

Національний університет фізичного виховання і спорту України
Міністерство освіти і науки України

Національний університет фізичного виховання і спорту України
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

РАМАН НОРІ АБДУЛРАХМАН

УДК:796.034.2.008(556)

ДИСЕРТАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ РОЗВИТКУ МАСОВОГО СПОРТУ
В КУРДИСТАНІ

24.00.02 – фізична культура, фізичне виховання різних груп населення

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук
з фізичного виховання та спорту

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

_____Раман Норі Абдулрахман

Науковий керівник
Мічуда Юрій Петрович доктор наук
з фізичного виховання та спорту, професор

Київ – 2020

АНОТАЦІЯ

Нурі А. Р. Організаційні умови розвитку масового спорту в Курдистані.
– Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання та спорту (доктора філософії) за спеціальністю 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» – Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, 2020.

Дисертаційна робота присвячена актуальній проблемі формування та вдосконалення організаційних основ розвитку масового спорту в сучасному Іракському Курдистані. З урахуванням специфічних умов розвитку Іракського Курдистану здійснено аналіз його соціально-економічних, організаційних, географічних, кліматичних, правових, умов, традицій та інших чинників, що можуть впливати на процес організації рухової активності населення. Їх систематизація також врахування думок фахівців-представників різних рівнів спортивного менеджменту, а також фахівців інших профілів дозволили обґрунтувати концепцію, оптимальну структурно-функціональну модель розвитку системи масового спорту в Іракському Курдистані.

Мета дослідження – обґрунтувати організаційні умови розвитку масового спорту в сучасному Іракському Курдистані і розробити концептуальні основи вдосконалення управління масовим спортом.

Наукова новизна:

- уперше на основі застосування комплексного підходу до визначення та наступного аналізу найбільш значущих факторів розвитку масового спорту в Іракському Курдистані встановлено, що головними складовими компонентами комплексу чинних факторів є зовнішні (макро-) та внутрішні (мікро-) фактори, дослідження сукупного впливу яких дало змогу визначити підходи до формування організаційних основ розвитку масового спорту в Іракському Курдистані;

- уперше здійснено історичну періодизацію розвитку системи фізичної культури і масового спорту в Іракському Курдистані. На підставі застосування комплексу критеріїв якісного та кількісного характеру виділено та охарактеризовано сім етапів розвитку фізичного виховання і спорту в Іракському Курдистані за період з початку минулого століття до сьогодення;

- уперше науково обґрунтовано концептуальну модель структурних комунікацій між суб'єктами масового спорту з урахуванням особливостей його розвитку в Іракському Курдистані, яка передбачає партнерські відносини між сторонами, котрі прямо або опосередковано беруть участь в управлінні цим процесом та наявність єдиного центру, що має організовувати та координувати такі комунікації.

- доповнені та розширені знання стосовно пошуку та впровадження нових ефективних форм комунікацій між соціальними інститутами, зацікавленими у розвитку масового спорту (стейкхолдерами). Встановлено що в сучасних умовах найбільш ефективною формою комунікацій та взаємодії між стейкхолдерами може стати корпоративний механізм, заснований на принципах соціального партнерства, реалізація яких забезпечує застосування ідеології, форм та методів узгодження інтересів різних соціальних груп та їх членів з метою конструктивного співробітництва;

- підтверджені дані про те, що необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку системи масового спорту у будь-якій країні є забезпечення стабільної організаційної взаємодії соціальних інститутів, що належать до усіх сегментів суспільства (приватного, суспільного та державного), зацікавлених у вирішенні проблеми регулярного залучення населення до рухової активності та здорового способу життя.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати проведених досліджень можуть бути використані в діяльності фізкультурно-

спортивних організацій всіх рівнів в Іракському Курдистані, у процесі підготовки фізичного закладами вищої освіти фахівців зі спортивного менеджменту та інших фахівців з фізичного виховання і спорту.

Результати досліджень впроваджені у практику діяльності Міністерства культури та молоді Іракського Курдистану (департамент спорту в місті Дахук), а також у навчальний процес кафедри менеджменту та економіки спорту Національного університету фізичного виховання та спорту України при викладанні дисципліни “Публічне управління, менеджмент та маркетинг у сфері фізичної культури і спорту”.

Пропозиції та рекомендації можуть стати концептуальним підґрунтям для розробки та впровадження державної соціальної програми розвитку масового спорту в Іракському Курдистані. Запропоновано структуру угоди між зацікавленими сторонами на регіональному рівні, яка повинна стати правовою основою взаємодії між сторонами та покликана, з одного боку, визначити паритет цілей договірних сторін, а з іншого – виключити дублювання функцій, визначивши сфери впливу і сприяти оперативному реагуванню на вирішення проблемних, що можуть виникати в процесі функціонування масового спорту як системного явища.

У дисертаційній роботі обґрунтована актуальність досліджуваної проблеми, визначено мету, завдання, об’єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну і практичну значущість роботи, показано особистий внесок здобувача, подано інформацію про апробацію результатів роботи і впровадження їх у практику, зазначено кількість публікацій, у яких викладено основні положення дисертаційної роботи, структуру та обсяг дисертації.

Представлено використані у роботі методи дослідження, обґрунтовано доцільність їх застосування, описано організацію дослідження. В констатуючому експерименті взяли участь 106 осіб.

Проведений аналіз науково-методичної літератури дозволив встановити, що масовий спорт є системою відкритого типу, оскільки функція задається їй ззовні і показує, яку роль ця система виконує у відношенні до більш загальної системи, в яку вона включена складовою частиною поряд з іншими системами. Вона потребує постійного обміну ресурсами з оточуючим середовищем. Одночасно, це є система, якій властива здатність до самоорганізації, оскільки, маючи власні тенденції та потенціал, вона має здатність розвиватися та відновлювати свою рівновагу, адаптуватися до змін та якісно удосконалюватися за рахунок погодженої взаємодії внутрішніх компонентів навіть за відсутності впорядкованих дій з боку середовища.

Встановлено, що існуюча система управління фізичною культурою і спортом в Іракському Курдистані не забезпечує належний розвиток масового спорту. Дослідження засвідчили те, що ефективність проведення традиційних спортивно-масових заходів: змагань з футболу, боротьби, національних видів спорту з точки зору залучення різних груп населення до регулярної рухової активності залишається надзвичайно низькою. Кількість людей, що беруть участь в цих змаганнях зростає, але в решті, кількість тих, що прийняли рішення займатися спортом на регулярній основі, залишається незмінним, незважаючи на те, що в цілому увага органів влади до проблем сім'ї, молоді та дітей активізувалася, створено Міністерство у справах молоді та спорту. Очевидною є проблема відсутності організаційних основ координації дій між структурами, які опікуються проблемами сім'ї та молоді і спортивними організаціями.

Опитування експертів дозволило підтвердити гіпотезу, що основними факторами, які стримують розвиток масового спорту в Іракському Курдистані є відсутність загальної концепції організації та управління розвитком цієї сфери діяльності, відсутність злагодженої системи взаємодії всіх зацікавлених соціальних інститутів (стейкхолдерів), а також дефіцит

кадрів відповідної кваліфікації, насамперед спортивних менеджерів на усіх рівнях управління.

Визначено мету і стратегічні напрямки розвитку масового спорту в регіоні, а також завдання, покладені на учасників цього процесу і основні принципи організаційної взаємодії між ними, котрі в подальшому можуть лягти в основу концептуальних документів з розвитку масового спорту в Іракському Курдистані.

Запропоновано принципи, що дозволять впорядкувати процес взаємодії суб'єктів у процесі досягнення поставлених цілей, забезпечити методологічну чіткість і дотримання всіх необхідних вимог, продиктованих специфікою об'єкта дослідження. Вони повинні стати основою для підтвердження інноваційних засад в управлінні масовим спортом в Іракському Курдистані.

Обґрунтовано концептуальну модель структурних зав'язків між суб'єктами масового спорту, передбачає партнерські відносини між сторонами, котрі прямо або опосередковано беруть участь в управлінні цим процесом та організаційна структура центру, що має координувати такі взаємостосунки. Запропоновано структуру угоди між зацікавленими сторонами на регіональному рівні. Така угода повинна стати правовою основою взаємодії між сторонами та покликана, з одного боку, визначити паритет цілей договірних сторін, а з іншого - виключити дублювання функцій, визначивши сфери впливу і сприяти оперативному реагуванню на вирішення проблемних ситуацій, що можуть виникати в процесі функціонування масового спорту як системного явища.

Визначено, що найбільш прийнятним підходом для взаємодії суб'єктів масового спорту та соціальних інститутів Іракського Курдистану (стейкхолдерів) може стати корпоративний підхід, заснований на принципах соціального партнерства. В загальному сенсі, соціальне партнерство – це ідеологія, форми і методи узгодження інтересів різних соціальних груп та їх членів з метою конструктивного співробітництва. Серед видів організаційних

форм і об'єднань учасників партнерських відносин, побудованих на корпоративних засадах, в контексті нашого дослідження можуть бути: соціальні корпорації, кластери, територіальні соціальні мережі, органи самоорганізації громадян, спілки, альянси, асоціації та ін., взаємостосунки в яких повинні регулюватись на основі угод.

У роботі визначено коло стейкхолдерів, зацікавлених у налагодженні та вдосконаленні каналів комунікації. Це необхідно для встановлення та розвитку організаційних, партнерських, корпоративних взаємостосунків, оперативного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечення ефективності процесу управління та менеджменту у спортивних організаціях, науковому та методичному забезпеченні процесу залучення населення до масового спорту, підвищення рівня професійної майстерності фахівців, реклами здорового способу життя та рухової активності серед різних верств населення, тощо.

Практична значущість запропонованих напрямів підтверджена світовим досвідом, результатами опитування фахівців, позитивними результатами, отриманими за підсумками дослідження.

Ключові слова: фізична культура і спорт, масовий спорт, організаційні умови, концепція формування організаційних умов, стейкхолдери, комунікації у масовому спорті, корпоративний підхід.

Список публікацій здобувача

1. Абдулрахман Раман Норі. Особливості соціального середовища розвитку масового спорту в Курдистані. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2017;2:3-6. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

2. Мічуда Ю, Вареник О, Абдулрахман Раман Нурі. Структурна модель управління масовим спортом на місцевому рівні в Курдистані. Спортивна наука України. 2018;5(87):25-31. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus. Особистий внесок

здобувача полягає в постановці завдань дослідження, визначенні методів, систематизації теоретичних відомостей та узагальненні даних. Внесок співавторів – допомога в опрацюванні науково-методичних та теоретичних матеріалів.

3. Вареник ОН, Нури АР. Структура организационных связей между субъектами массового спорта в Курдистане. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15 Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Випуск 2019;1(107):14-7. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus. Особистий внесок здобувача полягає в постановці завдань дослідження, визначенні методів, систематизації теоретичних відомостей та узагальненні даних. Внесок співавторів – допомога в опрацюванні науково-методичних та теоретичних матеріалів.

4. Вареник ОН, Нури АР. Условия взаимодействия заинтересованных организаций в процессе управления массовым спортом. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15 Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2018; 10(104):14-20. Фахове видання України, яке включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus. Особистий внесок здобувача полягає у проведенні соціологічного дослідження у формі анкетного опитування, інтерпретація результатів дослідження, визначенні методів, формулювання висновків. Внесок співавторів – допомога в опрацюванні отриманих фактичних та теоретичних матеріалів.

