Харків; 2018, с. 16–8.

48. **Криштанович СВ.** Педагогічні умови забезпечення аналітичної компетенції майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Управління якістю освіти: досвід та інновації. Матеріали II Всеукр. пед. читань, присвяч. 80-річчю від дня народження д-ра пед. наук В. С. Пікельної (м. Павлоград, 19 квітня 2018 р.). Павлоград; 2018, с. 63–4.

49. **Криштанович СВ.** Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів. В: Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Зб. наук. пр. Конін; Ужгород; Дрогобич; 2018, с. 200–1.

50. **Криштанович СВ.** Інтегративне навчання у процесі формування професійної компетентності спортивних менеджерів. Управління в освіті : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 4-5 квітня 2019 року). Львів : Вид. «Левада», 2019. с. 169–171.

51. **Криштанович СВ.** Перспективи дистанційного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Сучасні інформаційні технології та

інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф. (м. Тернопіль, 5 квітня, 2019). Тернопіль; 2019, с. 65–7.

52. **Криштанович СВ.** Освітні технології у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Актуальні проблеми педагогічної освіти: Європейський і національний вимір «Actual problems teacher education: European and national dimension». Матеріали IV Всеукр.наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Луцьк, 28–29 травня 2019 року). Луцьк; 2019, с. 123–6.

53. **Криштанович СВ, Щоколова Є.** Перспективи розвитку спортивного менеджменту в Україні. В: Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: ЛДУФК; 2019, с. 53–4.

54. **Криштанович СВ, Криштанович МФ.** Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді. В: Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави. Зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Львівської політехніки; 2019, с. 234–6.

55. **Криштанович СВ.** Менеджмент у фізичній культурі і спорті: теоретичний аспект. В: Актуальні питання впливу довкілля, фізичного виховання та спорту на здоров'я студентської молоді. Зб. наук. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Бердянськ, 12–14 вересня 2019 р.). Бердянськ; 2019, с. 105–7.

56. **Криштанович СВ.** Формування мотиваційно-аксіологічного компоненту професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти. В: Актуальні проблеми сучасної освіти та науки в контексті євроінтеграційного поступу. Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присвяч. 20-ти річчю інституту (м. Луцьк, 21–22 травня 2020 року). Луцьк; 2020, с. 50–1.

57. **Криштанович СВ.** Методи фасилітації у формуванні професійної



компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. В: Актуальні питання застосування на практиці досягнень сучасної педагогіки і психології. Зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, Україна, 8–9 травня 2020 р.). Харків; 2020, с. 21–4.

58. Pavlenchuk N, **Kryshtanovych S**, Pavlenchuk A, Kryshtanovych M, Romanchuk O. Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers. In: Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges. 35th IBIMA Conference (1-2 April 2020.). Seville, Spain; 2020, p. 487–96.

59. Приступа ЄН, **Криштанович СВ**. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. In; Modern science and practice. Abstracts of XV international scientific and practical conference. Varna; 2020, p. 226–8.

#### **Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

60. **Криштанович СВ**. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для студентів за спеціальністю 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 20 с.

61. **Криштанович СВ**. Навчальна програма з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для студентів за спеціальністю 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 10 с.

62. **Криштанович СВ**. Методичні рекомендації для роботи студентів за індивідуальним графіком навчання з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для рівня вищої освіти „магістр” денної форми навчання (спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”). Львів: ЛДУФК; 2019. 32 с.

63. **Криштанович СВ**. Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для рівня вищої освіти „магістр” денної/заочної форми навчання, спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 43 с.

64. **Криштанович СВ.** Методичні рекомендації для підготовки семінарських занять студентів з дисципліни „Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті” для рівня вищої освіти „магістр” денної/заочної форми навчання, спеціальності 017 „Фізична культура і спорт”. Львів: ЛДУФК; 2019. 20 с.

65. **Криштанович СВ.** Спортивний менеджмент: навч. прогр. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 12 с.

66. **Криштанович СВ.** Спортивний менеджмент: опорний конспект лекцій. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 20 с.

67. **Криштанович СВ.** Спортивний менеджмент: метод. реком. для проведення семінарських занять. Спеціальність 017 „Фізична культура і спорт”, рівень вищої освіти „магістр” (для студентів 5 курсу). Львів: ЛДУФК; 2018. 24 с.

68. **Криштанович СВ.** Історія становлення і розвитку системи професійної освіти менеджерів з фізичної культури і спорту. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту. Харків; 2017, с.109–12.

69. **Криштанович СВ.** Основні поняття та їх значення в процесі визначення методики формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Обрії. 2017;1(44):96–9.