5. Мічуда ЮП, Вареник ОМ, Абдулрахман Раман Нурі. Організаційні чинники подальшого розвитку масового спорту в Курдистані. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15 Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2019;9 (117):55-9. Фахове видання України, яке включено до

міжнародної наукометричної бази Index Copernicus. Особистий внесок здобувача полягає в постановці завдань дослідження, визначенні методів, систематизації теоретичних відомостей та узагальненні даних. Внесок співавторів – допомога в опрацюванні науково-методичних та теоретичних матеріалів.

6. Мічуда ЮП, Нурі АР. Масовий спорт у Курдистані як об'єкт управління. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: зб. наукових праць. Харків: ХДАФК; 2017. С. 139-43. Особистий внесок здобувача полягає в постановці завдань дослідження, визначенні методів, систематизації теоретичних відомостей та узагальненні даних. Внесок співавторів – допомога в опрацюванні науково-методичних та теоретичних матеріалів.

7. Абдулрахман Раман Нури. Социальные факторы развития массового спорта в Курдистане. Молодь та олімпійський рух: зб. тез доповідей 9-ї Міжнар. наук. конф. молодих учених [Інтернет]; 2016; Жовт 12-13; Київ. Київ; 2016, с. 11-2. Доступно: <http://www.uni-sport.edu.ua/content/naukovi-konferenciyyi-ta-seminary>.

8. Абдулрахман Раман Норі. Роль соціальних інститутів у розвитку масового спорту в Курдистані. Молодь та олімпійський рух: зб. тез доповідей 10-ї Міжнар. наук. конф. молодих учених [Інтернет]; 2017; Трав 24-25. Київ. Київ; 2017, 221-2. Доступно: <http://www.uni-sport.edu.ua/content/naukovi-konferenciyyi-ta-seminary>.

ABSTRACT

Nori RA. Organizational conditions of mass sport development in Kurdistan. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate of Science Degree in Physical Education and Sports (Doctor of Philosophy), specialty 24.00.02 “Physical Education, Physical

Education of Different Populations” – National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, 2020.

The dissertation is devoted to the actual problem of formation and improvement of organizational bases of mass sport development in modern Iraqi Kurdistan. Taking into account the specific conditions of development of Kurdistan, the analysis of its socio-economic, organizational, geographical, climatic, legal, conditions, traditions and other factors that may influence the process of organizing motor activity of the population is carried out. Their systematization also took into account the opinions of specialists-representatives of different levels of sports management, as well as specialists of other profiles allowed to substantiate the concept of development of mass sports in Iraqi Kurdistan.

The purpose of the study is to substantiate the organizational conditions for the development of mass sport in contemporary Iraqi Kurdistan and to develop conceptual frameworks for improving mass sport management.

Scientific novelty:

- for the first time, based on the application of a comprehensive approach to identifying and subsequently analyzing the most important factors in the development of mass sport in Iraqi Kurdistan, it has been established that the main components of the set of acting factors are external (macro-) and internal (micro) factors, the study of the cumulative impact of which allowed us to determine approaches to forming the organizational foundations of mass sport development in Iraqi Kurdistan;

- for the first time a historical periodization of the development of the system of physical culture and mass sport in Iraqi Kurdistan has been made. Based on the application of qualitative and quantitative criteria, seven stages of development of physical education and sports in Iraqi Kurdistan from the beginning of the last century to the present have been identified and characterized;

- for the first time, a conceptual model of structural communication between mass-sports subjects is considered, taking into account the peculiarities of its development in Iraqi Kurdistan, which envisages partnerships between the parties directly or indirectly involved in managing this process and the existence of a single center, which should organize and organize such a center. communication

- supplemented and expanded knowledge regarding the search and introduction of new effective forms of communication between social institutions interested in the development of mass sports (stakeholders). It is established that in modern conditions the most effective form of communication and interaction between stakeholders can be a corporate mechanism based on the principles of social partnership, the implementation of which provides the application of ideology, forms and methods of harmonization of interests of different social groups and their members for the purpose of constructive cooperation;

The practical significance of the work lies in the fact that the results of the conducted research can be used in the activities of sports and sports organizations of all levels in Iraqi Kurdistan, in the process of training of higher education specialists in sports management and other specialists in physical education and sports.

Research results are inculcated in practice of activity of Ministry of culture and young people of Iraqi Kurdistan (department of sport in city Dahuk), and also in the educational process of department of management and economy of sport of the National university of physical education and sport of Ukraine at teaching of discipline “Public government, management and marketing in physical culture and sport”.

Suggestions and recommendations can become conceptual soil for development and introduction of the government social program of development of mass sport in Iraqi Kurdistan. The structure of agreement is offered between parties concerned at regional level, that must become legal framework of co-operation between parties and called, from one side, to define the parity of aims of

contractual parties, and from other - to eliminate duplication of functions, defining the spheres of influence and to assist the operative reacting on the decision of problem situations that can arise up in the process of functioning of mass sport as a system phenomenon.

The methods of research used in-process are presented, expediency of their application is reasonable, organization of research is described. 106 persons participated in an establishing experiment.

The conducted analysis of scientifically-methodical literature allowed to set that mass sport is the system of open type, as a function is set to her from outside and shows, what role this system carries out in attitude toward more general system in that she is included by component part next to other systems. She needs a permanent exchange resources with an environment. At the same time, this is the system that peculiar capacity for self-organization, as, having own tendencies and potential, she has ability to develop and proceed in the equilibrium, adapt oneself to the changes and qualitatively to improve due to the concerted co-operation of internal components even in default of *впорядковуючих* actions from the side of environment.

It is set that existent control system by a physical culture and sport in Iraqi Kurdistan does not provide the proper development of mass sport. Researches witnessed that efficiency of realization of traditional *спортивно-массовых* measures: competitions from football, fight, national types of sport from the point of view of bringing in of different groups of population to regular motive activity it remains extraordinarily subzero. Amount of people that participate in these competitions grows, but in the end, amount those that made decision to go in for sports on regular basis, it remains unchanging, without regard to that on the whole attention of government bodies activated to the problems of family, young people and sport. Obvious is a problem of absence of organizational bases of co-ordination of actions between structures, that care of problems of family and young people and sporting organizations.

Certainly sweep and strategic directions of development of mass sport in a region, and also the tasks, fixed on the participants of this process and basic principles of organizational co-operation between them that in future can underlie conceptual documents from development of mass sport in Iraqi Kurdistan.

Principles that will allow to put in order the process of co-operation of subjects in the process of achievement of the put aims are offered, to provide a methodological clearness and observance of all necessary requirements dictated by the specific of research object. They must become basis for confirmation of innovative principles in a management mass sport in Iraqi Kurdistan.

The conceptual model of structural relations between mass sports subjects is justified, it envisages partnerships between the parties, which directly or indirectly participate in the management of this process, and the organizational structure of the center, which should coordinate such relations. The structure of the stakeholder agreement at the regional level is proposed. Such an agreement should be the legal basis for interaction between the parties and is intended, on the one hand, to determine the parity of the goals of the contracting parties, and on the other - to eliminate duplication of functions, identifying areas of influence and to facilitate prompt response to problem situations that may arise in the course of the operation of mass sports as a systemic phenomenon.

It has been determined that a corporate approach based on the principles of social partnership may be the most appropriate approach for the interaction between the subjects of mass sports and social institutions of Iraqi Kurdistan (stakeholders). In the general sense, social partnership is the ideology, forms and methods of reconciling the interests of different social groups and their members in order to work together constructively. Among the types of organizational forms and associations of participants of partnerships, built on a corporate basis, in the context of our research may be: social corporations, clusters, territorial social networks, self-organization bodies of citizens, unions, alliances, associations, and more, relationships in which should to be regulated on the basis of agreements.

The paper identifies a range of stakeholders interested in establishing and improving communication channels. This is necessary for establishing and developing organizational, partnership, corporate relationships, prompt response to changes in the external and internal environment, ensuring the efficiency of the management and management process in sports organizations, scientific and methodological support of the process of involving the population in mass sports, improving the professional skills of professionals, promoting healthy lifestyles and physical activity among different segments of the population, etc.

The practical significance of the proposed directions is confirmed by the world experience, the results of the survey of specialists, the positive results obtained by the results of the study.

Keywords: physical culture and sport, mass sport, organizational conditions, concept of formation of organizational conditions, stakeholders, communication in mass sport, corporate approach.

List of publications

1. Abdulrahman Raman Nuri. Features of the social environment of mass sports development in Kurdistan. Theory and methods of physical education and sports. 2017;2:3-6. Professional edition of Ukraine, which is included in the international scientometric database Index Copernicus.

2. Michuda Yu, Varenik O, Abdulrahman Raman Nuri. Structural model of mass sports management at the local level in Kurdistan. Sports science of Ukraine. 2018;5(87):25-31. Professional edition of Ukraine, which is included in the international scientometric database Index Copernicus. The personal contribution of the applicant is to set research objectives, define methods, systematize theoretical information and generalize data. Contribution of co-authors – assistance in the development of scientific and methodological and theoretical materials.

3. Varenik ON, Nuri AR. The structure of organizational relations between the subjects of mass sports in Kurdistan. Scientific journal of the National Pedagogical University named after MP Drahomanov. Series 15 Scientific and

pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports). Issue 2019;1(107):14-7. Professional edition of Ukraine, which is included in the international scientometric database Index Copernicus. The personal contribution of the applicant is to set research objectives, define methods, systematize theoretical information and generalize data. The co-author's contribution is assistance in the development of scientific-methodical and theoretical materials.

4. Varenik ON, Nuri AR. Conditions of interaction of interested organizations in the process of mass sports management. Scientific journal of the National Pedagogical University named after M.P. Drahomanov. Series 15 Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports).

2018;10 (104):14-20. Professional edition of Ukraine, which is included in the international scientometric database Index Copernicus. The applicant's personal contribution is to conduct a sociological survey in the form of a questionnaire, interpretation of research results, definition of methods, formulation of conclusions. Co-author's contribution – assistance in processing the obtained factual and theoretical materials.

5. Michuda YuP, Varenyk OM, Abdulrahman Raman Nuri. Organizational factors of further development of mass sports in Kurdistan. Scientific journal of the National Pedagogical University named after M.P. Drahomanov. Series 15 Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports). 2019;9(117):55-9. Professional edition of Ukraine, which is included in the international scientometric database Index Copernicus. The personal contribution of the applicant is to set research objectives, define methods, systematize theoretical information and generalize data. Contribution of co-authors – assistance in the development of scientific and methodological and theoretical materials.

6. Michuda YuP, Nuri AR. Mass sports in Kurdistan as an object of management. Strategic management of the development of physical culture and sports: coll. scientific works. Kharkiv:KhDAFK;2017, p. 139–43. The personal

contribution of the applicant is to set research objectives, define methods, systematize theoretical information and generalize data. The co-author's contribution is assistance in the development of scientific-methodical and theoretical materials.

7. Abdulrahman Raman Nuri. Social factors of mass sports development in Kurdistan. Youth and the Olympic Movement: Coll. abstracts of the 9th International. Science. conf. young scientists [Internet]; 2016; Oct. 12-13; Kiev. Kyiv:2016, p. 11-2. Available: <http://www.uni-sport.edu.ua/content/naukovi-konferenciya-ta-seminary>.

8. Abdulrahman Raman Nori. The role of social institutions in the development of grassroots sports in Kurdistan. Youth and the Olympic Movement: Coll. abstracts of the 10th International. Science. conf. young scientists [Internet]; 2017; May 24-25. Kiev. Kiev;2017, p. 221-2. Available: <http://www.uni-sport.edu.ua/content/naukovi-konferenciya-ta-seminary>.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАСОВОГО СПОРТУ ЯК СОЦІАЛЬНОГО ЯВИЩА ІРАКСЬКОГО КУРДИСТАНУ.....	27
1.1. Масовий спорт Іракського Курдистану як об'єкт дослідження.....	27
1.1.1. Теоретичний аналіз основних дефініцій дослідження.	27
1.1.2. Чинники, що впливають на діяльність системи масового спорту в Іракському Курдистані.....	30
1.2. Особливості становлення та розвитку масового спорту в Іракському Курдистані.....	44
1.2.1. Ретроспективний аналіз розвитку масового спорту в Іракському Курдистані.....	44
1.2.2. Ставлення населення Іракського Курдистану до занять фізичною культурою і спортом.....	52
1.2.3. Ставлення соціальних інститутів Іракського Курдистану до фізичного виховання і масового спорту.....	53
Висновки до розділу 1.....	57
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	59
2.1. Методи дослідження.....	59
2.1.1. Аналіз і узагальнення спеціальної літератури, законодавчих актів та офіційних документів.....	59
2.1.2. Метод порівняння та зіставлення.....	61
2.1.3. Метод системного аналізу.....	61
2.1.4. Метод соціологічного анкетування.....	62

2.1.5. SWOT-аналіз.....	65
2.1.6. Організаційний аналіз та організаційний діагноз.....	66
2.1.7. Метод моделювання.....	66
2.1.8. Методи статистики.....	68
2.2. Організація досліджень.....	68
РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАСОВИМ СПОРТОМ В ІРАКСЬКОМУ КУРДИСТАНІ.....	70
3.1. Аналіз організаційної структури управління масовим спортом в Іракському Курдистані.....	70
3.2. Умови взаємодії зацікавлених організацій в процесі управління масовим спортом в Іракському Курдистані.....	75
3.3. Характеристика організаційної структури системи масового спорту та перспективи її вдосконалення.....	93
3.4. Особливості функціонування суб'єктів масового спорту в Іракському Курдистані.....	104
3.5. Традиційні форми і методи взаємодії в системі масового спорту в Курдистані.....	113
Висновки до розділу 3.....	118
РОЗДІЛ 4. ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ОСНОВ РОЗВИТКУ МАСОВОГО СПОРТУ В ІРАКСЬКОМУ КУРДИСТАНІ.....	120
4.1. Мета та завдання концепції розвитку масового спорту в Іракському Курдистані.....	120
4.2. Системоутворюючі фактори взаємодії зацікавлених структур.....	143
4.3. Шляхи вдосконалення економічної та соціальної основ	

масового спорту в Іракському Курдистані:.....	151
4.3.1. Власність як економічна основа розвитку масового спорту.....	151
4.3.2. Кадри масового спорту як соціальна складова його організаційної основи.....	153
Висновки до розділу 4.....	159
РОЗДІЛ 5. АНАЛІЗ І УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	160
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	168
ВИСНОВКИ.....	171
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	175
ДОДАТКИ.....	200

ВСТУП

Актуальність. Зростання ролі фізичної культури і спорту в житті більшості країн світу супроводжуються пошуком найбільш раціональних ефективних форм і методів управління сферою в цілому і окремими спортивними організаціями. Ситуація є актуальною і для країн Передньої Азії, що вступають на шлях демократичних перетворень і незалежного розвитку.

Умови розвитку держав різні. Для Іракського Курдистану (далі – Курдистану) зі складною внутрішньою структурою соціально-економічного життя особливо важливо знайти оптимальний варіант використання коштів, що витрачаються на розвиток фізичної культури і спорту при обґрунтуванні стратегії вдосконалення організації та управління галуззю. Особливо перешкоджає процесу формування сучасної системи масового спорту в Курдистані відсутність налагодженої організаційної структури в цій сфері та відповідної системи прийняття та реалізації організаційних рішень. Перенесення ж досвіду сусідніх держав, зважаючи на специфіку суспільного життя в Курдистані, не може відбуватись без врахування конкретних умов, що склалися навколо масового спорту.

Все це обумовлює наявність значних перешкод у забезпеченні цілеспрямованого розвитку сфери масового спорту в Курдистані на основі реалізації державної політики, що відповідала б сучасним вимогам. З огляду на це стають надзвичайно актуальними спеціальні наукові дослідження, результати яких дозволять цілеспрямовано створювати організаційні умови для широкого залучення різних груп населення Курдистану до активних занять спортом.

Важливо підкреслити, що фахівці Курдистану істотно обмежені у використанні результатів наукових досліджень, що стосуються предмета

нашого дослідження, оскільки вони практично не проводяться, як в тоталітарних, так і більш демократичних країнах Близького Сходу. Лише обмежену інформацію можна отримати в дослідженнях, присвячених проблемам розвитку фізичної культури і спорту у Палестині (Ж. Рамзі, 2000; А. Найрат, 2003; Б. Абу Асба, 2010), у Йорданії (Аль Ананзех, 2006), в Іраку (Ф. Редха, 2009), у Лівані (Ю. Алі, 2011), у Сирії (М. Захра, 2010).

В процесі дослідження ми прийшли висновку, що корисним у процесі становлення та розвитку системи масового спорту та спорту для всіх в Курдистані може стати також досвід, накопичений в Україні, адже чинники, що впливають на цей процес, багато у чому є аналогічними для обох країн. Тому під час дослідження велику увагу було приділено вивченню праць українських вчених в цій сфері, у яких було закладено теоретико-методологічні основи розвитку спорту для всіх в Україні, обґрунтовано концепцію гуманізації процесу залучення населення до рухової активності, досліджено структурно-функціональні особливості формування системи спорту для всіх в Україні (М. В. Дутчак, 2003, 2009, 2015), проаналізовано особливості налагодження ефективної системи організаційної взаємодії та комунікації в процесі формування структурних зв'язків між усіма зацікавленими сторонами масового спорту та спорту для всіх (О. М. Вареник, 2014), викладено фундаментальні основи організації та методики масового спорту та рекреації (Т. Ю. Круцевич та Г. В. Безверхня, 2010; О. В. Андрєєва, 2014; Ю. А. Грабовський, 2014).

У полі зору українських дослідників перебували також проблеми економіки та управління масовим спортом (А. В. Зінюк, 2013; І. Ладика, 2016; Ю. П. Мічуда, 2007, 2014, 2016; Г. М. Путятіна, 2017, 2019, 2020; Р. Р. Сіренко, 2017; Л. Я. Чеховська, 2017), застосування комунікаційних технологій у процесі популяризації та обміну інформацією між суб'єктами масового спорту (О. В. Кравченко, 2018).

Не зважаючи на схожість умов, що визначають стратегічні засади розвитку масового спорту як в Україні, так і в країнах, що розвиваються, в процесі адаптації накопиченого досвіду в умовах Курдистану необхідно здійснити аналіз його соціально-економічних, організаційних, географічних, кліматичних, правових, умов, традицій та інших чинників, що можуть впливати на процес організації рухової активності населення. Необхідно систематизувати їх, та визначити оптимальну структурно-функціональну модель розвитку системи масового спорту в Курдистані.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Дослідження проведене в рамках теми 1.10 «Теоретичні та прикладні аспекти підприємництва у сучасному спорті» плану НДР НУФВСУ на 2016-2020 рр. (номер державної реєстрації 0116U001622). Роль автора полягала в обґрунтуванні організаційних умов та розробці концептуальних підходів до формування організаційних умов розвитку масового спорту в Курдистані.

Мета дослідження – обґрунтувати організаційні умови розвитку масового спорту в сучасному Курдистані і розробити концептуальні основи вдосконалення управління масовим спортом.

Завдання дослідження:

1. За підсумками аналізу спеціальних літературних джерел здійснити аналіз умов функціонування та розвитку системи сучасного масового спорту в Курдистані.
2. Визначити та проаналізувати чинники та особливості формування організаційних умов розвитку масового спорту.
3. Обґрунтувати пріоритетні напрямки вдосконалення організаційної діяльності суб'єктів масового спорту в Курдистані.
4. Розробити концепцію формування організаційних умов розвитку масового спорту в Курдистані.
5. Розробити структурну модель формування організаційних умов розвитку масового спорту в Курдистані.

Об'єкт дослідження – система масового спорту в Курдистані.

Предмет дослідження – організаційні умови функціонування і розвитку масового спорту в Курдистані.

Методи дослідження. У процесі дослідження для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи:

аналіз спеціальної літератури, законодавчих актів та офіційних документів дозволив сформуванню уявлення про коло актуальних проблем масового спорту в Курдистані, чинники, що об'єктивно чи суб'єктивно впливають на процес вирішення цих проблем та обґрунтувати коло першочергових заходів, направлених на оптимізацію діяльності системи масового спорту;

метод порівняння і зіставлення дозволив виявити особливості розвитку масового спорту в Курдистані на різних етапах його історичного розвитку;

метод системного аналізу дозволив чітко визначити місце масового спорту в житті сучасного курдського суспільства, а також його взаємозв'язки з іншими важливими сферами суспільного життя;

соціологічне анкетування дозволило компенсувати дефіцит офіційної достовірної інформації, повною мірою оцінити з наукових позицій можливості формування організаційних умов розвитку масового спорту в Курдистані;

SWOT-аналіз дозволив проаналізувати сукупність чинників, які здійснюють визначальний вплив на процес формування організаційних умов розвитку масового спорту в Курдистані;

методи організаційного аналізу та організаційного діагнозу дозволили виявити організаційні резерви в діяльності суб'єктів масового спорту в Курдистані та сформуванню пріоритетні напрями організаційних змін, що дозволять здійснити максимальний позитивний вплив на стан системи масового спорту найближчим часом;

метод моделювання застосовувався для побудови системи взаємозв'язків між елементами нині діючої системи та побудови моделі ефективної структури організації масового спорту в Курдистані;

методи статистики визначались з огляду на необхідність забезпечення високої достовірності отриманих результатів за рахунок аналізу кількісних параметрів процесу формування організаційних умов розвитку масового спорту в Курдистані.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в ній:

вперше на основі застосування комплексного підходу до визначення та наступного аналізу найбільш значущих факторів розвитку масового спорту в Курдистані встановлено, що головними складовими компонентами комплексу чинних факторів є зовнішні (макро-) та внутрішні (мікро-) фактори, дослідження сукупного впливу яких дало змогу визначити підходи до формування організаційних основ розвитку масового спорту в Курдистані;

вперше здійснено історичну періодизацію розвитку системи фізичної культури і масового спорту в Курдистані. На підставі застосування комплексу критеріїв якісного та кількісного характеру, в тому числі з урахуванням стану системи управління галуззю, виділено та охарактеризовано сім етапів розвитку фізичного виховання і спорту в Курдистані за період з початку минулого століття до сьогодення;

вперше науково обґрунтовано концептуальну модель структурних комунікацій між суб'єктами масового спорту з урахуванням особливостей його розвитку в Курдистані, яка передбачає партнерські відносини між сторонами, котрі прямо або опосередковано беруть участь в управлінні цим процесом та наявність єдиного центру, що має організовувати та координувати такі комунікації.