70. **Криштанович СВ.** Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Педагогічний альманах. Зб. наук. пр. Херсон; 2017;35, с. 204–11.

71. Kryshchanovych M, **Kryshchanovych S**, Havrylyuk M. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation. Ukrainian Journal of Educational Research. 2017;2;1(2):57–60.

72. **Криштанович СВ**, Приступа ЄН, Сидоренко ОП, розробники; власники. Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Свідectво про реєстрацію авторського права № 98021 2020 Черв. 11.

## Додаток Ц

## Відомості про апробацію результатів дисертаційного дослідження

№	Назва конференції	Місце та дата проведення	Форма участі
1.	VIII Міжнародна науково-практична конференція «Управління в освіті»	Львів, 2017	очна
2.	II Міжнародна науково-практична конференція «Педагогіка і психологія: сучасні методика та інновації, досвід практичного застосування»	Одеса, 2017	заочна
3.	III Міжнародна науково-практична конференція «Наука, освіта, суспільство: актуальні питання і перспективи розвитку»	Київ, 2017	заочна
4.	III Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній навчальний заклад – доуніверситетська підготовка – вищий навчальний заклад»	Київ, 2017	заочна
5.	VI Міжнародний науково-практичний семінар «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів»	Хмельницький, 2017	заочна
6.	III Міжнародний графічно-інформаційний форум «Профі НУВ: простір освітніх&виробничих інновацій, присвяч. пам'яті професора Маргарити Федорівни Юсупової»	Київ, 2017	заочна
7.	III Міжнародна науково-практична конференція «Фундаментальні та прикладні дослідження: сучасні науково-практичні рішення і підходи»	Баку, Ужгород, Дрогобич, 2017	заочна
8.	VIII Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Педагогічні інновації у фаховій освіті»	Ужгород, 2017	заочна
9.	IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір»	Львів, 2017	заочна
10.	Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети сучасної науки»	Київ, 2017	заочна
11.	XXVI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»	Переяслав-Хмельницький, 2017	заочна
12.	XVI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Досягнення і проблеми сучасної науки»	Вінниця, 2018	заочна
13.	6 th International Conference on Science Culture and Sport «Using sports, culture, and social studies as means to rediscover lost values»	Ankara, 2018	очна
14.	XI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення»	Львів, 2018	очна
15.	XXXI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Тенденції та перспективи розвитку науки і	Переяслав-Хмельницький, 2018	заочна

	освіти в умовах глобалізації»		
16.	IV Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи»	Конін, Ужгород, Дрогобич, 2018	заочна
17.	XXXVII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»	Переяслав-Хмельницький, 2018	заочна
18.	«Пріоритетні напрямки вирішення актуальних проблем виховання і освіти»	Харків, 2018	заочна
19.	II Всеукр. пед. читань, присвяч. 80-річчю від дня народження д-ра пед. наук В. С. Пікельної «Управління якістю освіти: досвід та інновації»	Павлоград, 2018	заочна
20.	IV Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи»	Конін, Ужгород, Дрогобич, 2018	заочна
21.	IX Міжнародна науково-практична конференція «Управління в освіті»	Львів, 2019	очна
22.	III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи»	Тернопіль, 2019	заочна
23.	IV Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми педагогічної освіти: Європейський і національний вимір «Actual problems teacher education: European and national dimension»	Луцьк, 2019	заочна
24.	II Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування»	Львів, 2019	заочна
25.	VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави»	Львів, 2019	заочна
26.	IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання впливу довкілля, фізичного виховання та спорту на здоров'я студентської молоді»	Бердянськ, 2019	заочна
27.	VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 20-ти річчю інституту «Актуальні проблеми сучасної освіти та науки в контексті євроінтеграційного поступу»	Луцьк, 2020	заочна
28.	Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання застосування на практиці досягнень сучасної педагогіки і психології»	Харків, 2020	заочна
29.	35th IBIMA Conference «Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges»	Seville, Spain, 2020	заочна
30.	Abstracts of XV international scientific and practical conference «Modern science and practice»	Varna, 2020	заочна

# ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ



## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

вул. Костюшка, 11, м. Львів, 79007, тел: (032)255-32-01, факс: (032)255-32-08  
E-mail: [info@ldufk.edu.ua](mailto:info@ldufk.edu.ua) Код ЄДРПОУ 34606048

02.07.20р. № 471

На № \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Криштанович Світлани Володимирівни на тему: «Теоретичні та методичні формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту», виконаного для здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Теоретичні положення та практичні результати дисертаційного дослідження Криштанович Світланою Володимирівною на тему: «Теоретичні та методичні формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» були інтегровані в освітній процес Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, факультету фізичної культури і спорту, спеціальності 017 Фізична культура і спорт.