доповнені та розширені знання стосовно пошуку та впровадження нових ефективних форм комунікацій між соціальними інститутами, зацікавленими у розвитку масового спорту (стейкхолдерами). Встановлено що в сучасних

умовах найбільш ефективною формою комунікацій та взаємодії між стейкхолдерами може стати корпоративний механізм, заснований на принципах соціального партнерства, реалізація яких забезпечує застосування ідеології, форм та методів узгодження інтересів різних соціальних груп та їх членів з метою конструктивного співробітництва;

підтверджені дані про те, що необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку системи масового спорту у будь-якій країні є забезпечення стабільної організаційної взаємодії соціальних інститутів, що належать до усіх сегментів суспільства (приватного, суспільного та державного), зацікавлених у вирішенні проблеми регулярного залучення населення до рухової активності та здорового способу життя.

Практична значущість отриманих результатів полягає у визначенні підходу до аналізу факторів, дію яких слід врахувати в процесі формування організаційних умов розвитку масового спорту в Курдистані. Розроблено практичні рекомендації органам державної влади, а також соціальним інститутам щодо реалізації концепції формування та вдосконалення організаційних умов розвитку масового спорту в Іракському Курдистані. Результати дослідження можуть бути використані вищими навчальними закладами Курдистану, що забезпечують підготовку фахівців з фізичного виховання і спорту.

Положення, висновки й рекомендації, розроблені на основі узагальнення дослідницьких матеріалів, впроваджені в практику. Результати дослідження впроваджені у практику діяльності Міністерства культури і молоді Іракського Курдистану (управління спорту м. Дахук), а також у навчальний процес кафедри менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України при викладанні дисципліни «Основи публічного управління, менеджменту та маркетингу у сфері фізичної культури і спорту», що підтверджено відповідними актами впровадження.

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, методичні розробки та висновки дисертаційного дослідження є результатом самостійної роботи автора. У матеріалах, що були опубліковані за участі співавторів, автором дослідження було визначено тему дослідження, його основні положення та рекомендації. Внесок автора – збір матеріалу, обробка результатів дослідження та формулювання висновків. Особистий внесок в проведенні дослідження, обробці та аналізі отриманих результатів є визначальним.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дисертаційного дослідження були представлені на IX Міжнародній конференції молодих вчених «Молодь та Олімпійський рух» (м. Київ (Україна), 12-13 жовтня 2016 р.); X Міжнародній конференції молодих вчених «Молодь та Олімпійський рух» (м. Київ (Україна), 24-25 травня 2017 р.); на засіданнях кафедри менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України, звітних наукових конференціях викладачів та аспірантів.

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження представлені в восьми публікаціях, серед яких: п'ять статей у наукових фахових виданнях України, що мають статус міжнародних, три – у збірниках статей та тез.

Структура й обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку використаних джерел та додатків. У дослідженні використано 203 наукових та спеціальних літературних джерел. Робота ілюстрована 24-ма рисунками, та 10-ма таблицями. Загальний обсяг роботи складає 212 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАСОВОГО СПОРТУ ЯК СОЦІАЛЬНОГО ЯВИЩА ІРАКСЬКОГО КУРДИСТАНУ

1.1. Масовий спорт Іракського Курдистану як об'єкт дослідження

1.1.1. Теоретичний аналіз основних дефініцій дослідження. Дуже важливим, на нашу думку є аналіз та уточнення трактування базових понять, в першу чергу тих, що характеризують об'єкт та предмет нашого дослідження. Така процедура є необхідною, щоб виділити ті властивості об'єкту, що вивчаються, від інших таких, які мають схожі ознаки.

Жваву дискусію на сьогодні в наукових колах викликає визначення таких понять як «спорт» та «масовий спорт» [47; 96].

Особливо актуальною проблема розмежування понять «спорт» та «масовий спорт» є в наш час «зміни парадигми модерну на парадигму постмодерну», коли у сучасному спорті прогресують такі явища, як інституціоналізація, комерціалізація та установка на результат. Взагалі, як стверджує В. Столяров, «спорт – це багатосторонній соціальний феномен», тому, власне і існують різні погляди на його специфіку та різні підходи до визначення цього поняття [157, с.75].

Як стверджує М. Візитей, у спорті важливо розмежувати такі його дві важливі характеристики як «спортивна діяльність» та «діяльність фізкультурна» (фізична, або рухова активність), котра часто також передбачає підготовку та участь у змаганнях [28]. Але важливою є та обставина, що ключовою потребою у проведенні таких змагань є не перевага над іншими учасниками, а сам процес підготовки.

Взагалі, як показує аналіз літературних джерел, автори у своїх судженнях в цьому контексті розділилися на дві групи [196; 197]. Одні з них схиляються до розширення сенсу поняття «спорт» та відмови від

використання поняття «фізкультурна, або рухова діяльність (активність)». Часто, особливо останнім часом, фізкультурну діяльність відносять до «спорту для всіх».

Інша група авторів, навпаки, схиляються до звуження поняття спорт та розширення поняття «фізкультурна, або рухова діяльність (активність)». У зв'язку з цим, останнім часом у структурі спорту почали розрізняти такі його різновиди як «спорт для всіх» та «спорт вищих досягнень». Сьогодні спостерігається формування та розвиток нових різновидів спорту: шкільний, студентський, параспорт, дитячо-юнацький спорт та ін.

Отже, як стверджує В. Столяров [157], сучасний спорт включає в себе комплекс взаємопов'язаних соціальних цінностей, норм, ролей, рухів і тим самим являє собою соціальний інститут, соціальну організацію і соціальну систему. Ця система має відносну автономію, незалежність від інших соціальних систем суспільства, а разом з тим взаємодіє з ними: піддається їх впливу і сама робить на них певний вплив.

Спорт для всіх є важливим елементом у структурі його дозвілля, за визначенням М. Дутчака, це «це самостійне соціальне явище, що полягає у регулярному використанні різними групами населення під час дозвілля доступних видів рухової активності належного обсягу шляхом участі у відповідних спортивних заходах, та/або занять у формальних організаціях чи неформальних групах для зміцнення здоров'я та покращення якості життя людини» [54, с. 16].

В сучасних умовах, як показує ретроспективний аналіз розвитку сучасного спорту для всіх, межа між визначеннями «спорт для всіх» та «масовий спорт» поступово нівелюється, адже останнім часом спорт для всіх значно розширив поле застосування. І саме тому, на нашу думку, в останній редакції Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [67] масовий спорт та спорт для всіх вживаються як синоніми: «масовий спорт (спорт для всіх) – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на

забезпечення рухової активності людей під час їх дозвілля для зміцнення здоров'я».

Система спорту для всіх, а таким чином, і масового спорту, на думку М. В. Дутчака, визначається як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою суб'єктів для досягнення визначеної мети та реалізації відповідних функцій. Це цілісна соціальна система та одночасно підсистема сфери фізичної культури і спорту. Система спорту для всіх має встановлену організаційну структуру та процедуру управління. Умови життя людей та потреби соціального замовлення суттєво впливають на формування, функціонування та розвиток системи спорту для всіх. Зазначена соціальна система, як зазначає автор, тісно пов'язана з іншими важливими системами діяльності суспільства [52; 53; 54; 55].

Із наведеного визначення можна зробити висновок, що масовий спорт є системою відкритого типу, оскільки функція задається їй ззовні і показує, яку роль ця система виконує у відношенні до більш загальної системи, в яку вона включена складовою частиною поряд з іншими системами. Вона потребує постійного обміну ресурсами з оточуючим середовищем. Одночасно, це є система, якій властива здатність до самоорганізації, тому що, маючи власні тенденції та потенціал, вона має здатність розвиватися та відновлювати свою рівновагу, адаптуватися до змін та якісно удосконалюватися за рахунок погодженої взаємодії внутрішніх компонентів навіть за відсутності впорядкованих дій з боку середовища. З точки зору динаміки процесів, що відбуваються в системі, можна стверджувати про можливість їх розвитку прискореним шляхом на певних етапах її еволюції, тобто – не лінійно [24]. Отже, можна дійти висновку про те, що системі масового спорту, як і більшості економічних, соціальних, природних систем властиві відкритість, самоорганізація та нелінійність процесів розвитку.

Ще одне поняття, котре, на нашу думку потребує теоретичного аналізу, це «організаційні умови». Сутність поняття „організація” полягає переважно

в побудові, устрої або впорядкуванні чогось (системи, стану, процесу). Найбільш змістовним, на нашу думку, визначенням організації є запропоноване Г.Сафаровим: «організація – завжди тільки процес, тільки спосіб створення системи; забезпечення координації взаємодії, взаємозалежності та зв'язків її елементів; адаптації та еволюції системи в умовах зовнішнього середовища, що є невід'ємною частиною, органічним продовженням самої системи» [142, с. 92].

1.1.2. Чинники, що впливають на функціонування системи масового спорту в Іракському Курдистані. Взагалі, умови, або чинники (фактори), що впливають на функціонування систем, в тому числі, і системи фізичної культури і спорту, а разом з нею, і масового спорту, більшість вчених поділяють на зовнішні (об'єктивні), та внутрішні (суб'єктивні) [186; 135]. В контексті нашого дослідження, та на думку інших авторів, організаційні умови, створюються як в середині системи масового спорту, так і ззовні, доцільно розглядати як зовнішні, або об'єктивні та внутрішні, або суб'єктивні.

Аналізуючи висновки різних вчених, до зовнішніх чинників, які впливають на діяльність спортивної організації можемо віднести: стан нормативно-правової бази; діяльність галузевих органів управління; рівень фінансування; матеріально-технічне забезпечення; доступ до інформації; стан економіки на всіх рівнях; кадрова політика; кліматогеографічні умови; рівень загальної культури населення та стан його здоров'я; комунікація та організаційна взаємодія між суб'єктами (стейкхолдерами), які прямо, чи опосередковано впливають на процес розвитку сфери фізичної культури і спорту, в тому числі, і масового спорту та ін.

Таблиця 1.1

Систематизація чинників, що впливають на функціонування масового спорту

Класифікація чинників за напрямом дії	Автори
Прямі та опосередковані	М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі (1998); О. М.Вареник (2014) та ін.
Об'єктивні та суб'єктивні	В.Г.Афанасьєв (1973), Дж.О'Шоннесі (1979), А.С.Омаров (1978), Б.Гурней (1969), Г.М.Путятіна (2007)
Специфічні, загальні, окремі, функціональні	В.І.Жолдак, С.Г.Сейранов (1999), В.А.Квартальнов (2001) та ін.
Зовнішні та внутрішні	В. В. Приходько (2019), М.В.Жмарьов (1984); О.Котлер (1998); М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі (1998); М.В. Дутчак (2009), О. М.Степанова (2005); О. М.Вареник (2014) та ін.

Окрім зовнішніх чинників, діяльність фізкультурно-спортивної організації будь-якого рівня впливають також і чинники внутрішнього впливу. Це, впершу чергу, кваліфікація персоналу, стиль та методи керівництва, організація праці; стан власної матеріально-технічної бази та доступність інших видів ресурсів; маркетингова політика організації, доступ до інформації; організаційна відкритість організації та наявність та структура корпоративних та інших видів організаційних зв'язків з іншими зацікавленими особами та ін.

Нами шляхом бібліографічного аналізу було виявлено ті чинники, на важливість яких найчастіше наголошують автори, а також ті, що, на нашу думку, найбільше відповідають сучасним соціально-економічним умовам та реаліям розвитку масового спорту в Іракському Курдистані. Чинники, що найбільше впливають на ефективність діяльності масового спорту в країні, нами було представлено в таблиці 1.2. таким чином, щоб не лише згрупувати їх за ознаками зовнішнього та внутрішнього впливу, але й вказати на очевидний зв'язок між внутрішнім та зовнішнім середовищем масового спорту. Так, наприклад, рівень економічного розвитку в країні або в регіоні найбільшим чином впливає на фінансовий стан організації. Але також може

впливати і на дію інших чинників внутрішнього впливу, таких як стан матеріально-технічної бази, рівень платоспроможності споживачів, рівень матеріального стимулювання праці персоналу стан здоров'я населення та ін. (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Найбільш значущі фактори розвитку масового спорту в Курдистані

Зовнішні	Внутрішні
Рівень економічного розвитку	Фінансовий стан організації
Можливості інфраструктури	Матеріально-технічна оснащеність
Ставлення населення до занять руховою активністю	Контингент споживачів послуг, маркетинг
Кадрове забезпечення сфери	Особистісні та кваліфікаційні якості працівників, організація праці (тайм-менеджмент)
Державна політика	Управління, менеджмент
Інформація та комунікації	Організаційні взаємозв'язки, науково-методичне забезпечення, реклама

На нашу думку, яка базується на результатах проведеного бібліографічного аналізу, проблема внутрішнього середовища різного роду спортивних організацій є найбільш дослідженою, і в основному, на прикладі окремого роду організацій, на місцевому рівні управління. Між внутрішнім та зовнішнім середовищами фізкультурно-спортивної організації також існують іноді доволі сталі та міцні організаційні зв'язки. Але враховуючи те, що об'єктом нашого дослідження виступає масовий спорт на загальнодержавному рівні в Курдистані, вважаємо за необхідне більшою мірою зосередитись на дослідженні зовнішніх чинників масового спорту як явища, оскільки вони більшою мірою формуються об'єктивно, ззовні (рис.

1.1). При цьому необхідно враховувати різні аспекти його розвитку, в тому числі, й специфіку внутрішнього середовища, що в умовах Курдистану набули традиційного характеру.



Рис. 1.1. Чинники розвитку масового спорту

Стан соціально-економічного розвитку регіону і країни в цілому, рівень розвитку підприємництва, ринкових відносин, на нашу думку, є ключовими факторами діяльності сфери фізичної культури і спорту, в тому числі, і масового спорту. Економіка виробничої сфери, стан промисловості, сільського господарства, транспорту, торгівлі, істотно впливають на стан охорони здоров'я, освіти, фізичної культури і спорту [164; 198; 200; 203]. Тобто, соціальна сфера в структурі економіки в цілому залишається вторинною по відношенню до основного виробництва [110]. Таким чином, ефективність роботи спортивних організацій є залежною від показників, що характеризують рівень економічного розвитку території: динаміка наповнюваності бюджетів різних рівнів, рівень достатку населення, рівень безробіття тощо. При цьому, в свою чергу, і масовий спорт виступає доступним і ефективним засобом збереження та зміцнення здоров'я населення, що напряду впливає на ефективність та продуктивність праці людей, залучених до процесу виробництва [149].

Під інфраструктурою системи масового спорту ми розуміємо природо-географічні умови розвитку масового спорту, наявність, стан та доступність спортивних об'єктів для занять руховою активністю, рівень інтеграції фізкультурно-спортивної інфраструктури з іншими інфраструктурними проектами (розвиток міст, транспортної мережі, енергетики, зв'язку та ін.) [153]. Природо-географічні умови в умовах Курдистану є чинником, який впливає на розвиток окремих видів спорту та рухової активності [116]. Врахування природо-географічних умов дозволить виявити потенційні можливості розвитку тих, чи інших видів масового спорту на перспективу.

Наявність матеріально-технічної бази, облік, паспортизація, приведення до придатного до використання стану існуючих об'єктів інфраструктури масового спорту дозволить не тільки раціонально використовувати наявні матеріально-технічні та фінансові ресурси, але й виявити реальні потреби та можливості щодо проектування та будівництва нових споруд, активного залучення резервних можливостей (природні умови, новітні технології тощо) [153; 176]. Важливо знати реальні потреби системи масового спорту у процесі створення та реалізації майбутніх інфраструктурних проектів.

Ставлення населення до занять руховою активністю, на нашу думку, є чинником, формування якого відбувається на полісистемному рівні [44; 56; 63]. адже рівень мотивації населення часто дуже тісно пов'язаний з можливостями людей організовувати та здійснювати рухову активність, наявності вільного часу, фінансових можливостей. Бажання і можливість займатись масовим спортом формується під дією решти чинників, що впливають на його розвиток [42; 43; 46; 139]. Так, економічні чинники впливають на можливість населення купувати послуги, інвентар, спортивний одяг, соціальні – на вибір видів та форм рухової активності. Успішність процесу мотивації населення до занять руховою активністю, як зазначають В. І. Жолдак та С. Г. Сейранов дуже часто залежить від економічних чинників,

як тільки зростає рівень добробуту населення, відразу підвищується рівень попиту на фізкультурно-спортивні послуги.

Питаннями мотивації населення до занять фізичною культурою і спортом останнім часом займались О. О. Горпинич, А. А. Картузова, К. Е. Лукичев,

Т. В. Палагнюк, Ю. В. Юрчишин та ін.. Вчені зазначають, що визначальними чинниками у формуванні позитивного ставлення населення до рухової активності виступають світогляд, потреби, здібності, інтереси, морально-етичні переконання тощо [35; 72; 101; 127; 184].

Соціальна структура особистості формується у виробничій сфері, громадській діяльності, а також в сфері сім'ї та побуту [50; 154; 187; 186]. До соціальних чинників, що впливають на роботу спортивних організацій, можна віднести: склад населення, його здоров'я, рівень загальної культури, устрій суспільства, наявність або відсутність спортивних традицій, інтересу до занять тим чи іншим видом спорту. В контексті нашого дослідження, варто зауважити, що в умовах курдського суспільства дуже важливо враховувати збереження мусульманських традицій та високий рівень впливу церкви на формування громадської думки.

Питання кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту досить широко висвітлювалось в працях О. В. Завальнюк, К. В. Короленко, О. А. Пірус, Г. О. Слабкий, О. А. Стасенко та ін.. Склад працівників системи масового спорту потребує постійного якісного вдосконалення та кількісного збільшення [62; 83; 128; 151; 155]. Це викликано тим, що динаміка збільшення кількості осіб, що виявляють бажання займатися руховою активністю постійно зростає як в загальносвітовому масштабі, так і в Іракському Курдистані як автономному регіоні, що розвивається. Невелика кількість навчальних закладів, що надають освіту сучасного рівня, доволі низьке матеріальне стимулювання праці породжує проблему залучення некваліфікованої праці, яка становить значну частину кадрового складу

системи масового спорту. Виходом із ситуації стає пошук джерел додаткового фінансування оплати праці. формування у кожного працівника системи сприйняття ринкових умов своєї професійної діяльності.

Більшість дослідників пропонують шляхи підготовки кадрів за допомогою зміни сформованої системи формування професійного мислення, адаптованого до існуючих соціально-економічних умов розвитку масового спорту [83; 160; 172; 174; 177]. В умовах інтенсивного зростання популярності рухової активності серед курдського населення, особливо, серед молоді, загострюється і проблема підготовки сучасних менеджерів з питань масового спорту. Майбутні фахівці повинні вільно володіти іноземними мовами, та мати можливість отримувати та обмінюватись інформацію з іноземними фахівцями, які досягли певного успіху в розбудові системи масового спорту у своїх країнах, орієнтуватися в поняттях маркетинг, спонсорство, благодійність. Розуміння і вирішення цих важливих проблем у сфері і фізичної культури і спорту, допоможе змінити психологію спортивних менеджерів та інших фахівців та перетворити їх з прохачів та некваліфікованих користувачів цінними ресурсами в повноправних учасників ринкових відносин на всіх рівнях. Це дозволить збільшити шанси залучення додаткових коштів на потреби спортивних організацій, зменшити собівартість, а головне – покращити якість послуг у сфері масового спорту [93].

Як стверджує Ю. П. Мічуда, «держава зацікавлена у динамічному розвитку національного ринку фізкультурно-спортивних послуг (ФСП), вона є виразником економічних інтересів населення, як споживачів ФСП, захисником його права на вільний доступ на ринок, та отримання послуг високої якості за доступними цінами» [110, с.161].

Важливим зовнішнім чинником в роботі спортивних організацій, з метою розвитку масового спорту, за висновками дослідників цієї проблематики є державні органи, тобто прийняті ними закони, постанови,

розпорядження, рекомендації і т.п. [9; 36; 102; 179]. Більшість авторів, що досліджували управління сферою фізичної культури і спорту ставлять цей фактор на одне з провідних місць щодо впливу на діяльність різних фізкультурно-спортивних організацій. За умов об'єктивної сприятливої позиції, створюються позитивні передумови для підвищення ефективності роботи організацій, байдужість керівників в цьому аспекті сприяє зниженню цієї ефективності [1; 32; 92; 147; 148].

Під державним управлінням відносно масового спорту та спорту для всіх М. В. Дутчак пропонує вважати «цілеспрямований, організаційний та регулюючий вплив держави на стан та розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність особи з метою її залучення до рухової активності під час дозвілля для зміцнення здоров'я, досягнення цілей та реалізації функцій спорту для всіх шляхом запровадження відповідної державної політики через діяльність органів державної влади, наділених необхідною компетенцією» [54, с.151].

Будь-яка сфера діяльності, в тому числі, масовий спорт, потребують нормативного забезпечення, тобто розробки і прийняття документів, які на правовій основі встановлюють правила і норми здійснення діяльності та взаємодії між різними суб'єктами системи [160]. Успішне і плідне вирішення сучасних проблем розвитку фізичної культури і спорту можливе в першу чергу за умови створення досконалої правової основи, що забезпечує права і свободи громадян [61; 79; 113; 136; 185].

Державне управління масовим спортом не може обмежуватись лише прийняттям законів, постанов, розпоряджень, рекомендацій, це складна система управлінських зв'язків, та відносин, що мають вигляд каналів комунікації, по яким здійснюється влада. М. В. Дутчаком [55], Ю. П. Мічудою [110],

І. Л. Гасюк [31] та іншими вченими проведено глибокий аналіз роботи з організаційного забезпечення фізичної культури і спорту в умовах ринкових

відносин. Розглянуто шляхи перебудови державного управління фізичною культурою і спортом [31; 108; 114; 137; 145], здійснено теоретичний аналіз управлінських відносин, структури органів управління, організації фізкультурно-спортивних об'єктів [17; 23; 48; 91; 168].

На думку фахівців, що вивчають особливості розвитку масового спорту в мусульманських країнах, сфера фізичної культури і спорту та масовий спорт покликані стати простором для підключення мусульманської молоді до світової культури і процесів технологізації. Однак першочерговою умовою є збереження арабської ідеології і державності [1; 6; 14; 57; 141].