Дисертантка провела анкетування науково-педагогічних працівників і майбутніх магістрів факультету фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського. Результати дисертаційного дослідження дозволили автору охарактеризувати сучасний стан підготовки фізкультурних кадрів для сфери менеджменту фізичної культури і спорту, визначити рівень готовності майбутніх фахівців, особливості впровадження активних методів навчання та інноваційних освітніх технологій; обґрунтувати доцільність внесення змін у процес підготовки менеджменту для сфери фізичної культури і спорту. Вказано, що

нинішній процес відновлення спортивної інфраструктури в Україні обумовлює додаткові перспективи розвитку менеджменту фізичної культури і спорту. Стрімкий ріст кількості об'єктів спортивної інфраструктури в державі сприяє створенню додаткових робочих місць для фахівців, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність.

Для педагогічної діагностики рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту за визначеними критеріями було розроблено комп'ютерну програму «Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» (у співавторстві з Є. Н. Приступою та О. П. Сидоренко).

За результатами дисертаційного дослідження доцентом Криштанович С. В. була видана монографія «Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту: теорія та методика», в якій узагальнюються теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти, розроблено систему формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка складається з концепції, моделі системи, навчально-методичного забезпечення та педагогічних умов: інтеграція змісту навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту в процесі вивчення фахових дисциплін, використання інноваційних освітніх технологій, спрямованих на розв'язання управлінських завдань майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, практико-орієнтоване навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту із урахуванням інтересів стейкхолдерів, сформульовано основні положення авторської концепції формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, розроблено модель системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, яка складається з цільового, концептуального, змістово-процесуального та результативно-оцінювального блоків.

Проведений педагогічний експеримент щодо перевірки ефективності запропонованої Криштанович С. В. системи формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту дав позитивний результат. В експериментальній групі було зафіксовано суттєве підвищення рівня готовності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту до професійної діяльності.

У освітній процес майбутніх магістрів факультету фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана

Боберського застосовувалися матеріали начального посібника «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті», співавтором якого є С. В. Криштанович, «Спортивний менеджмент» автор С. В. Криштанович.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Криштанович С. В. відбувалося впродовж 2017-2020 років на факультеті фізичної культури і спорту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського.

Зазначимо, що результати дисертаційного дослідження Криштанович С. В. можуть бути використанні науково-педагогічними працівниками закладів вищої освіти для ефективної професійної підготовки майбутніх менеджерів з фізичної культури і спорту.

Проректор з наукової роботи  
та зовнішніх зв'язків,  
кандидат біологічних наук, професор



А. С. Вовканич



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ**

вул. Фізкультури, 1, м. Київ, 03150 Тел.: (044) 2875452, факс: (044) 2876191/6821, E-mail: rectorat@uni-sport.edu.ua

22.06.2020 № 003-489  
на № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Криштанович Світлани Володимирівни на тему: «Теоретичні та методичні  
засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів  
фізичної культури і спорту», виконаного  
для здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук  
за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

У період з 2017 по 2020 роки в Національному університеті фізичного виховання і спорту України впроваджувалися результати дисертаційного дослідження С. В. Криштанович, доцента кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Для з'ясування рівня готовності майбутніх менеджерів і ставлення професорсько-викладацького складу до освітнього процесу із використанням інноваційних форм і методів було проведено анкетування науково-педагогічних працівників і майбутніх магістрів факультету спорту та менеджменту Національного університету фізичного виховання і спорту України. У результаті дослідження було визначено доцільність внесення змін у процес підготовки менеджерів для сфери фізичної культури і спорту. Вказано, що збільшення об'єктів спортивної інфраструктури у багатьох регіонах України обумовлює додаткові перспективи розвитку менеджменту фізичної культури і спорту. Стрімкий ріст кількості об'єктів спортивної інфраструктури, які сьогодні відкриваються в державі, створюють робочі місця для менеджерів фізичної культури і спорту, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність.