Під інформаційним забезпеченням масового спорту ми розуміємо налагодження сталих каналів оперативного надходження до організацій актуальної інформації про стан і зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі суб'єктів масового спорту, поширення та обмін інформацією між державними органами, науковими установами, суб'єктами, що безпосередньо працюють з різними верствами населення та самими споживачами. Ця інформація може надходити у вигляді фактів, і нормативних установок, науково-методичних пропозицій тощо [39; 68; 122].

Дослідженням комунікацій у спортивному менеджменті присвячено праці П. Друкера (2011), М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі (2004), Є. В. Позднишева (2017), В. М. Пристринського, (2017) та ін. За визначенням В. Ліпартеліані, комунікація, «це – процес, вході якого дві або більше особи обмінюються і усвідомлюють отримувану інформацію, його мета полягає в мотивуванні певної поведінки або впливі на неї. Суб'єктами можуть виступати окремі особистості, групи і організації» [97]. Дуже важливим на сьогодні в умовах Іракського Курдистану, де тільки-но починають розвиватись інформаційні технології, є окреслення кола осіб (стейкхолдерів), зацікавлених у налагодженні та вдосконаленні каналів комунікації. Це необхідно для встановлення та розвитку організаційних, партнерських, корпоративних взаємостосунків, оперативного реагування на зміни у

зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечення ефективності процесу управління та менеджменту у спортивних організаціях, науковому та методичному забезпеченні процесу залучення населення до масового спорту, підвищення рівня професійної майстерності фахівців, реклами здорового способу життя та рухової активності серед різних верств населення, тощо [84; 85; 99; 131; 138].

Чинники зовнішнього середовища активно впливають і на внутрішні чинники системи масового спорту в Іракському Курдистані. Як зазначалося нами вище, стан економіки регіону або країни в цілому впливає як і на інші зовнішні чинники (стан інфраструктури, бюджетна та кадрова політики та ін.) так і, безумовно, на внутрішній стан фізкультурно спортивних організацій, інтенсивність впливу факторів їх внутрішнього середовища (фінансове забезпечення, стан матеріально-технічної бази, рівень грошової мотивації працівників тощо) [92; 95; 102].

Розкриваючи сутність фінансування організацій масового спорту, слід виділити коло тих осіб, які зацікавлені у фінансуванні діяльності цих структур. Як зазначає О. М. Вареник, коло таких осіб може бути широким, але є структури, котрі завжди повинні виявляти зацікавленість у розвитку масового спорту. Найважливішим серед них є держава як захисник права людини на отримання послуг високої якості за доступними цінами [24]. Її економічний інтерес полягає у зміцненні та збереженні здоров'я населення та зменшенні бюджетних видатків на лікування хвороб, боротьбу зі шкідливими звичками та антисоціальними проявами поведінки [25; 26].

Економічний інтерес виробничого сектору економіки полягає у підвищенні якості робочої сили, адже продуктивність праці здорової людини є значно вищою, що в решті позитивно впливає на динаміку прибутку [31; 50; 93; 164; 203]. В процесі становлення та розвитку системи медичного страхування, страхувальник завжди зацікавлений у недопущенні

захворювання, і в цьому контексті, засоби фізичної культури і спорту є доступним і ефективним інструментом [25].

Економічний інтерес громадського сектору суспільно-економічних відносин, як стверджує Ю. П. Мічуда, полягає у зацікавленості розширення ресурсної бази, необхідної для розвитку у країні, або на певній її території певних видів спорту, в тому числі й в організації різних форм рухової активності їх членів, рівного доступу до об'єктів масового спорту.

І зрештою, людина, як одночасно суб'єкт і об'єкт системи масового спорту, як споживач послуг, зацікавлена у збереженні свого власного здоров'я та здоров'я своїх дітей та близьких, зменшенні витрат на придбання медичних послуг та ліків, збільшенні часу на життєву активність [149; 150; 175]. Для цього споживач повинен мати можливість «вільного вибору необхідних йому фізкультурно-спортивних послуг відповідно до його фінансових можливостей та з якомога меншими витратами часу» [110, с. 161]. Поєднання фінансових можливостей цих основних учасників на користь людини повинно стати однією з основних задач менеджерів масового спорту на усіх рівнях.

Питанням матеріально-технічного забезпечення діяльності організацій масового спорту завжди зосереджувало увагу науковців (Л. В. Аристова, С. В. Шпилько, Ю. І. Довгенько, М. В. Дутчак, О. М. Вареник та ін.). На нашу думку, проблема матеріально-технічного забезпечення масового спорту в Курдистані полягає не стільки в дефіциті об'єктів, споруд, інвентаря, спортивного одягу та інших елементів матеріально-технічної складової, а в першу чергу, у нераціональному використанні існуючої бази. Враховуючи відсутність ефективного тайм-менеджменту, через відомчі бар'єри, що поки що існують на всіх рівнях управління масовим спортом, спостерігається нераціональний розподіл та перерозподіл корисного часу цих об'єктів між суб'єктами, які його потребують. Наприклад, робота спортивної зали навчального закладу, у пообідній час або під час канікул може бути

зупинена, в той час, коли інші суб'єкти (спортивні секції, громадські організації та ін.) відчують гостру потребу у використанні такого типу об'єкту. На наше переконання, повинен працювати орган, наділений необхідними повноваженнями, який буде здатним координувати роботу зацікавлених організацій не лише у питаннях використання матеріально-технічної бази, але й інших видів ресурсів та у вирішенні інших проблем.

Інше невирішене питання – це проблема наукового пошуку резервних можливостей природного середовища та інфраструктури, які могли б покращити матеріально-технічну базу масового спорту [106]. Організації масового спорту в Курдистані потребують впровадження нових технологій, реалізації інноваційних технологічних рішень, застосування наукового підходу з точки зору масового спорту у плануванні міст та невеликих населених пунктів.

Як зазначалося вище, контингент споживачів послуг також відіграє важливу роль у процесі функціонування масового спорту. Вік, стать, професія, стан здоров'я, особисте ставлення до рухової активності, рівень достатку, уподобання, відданість традиціям, особливо релігійним, це все ті чинники, котрі впливають на організацію роботи фізкультурно-спортивних організацій в Курдистані. Наше завдання систематизувати їх та підібрати ті організаційні та маркетингові інструменти, котрі дозволять у подальшому задовольнити потреби споживачів максимально можливого діапазону.

На сьогодні в Курдистані, як показують статистичні дані та наші особисті спостереження, основний контингент прибічників масового спорту – діти та молодь у віці до 25-ти років, чоловічої статі, невисокого достатку, що у вільний від роботи або навчання час займаються традиційними для Курдистану видами рухової активності (футбол, боротьба, важка атлетика, фітнес з використанням тренажерного обладнання, або воркаут). Дуже важливо враховувати те, що курдське суспільство у переважній більшості виховується та проповідує традиції Ісламу, тому види рухової активності

повинні відповідати принципам дозволеності з точки зору Шаріату. Особливо це стосується осіб жіночої статі, для котрих не усі види спорту є прийнятними у цьому аспекті. Отже, дуже важливим є поєднання традиційних підходів та інноваційних, поважаючи при цьому права, свободи та традиції місцевого населення. Як зазначалося, робіт на тематику організації рухової активності у країнах Близького та Середнього Сходу є дуже мало (А. Найрат (2003), Ф. Редха (2009), Ю. Алі (2010)), вважаємо за необхідне скерувати нашу увагу більшою мірою, на пошук організаційних можливостей задоволення потреб тих груп населення, що на сьогодні найменше охоплені руховою активністю (жінки, мешканці невеликих населених пунктів, особи старшого віку з невисоким рівнем фінансових можливостей).

Серед внутрішніх чинників фізкультурно-спортивної організації масового спорту вчені виділяють особистісні та кваліфікаційні якості працівників

[8; 45; 83; 151], організація праці [72; 77; 183], стиль керівництва [57; 135], методи та принципи управління організацією [23; 86; 95; 106; 141], різні види менеджменту (ресурсний , виробничий, фінансовий, тайм-менеджмент та інші) [76; 114, 133; 134], реклама [39; 99; 138].

В контексті нашого дослідження, першочерговою проблемою, що потребує вирішення постає проблема формування образу менеджера з організації масового спорту нового типу. Те саме стосується і фахівця, що безпосередньо працює з населенням. Система масового спорту потребує фахівця нового покоління, котрий міг би володіти повним набором якостей, яких потребує сьогодення масового спорту. Це повинен бути не лише досвідчений та теоретично підготовлений фахівець, він повинен креативно мислити, бути комунікативним, мобільним у вмінні приймати швидкі рішення в умовах, що постійно змінюються, уміти господарювати в ринкових умовах. Як зазначалося вище, в першу чергу, цьому повинна сприяти

відповідна державна політика. Але і на мікрорівні в умовах дефіциту фахівців з масового спорту, необхідно вибудувати тактику управління кадровим ресурсом таким чином, щоб кожен, хто має бажання розвиватись у цьому напрямі отримав можливість навчатись та підвищувати кваліфікацію, отримувати необхідну інформацію та обмінюватись досвідом. Для цього на сьогодні потрібен якісний моніторинг стану кадрового забезпечення системи масового спорту, пошук можливості залучення до співпраці фахівців з інших споріднених підсистем (тренерів з видів спорту, викладачів закладів освіти, волонтерів, громадських інструкторів тощо). І паралельно необхідно розпочати активний пошук підготовки кваліфікованих менеджерів та тренерів з масового спорту.

Завдання, котрі ми попередньо ставимо перед собою носять комплексний та системний характер, вирішення яких в умовах сьогодення неможливе без формування відповідної громадської думки та передумов до згуртування навколо вирішення існуючих проблем кола осіб, які зацікавлені у розвитку масового спорту, у першу чергу, на місцевому рівні, тобто там, де такі процеси в організаційному сенсі можуть відбутись швидше, не чекаючи надходження відповідного управлінського рішення по всій ієрархічній вертикалі.

Дуже цінним у процесі нашого наукового пошуку можуть стати праці вчених, що присвятили свої дослідження вивченню організаційних умов розвитку масового спорту осіб, що працюють у різних сферах [169; 181], організаційних взаємозв'язків в рамках соціального партнерства на корпоративних засадах [20; 26; 192; 90], основ налагодження міжвідомчої взаємодії [9; 27; 152], зовнішнім комунікаціям [84; 85; 96] тощо.

1.2. Особливості становлення та розвитку масового спорту в Іракському Курдистані

1.2.1. Ретроспективний аналіз розвитку масового спорту в Іракському Курдистані. Наявність і вирішення проблем в системі фізичного

масового спорту відповідає певному етапу розвитку сфери фізичної культури і спорту в цілому. У XV-XVII ст., коли розпочалося поступове руйнування феодального ладу і становлення капіталізму, з'явилися умови для формування та розвитку шкільного фізичного виховання [78; 107]. Важливу роль у створенні організованої системи фізичної підготовки підростаючого покоління та в отриманні нею права присутності в педагогічному процесі відіграли реформатори, видатні гуманісти і просвітителі того часу, які боролися з релігійним аскетизмом, що панував в середні часи. Ієронім Меркуріаліс (1530-1606) (італійський гуманіст, лікар і історик, фахівець з фізичного виховання) зробив перший обрис основ фізичного виховання як навчального предмета. Він стверджував: «Ідеал гармонійно розвиненої людини багато в чому залежить від фізичного виховання як засобу охорони його здоров'я». Меркуріаліс першим висловив думку про відродження античних Олімпійських ігор [34].

Річард Малкастер (1530-1611), один з перших авторів реформи школи, директор Лондонської торгової школи, вважав, що, виконуючи своєрідні завдання з фізичного виховання, ми одночасно вирішуємо цілий ряд інших педагогічних проблем. На початку XIX століття все більше державних діячів, лікарів і педагогів визнавали, що фізична культура може проявити свої функції в різних сферах освіти і виховання, охорони здоров'я, культури тільки при наявності організаційно оформленої структури [78; 107]. Однією з основних завдань теорії фізичного виховання, що починала формуватися, стає обґрунтування його освітньої цінності. У цей період розвиток шкільного фізичного виховання набирає певної сили, а ось розвиток фізичної підготовки студентів відбувався більш повільними темпами.

В історії Іракського Курдистану часів Османського правління в галузі фізичного виховання до 1870 року як вид спорту та рухової активності активно розвивалася лише боротьба, поряд з іншими видами народних ігор в передмістях і селах. Спортивні ігри в той час не були достатньо відомими та

не користувалися популярністю в рамках народних і шкільних гуртків. Вперше в курси військових шкіл в Іракському Курдистані була впроваджена наука про гімнастику. Цей навчальний предмет вперше з'явився у військовій гімназії, яка була відкрита в 1878 році [71].

Нажаль, історик-дослідник з теми історії еволюції спортивного руху не може документувати точно періоди становлення сучасного фізичного виховання в Іракському Курдистані. Але з нашої точки зору, можна, спираючись на історичну та історико-культурну хронологію, визначити наступні етапи розвитку сучасного фізичного виховання в Курдистані.

В період появи передумов становлення сучасного фізичного виховання в Курдистані (1917-1926 р.р.) були відкриті школи в Ербілі і було видано перші навчальні посібники для вчителів. Було введено дві години для уроків фізичної культури першого класу в початковій школі і три години для другого, третього і четвертого класу середньої школи. Футбол і легка атлетика були основними видами рухової активності в цей період. У навчальних програмах в той час було затверджено норми стосовно занять фізичними вправами та іграми для школярів, в першу чергу футболом. Шкільні змагання відбувалися на майданчиках в Ербілі, поблизу мечетей. Перші змагання з легкої атлетики пройшли 17 лютого 1920 року за участю школярів початкових шкіл. Почали проводитися щорічні спортивні фестивалі. Перший фестиваль відбувся 27 липня 1923 року, в якому взяли участь близько 4000 школярів.

У т.зв. період становлення (1926-1938 р.р.) почали помітно поширюватися легка атлетика, гімнастика і плавання в початковій і середній школах. У 1929 р відбулося перше змагання школярів-гімназистів в Ербілі з легкої атлетики. У цьому змаганні брали участь близько 60-ти учасників. Легка атлетика поширилася в школах і держава почала призначати в кожній школі вчителів з фізичного виховання і забезпечило велику кількість шкіл різного роду спортивним інвентарем: дисками, стрілами та ін. В цей час

почався активний розвиток гімнастики. Але в той самий час спостерігається недостатня кількість майданчиків і стадіонів відповідно до кількості школярів. У 1926-1929 рр. було видано навчальні посібники з фізичної культури для початкової та середньої шкіл.

У 1931 році плавання увійшло в програму з фізичного виховання. Був відкритий літній басейн в м. Дахук, в якому тренувалися спортсмени. Тренування проходили під керівництвом досвідчених тренерів з плавання. Оскільки такі тренування мали успіх, було вирішено Міністерством знань відкрити ще два басейни 1932-1933 р.р. Також Управління фізичного виховання організувало перший великий спортивний фестиваль, який вважався першим в історії спортивного руху в Курдистані. У ньому взяли участь представники державних та приватних шкіл в Ербілі, Дахуку, Сулейманії. Такий розвиток шкільного спортивного руху вимагав більш активної підготовки кадрів за новітніми методами у викладанні предметів з фізичного виховання школярів. Тоді вийшла в світ книга «Гімнастика для дітей» [2; 71], що стала пізніше настільною книгою для всіх вчителів фізичної культури.

Для управління масовим спортом і організації шкільних змагань в Ербілі була створена спеціальна комісія, під наглядом якої формувалися і відбувався процес управління шкільними командами. Міські комісії, сформовані в Ербілі для управління і підтримки спортивної діяльності, сприяли процесу розвитку спортивних молодіжних центрів. Вони почали приділяти значно більше уваги, ніж раніше активізації спортивного руху в усіх містах. У 1934 році був створений спортивний табір, в якому тренувалися близько трьох тисяч школярів з різних шкіл Іракського Курдистану.

У навчальному році 1934-1935 пильну увагу було приділено розвитку фізичного виховання. Виникла необхідність створити відповідні підручники, які відповідають сучасним вимогам. Виходячи з цього було організовано

спеціальну установу з питань фізичного виховання і військової тренування, яка управляла спортивним молодіжним рухом всіх шкіл без винятку і уніфікувала методики тренування і викладання. Вперше Міністерство знань ввело спеціальність «фізичне виховання» в плани курсів ліг, що проходили щорічно та сприяли розвитку вчительських кадрів.

У період з 1918 по 1936 роки фізичне виховання і спорт як галузь знань у вищих навчальних закладах Іракського Курдистану практично були відсутні. Спортотом займалися лише найбільш обдаровані в спортивному відношенні студенти, які займалися, як правило, самостійно. Фактичне становлення системи фізичного виховання в вузах Курдистану розпочалося в 1936 році в зв'язку з широким розповсюдженням і популярністю футболу в країні. Однак змагання з футболу до 1942 року не проводилися.

У т. зв. період розвитку (1938-1958 р.р.) почали активно поширюватися інші види спорту: баскетбол, бокс, боротьба в початковій і середній школі. Стали проводитися спортивні змагання з цих видів спорту. Можна сказати, що 1938-1939 р.р. – це переломний період у фізичному вихованні Іракського Курдистану. Вийшов у світ Закон щодо організації таборів молоді для «створення сильного молодого покоління, на яке можна спиратися в будь-який час» [71]. У таких таборах молодь привчалася до терпіння, твердості характеру і дисципліни.

У 1939-1943 р.р. Міністерством освіти було відкрито новий інститут для підготовки вчителів фізичної культури. Не дивлячись на те, що фінансове становище і економіка в Іракському Курдистані були в занепаді через британську окупацію, уряд впорався з цим і було видано нові навчальні посібники з фізичної культури, а також внесені корективи до діючих.

У 1944-1950 р.р. Іракський Курдистан почав відправляти шкільні команди в арабські країни для участі в чемпіонатах серед шкіл з різних видів спорту. Так було делеговано команди до Лівану, котрі зайняли відповідно перше місце з футболу, друге місце з баскетболу. Також чемпіонати

проходили в Сирії [78], мета яких була налагодження контактів з арабською молоддю з інших країн, обмінятися досвідом і розвивати спортивні відносини між Курдистаном і арабським державами.

У 1950-1951 р.р. Курдистан разом з Іраком взяв участь в змаганнях з різних видів спорту, що відбувалися в Каїрі. До програми змагань були включені біг, футбол, баскетбол, волейбол. Що стосується фізичного виховання в вузах в цей період, то в 1949 році доктор Сандерс, ректор медичного інституту, і доктор Магі Ахраві, ректор педагогічного інституту, були першими, хто запропонував організувати офіційні змагання серед команд коледжів та інших вузів у різних спортивних дисциплінах. Так був сформований вищий комітет з проведення спортивних змагань [2].

Програма перших вузівських змагань включала в себе бігові дисципліни на дистанції 100, 110 м з бар'єрами, 200, 400, 800, 1600 і 3000 метрів, естафету 4 x 100, стрибки в довжину, висоту, потрійний стрибок, метання списа і диска. Незважаючи на те, що головною метою організаторів змагань була задача відволікання студентів від політичної боротьби – проведення страйків на знак протесту проти колоніальної залежності країни, яка в решті виявилася невирішеною, проте ці змагання відкрили дорогу для подальшого поширення спорту у вищих навчальних закладах Курдистану. У період з 1949 по 1957 р.р. відповідальним за організацією фізкультурно-спортивної роботи у вузах було Управління з питань загального фізичного виховання Міністерства освіти.

До 1960 року кількість вузів, які брали участь в змаганнях, залишалася незмінною. З 1956 року змагання проводилися лише серед вузів, які стосуються відання Міністерства освіти. Іншим командам було заборонено брати участь в змаганнях. Останнім роком королівського режиму, який тривав протягом тридцяти шести років став 1958 рік.

Протягом так званого періоду руйнування (1958-1968 р.р.) Іракський Курдистан пережив багато негативних політичних, внутрішніх міжнародних

та економічних подій. Така різка зміна в житті суспільства залишила негативний відбиток і на фізичному вихованні в країні, а також на стані масового спорту.

Під час так званого періоду відновлення (1968-1980 р.р.), після сумних подій 1958-1968 р.р. фізичне виховання знаходилося в занепаді. Почався відтік кадрів, крім того старі навчальні посібники не змінилися і вже перестали відповідати тогочасним вимогам. У 1969 році було прийнято рішення про введення занять з фізичного виховання для студентів університету. Однак це рішення не було реалізовано на практиці, так як вирішальне слово повинні були сказати деканати факультетів, а вони відсторонилися від позитивного вирішення цих питань. Зважаючи на це форми роботи залишалися колишніми, хоча до змагань серед студентів були включені нові види спорту, такі як боротьба, бокс, важка атлетика, плавання, легка атлетика і туризм. Першою жінкою - викладачем фізичної культури, стала Сахіл Абдель Хамід аль Ані, випускниця жіночого факультету Інституту фізкультури в 1969 році [144].

Після 1971 року рівень фізичної культури населення Курдистану внаслідок її поганої організації почав знижуватися. У зв'язку з цим в 1974 році була створена нова організація із вдосконалення системи фізичного виховання, яка отримала назву "Управління з виховання молоді і фізичної культури". Саме в цей період, починаючи з 1974-1975 навчального року, фізичне виховання стало обов'язковим предметом для студентів перших курсів.

Після революції 17-30 липня 1986 року, Міністерство освіти почало займатись вивченням тенденцій розвитку шкільного спорту і створило відповідні навчальні та виховні спортивні програми.

Протягом так званого періоду стагнації системи фізичного виховання (1980-2003 р.р.) Іракський Курдистан переніс війну з Іраном (1980-1988). Війна з Іраном залишила серйозний негативний вплив на фізичну культуру і

спорт в Курдистані. Багато спортивних споруд були зруйновані. Багато фахівців в галузі фізичного виховання і спортсмени поїхали до інших країн працювати за контрактами. В цей період не проводилися міжнародні змагання. Всі ці негаразди призвели до значного зниження рівня активності фізкультурно-спортивного руху в країні. У той самий час в 1986 р Іракський Курдистан взяв участь в Іграх Азії. У 1985 р прийняв участь в Арабських Спортивних Іграх в Марокко (Рабат), в 1992 р в Сирії, в 1997 р в Лівані (Бейрут), в 1999 р в Омані (Ердан) [78; 166].