Результати дослідження Криштанович Світлани Володимирівни отримали позитивні відгуки та рекомендуються для використання у підготовці майбутніх фахівців фізичної культури і спорту щодо управлінської діяльності, оскільки впровадження системи сприяли позитивній динаміці у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Впровадження теоретичних і практичних доробок С. В. Криштанович в освітній процес закладів вищої освіти сприятиме підвищенню якості професійної підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Проректор з  
науково-педагогічної роботи



  
О. В. Борисова





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА  
вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300; тел.: (03849) 3-05-13, факс: (03849) 3-07-83, E-mail: post@kpnu.edu.ua  
Web: http://www.kpnu.edu.ua код ЄДРПОУ 02125616

Від 26.06.2020 № 27/20

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
«Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності  
майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту»,  
на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук  
за спеціальністю 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти  
КРИШТАНОВИЧ СВІТЛАНИ ВОЛОДИМИРІВНИ**

Упродовж 2017-2020 років у Кам'янець-Подільському національному університеті імені Івана Огієнка впроваджувалися розроблені Світланою Володимирівною Криштанович основні положення дисертаційного дослідження.

Світлана Володимирівна Криштанович провела анкетування здобувачів вищої освіти ступеня «магістр» і науково-педагогічних працівників факультету фізичної культури Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка щодо формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту.

Продуктивні ідеї, теоретичне та практичне обґрунтування проблем дисертації дозволили більш глибоко та системно осягнути актуальні проблеми формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти.

Викладачі, які були залучені до експериментальної роботи у формуванні професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту, застосовували методологічні підходи, принципи, інноваційні методи, форми та засоби, запропоновані автором для формування у майбутніх магістрів фізичної культури і спорту високого рівня готовності до управлінської діяльності.

Результати впровадження обговорено та схвалено на засіданні кафедри теорії і методики фізичного виховання Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка (протокол № 8 від 26 червня 2020 року).

Проректор з наукової роботи,  
доктор фізико-математичних наук, професор



*[Signature]*  
І.М. Конет



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДРОГОБИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ІВАНА ФРАНКА**

вул. Івана Франка, 24, м. Дрогобич, 82100; тел. (0324) 41-04-74, факс (03244) 3-38-77  
e-mail: dspu@dspu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125438

Від 03 липня 2020 р. № 1194

**ДОВІДКА**

про апробацію і впровадження результатів дисертаційного дослідження  
здобувача наукового ступеня доктора педагогічних наук  
Криштанович Світлани Володимирівни  
на тему «Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх  
менеджерів фізичної культури і спорту»  
зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Результати дисертаційного дослідження Криштанович Світлани Володимирівни «Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» впроваджувалися кафедрою теорії та методики фізичного виховання Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка протягом 2016 – 2020 рр.

Дисертант здійснила та проаналізувала результати анкетування студентів і науково-педагогічних працівників навчально-наукового інституту фізичної культури і здоров'я щодо формування професійної компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. Вона охарактеризувала сучасний стан підготовки майбутніх менеджерів для сфери фізичної культури і спорту, особливості впровадження активних методів навчання та інноваційних освітніх технологій.

Матеріали начального посібника «Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорту», співавтором якого є С. В. Криштанович та «Спортивний менеджмент» автор С. В. Криштанович, а також матеріали, положення та висновки дослідження доповнили зміст дисциплін «Організація та методика масової фізичної культури», «Організація методика спортивно – туристичної роботи», «Організація та управління у сфері фізичної культури», які вивчають фахівці першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 014 Середня освіта (Фізична культура), а також збагатили зміст таких дисциплін як «Професійна діяльність у сфері фізичної культури», «Державна освітня політика з питань здорового способу життя» другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 014 Середня освіта (Фізична культура).

Апробація результатів дослідження підтверджує їх теоретичну і практичну спрямованість, доводить доцільність їх впровадження в освітній процес з метою підвищення ефективності підготовки педагогів до практичної діяльності.

Результати впровадження дисертаційного дослідження Криштанович Світлани Володимирівни на тему «Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту» обговорені та затверджені на засіданні кафедри теорії та методики фізичного виховання (протокол № 7 від 18 червня 2020 р.).

Завідувач кафедри теорії  
і методики фізичного виховання  
кандидат педагогічних наук, доцент

Проректор з наукової роботи,  
доктор педагогічних наук, професор  
ДДПУ ім. Івана Франка



С.Ю. Герасименко

М.П. Пантюк

УКРАЇНА



# СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 98021

Комп'ютерна програма "Діагностичний інструментарій рівнів сформованості професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту"

(вид, назва твору)

Автор(и) Криштанович Світлана Володимирівна, Приступа Євгеній Никодимович, Сидоренко Олег Петрович

(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Дата реєстрації

11.06.2020



Заступник Міністра розвитку економіки,  
торгівлі та сільського господарства  
України Д. О. Романович