У період з 2003 по 2011 роки курдський народ переніс війну з США. У 2003 році в результаті цієї війни були зруйновані багато державних установ та інфраструктура. У країні почалися терористичні дії проти мирного населення, почалася міжконфесійна громадянська війна, в результаті якої загинуло багато людей. Багато сімей стали біженцями, виїхавши в інші країни.

Негаразди справили серйозний негативний вплив на фізичну культуру і спорт. В результаті всіх цих подій спорт став відставати у своєму розвитку, навіть у порівнянні з сусідніми країнами. Ці проблеми в країні поставили перед вищою школою Іракського Курдистану завдання докорінної перебудови фізичної освіти і професійної перепідготовки фахівців-викладачів фізичної культури.

У теперішній час поступово підвищується соціальна значимість фізичного виховання у формуванні всебічно і гармонійно розвиненої особистості випускника університету з високим ступенем готовності до соціально-професійної діяльності. Зміни, що відбуваються в системі вищої освіти Курдистану і тенденції розвитку світового спорту привертають особливу увагу науковців і практиків до проблеми підготовки фахівців з формування здорового способу життя школярів в освітніх закладах [167].

Сьогодні в освітніх закладах Іракського Курдистану спостерігається збільшення числа фахівців, що віддають пріоритет фізкультурній діяльності з

оздоровчою спрямованістю. Спільна діяльність фахівців дозволяє оперативно створювати навчальні плани і робочі програми, вносити відповідні корективи, що обґрунтовані новими досягненнями в області теорії і практики спортивно- оздоровчої діяльності, удосконалювати технологію навчання, а також застосовувати світовий досвід спортивної та фізкультурної практики, що відповідає запитам суспільства.

Збірна Іракського Курдистану з футболу останніми роками досягла досить значних успіхів в міжнародних змаганнях. Футбол в країні продовжує залишатися найбільш популярним видом спорту. В країні діють принаймні дві баскетбольні ліги для дорослих і юнаків.

Поступово вирішується завдання з розвитку масовості фізичної культури і підготовки молоді в навчальних закладах, спортивних клубах, секціях. Організуються короткочасні навчально-тренувальні збори команд для участі в регіональних арабських або більш широким міжнародних змаганнях.

Таким чином, викладений вище матеріал дозволяє виділитисім основних етапів розвитку системи сучасного фізичного виховання і масового спорту в Курдистані (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні історичні етапи розвитку фізичного виховання і масового спорту в Іракському Курдистані

Етап	Період
Виникнення передумов зародження ситсеми сучасного фізичного виховання	1917-1926 р.р.
Становлення системи сучасного фізичного виховання	1926-1938 р.р.
Розвиток системи сучасного фізичного виховання	1938-1958 р.р.

Руйнування системи фізичного виховання	1958-1968 р.р.
Відновлення системи сучасного фізичного виховання	1968-1980 р.р.
Стагнація системи фізичного виховання	1980-2003.р.р.
Розвиток новітньої системи фізичного виховання	2003- 2020 р.р.

На сьогодні процес розвитку фізичної культури і спорту в Курдистані потребує додаткових імпульсів для його активізації. Як і в різні періоди свого розвитку, масовий спорт завжди був і може в подальшому бути базовою підсистемою в процесі відтворення та модернізації усієї системи фізичного виховання і спорту в країні.

1.2.2. Ставлення населення Іракського Курдистану до занять фізичною культурою і спортом. Здоров'я громадян значною мірою визначається способом життя конкретної людини, тому ефективна діяльність щодо охорони та зміцнення здоров'я вимагає активної участі в ній самих громадян. Населення в сучасних умовах ще слабо орієнтоване на збереження та зміцнення здоров'я засобами фізичної культури і спорту, хоча останнім часом у переліку життєвих цінностей саме здоров'я посідає пріоритетне місце. Тільки близько 10% осіб, на думку курдських лікарів, піклуються про своє здоров'я, тоді як 35% нехтують ним [2].

Основними причинами відмови від занять фізичною культурою і спортом є:

- відсутність вільного часу, головним чином через домашні справи і в меншій мірі через роботу і навчання;
- відсутність бажання;
- стан здоров'я що не дозволяє займатися, хоча половина з опитаних вважають, що такі заняття могли б бути корисними для їх здоров'я.

У той самий час в останні роки помітно зросла частка чоловіків, що приділяють велику увагу своєму здоров'ю, в тому числі займаються фізкультурою і спортом, особливо це характерно для осіб молодого віку. Згідно з даними [2], станом на друге півріччя 2015 року частка курдських громадян, що регулярно займаються спортом, найбільш високою є серед чоловіків (14 % проти 10% серед жінок), 18-24-річних (24 % проти 9-11 % в інших вікових групах) і заможних громадян (17 % проти 8 % серед малозабезпечених). Навпаки, про те, що ніколи не приділяють час занять спортом, найбільш схильні повідомляти жінки (59 % проти 47 % серед чоловіків), респонденти у віці від 60 років і старше (72 %) і малозабезпечені (67 %).

Заняття спортом у курдського населення найчастіше проходять в умовах помешкання, відзначають 54%. Частка таких респондентів найбільш висока серед малозабезпечених респондентів (60%). Самостійно на стадіонах, спортивних майданчиках і в тренажерних залах спортом займаються 26%. Кожен десятий відвідує спортивну секцію. Найрідше (у 8 %) заняття спортом проходять у фітнес-клубах.

За даними робочої групи комісії Міжнародного олімпійського комітету «Спорт для всіх» [54], в Фінляндії, Швеції, Японії, Ісландії, Франції, Колумбії, Бразилії частка осіб, що регулярно займаються фізичною культурою і спортом, становить 60-70 %, в Ізраїлі, Австралії, Австрії 40 %. У США близько 85 % дорослого населення називають фізичний імідж людини серед найважливіших особистісних показників, в той час як в Курдистані такої позиції дотримуються лише 20 % чоловіків і менше 30 % жінок.

У Курдистані частка учнів (загальноосвітніх навчальних закладів, освітніх установ початкової та середньої професійної освіти), які займаються фізичною культурою і спортом, становить лише 42 % від загальної чисельності учнів відповідних установ [2]. Основними причинами відмови від регулярних занять фізичною культурою і спортом у дітей є відсутність

вмотивованої потреби до цих занять, так само, як і у їх батьків, а також відсутність поруч з будинком спортивних споруд належного стану. У деяких випадках також причиною відсутності сталої звички до регулярних занять фізичною культурою і спортом зазначається незадовільний стан здоров'я дітей та приналежність до спеціальних медичних груп.

Висока вартість фізкультурних і спортивних послуг зробила недоступними заклади фізкультурно-спортивного спрямування для великої частини населення, в тому числі і для підростаючого покоління: причина відмови від занять дітей у спортивних секціях, низький рівень матеріального достатку родини.

На особливу увагу також заслуговує діяльність освітніх установ, спрямована на стимулювання занять спортом серед школярів [8; 14; 89; 105; 125]. Школа є місцем, найбільш придатним для формування у дітей мотивації та сталої звички займатися руховою активністю. Однак для цього повинні бути створені усі необхідні умови. Через низький рівень забезпеченості спортивними спорудами задоволеність населення умовами для занять фізичною культурою і спортом в цілому є також низькою.

В теперішній час фізична культура і спорт виступає полісистемним суспільним явищем. Це пов'язано з тим, що дана сфера діяльності стосується виховання людини - головного елемента продуктивних сил суспільства [25; 109; 110]. Фізкультурний рух відбувається під безпосереднім впливом суспільних відносин, що складаються між людьми, проникає не тільки в область культури, а й інші важливі аспекти життя: політику, економіку та ін.

Спорт пронизує всі рівні сучасного соціуму, чинить комплексний вплив на основні сфери життєдіяльності суспільства. Він впливає на національні відносини, ділове життя, інші суспільні процеси, формує моду, етичні цінності, спосіб життя людей.

1.2.3. Ставлення соціальних інститутів Іракського Курдистану до фізичного виховання і масового спорту. Ставлення громадських і

релігійних організацій до занять руховою активністю та фізичної культури і спорту в цілому в Іракському Курдистані поки що не є пріоритетним. Різні представники суспільства мають розбіжні уявлення про спорт, рухову активність і їх роль у вихованні підростаючого покоління та збереженні здоров'я інших груп населення. Є частина суспільства, що ставиться фізичної культури в рамках релігійних традицій, в той час як інші представники суспільства привертають увагу молодого покоління до захисту Батьківщини, а треті - піклуються про здоров'я та відпочинок громадян.

Різні суспільства мають різні традиції. У консервативних суспільствах ставлення до фізичного виховання і спорту жінок є дещо відмінним від того, що сформувалося у більш відкритих суспільствах. Аналізуючи світові рекорди, встановлені жінками [144], ми бачимо, що переважна їх більшість належить жінкам, що представляють країни зі сталими демократичними поглядами, що сприяли їх підготовці і навчанню з дитинства.

Що стосується осіб чоловічої статі, то цікавим є той факт, що представники східного світу показують кращі результати у тих видах спорту, що передбачають більше навантаження на нижні кінцівки тіла, наприклад, у футболі, або легкій атлетиці, але при цьому є менш успішними в іграх, що вимагають вправно володіти м'ячем за допомогою рук, наприклад теніс, баскетбол, волейбол.

Також важливу роль у фізичному вихованні та спорті відіграє дохід та соціальний статус сім'ї. Молодь із сімей з невисоким рівнем достатку обирає для занять ті види рухової активності, що передбачають високі фізичні навантаження. Боротьба, важка атлетика і футбол, дають їм шанс стати успішними та забезпечити своє майбутнє. Молоді люди з більш забезпечених сімей, виявляються менш успішними у тих видах спорту, що вимагають високих фізичних навантажень і стають більш орієнтованими на спорт для відпочинку, наприклад плавання, гімнастика, теніс, сквош, кінний спорт та ін.

Релігія Іракського Курдистану – це, головним чином, Іслам. Споконвіку Ісламом позитивно сприймається не тільки духовний розвиток людини, але і її фізичне вдосконалення. З Хадисів відомо, що пророк Мухаммад був в хорошій фізичній формі сам і спонукав інших піклуватися про своє тіло [3; 6; 78; 185]. Всі види спорту надають людині граціозність і силу. Тому, необхідно займатися самому і виховувати в цьому дусі дітей, навіть, до тієї міри, щоб вони стали вправними майстрами. Вид спорту треба обрати, такий, що найбільше відповідає наступним критеріям: сила, спритність, безпеку для тіла і вдачі, дозволеності з точки зору Шаріату [2].

Такі види спорту, як плавання, спортивна та художня гімнастика мусульманським жінкам заборонені, адже вони потребують тримати відкритими окремі частини тіла, що, на думку представників мусульманської релігії, сприяє пробудженню пристрастей, за яким слідує падіння моралі. Забороненим є також синхронне плавання, оскільки вважається, що немає ніякої користі в тому, що «напівоголені» жінки демонструють шоу мільйонам глядачів. Іслам не бачить потреби участі в цих змаганнях, оскільки вони не відповідають принципам Шаріату [191]. До ряду дозволених видів спорту занять належать автоспорт, бадмінтон, баскетбол, волейбол, веслування, важка атлетика, гирьовий спорт, гандбол, гольф, кінний спорт, плавання, теніс, футбол тощо.

До видів спорту, які сприяють гармонійному розвитку, відносяться акробатика, заняття на перекладині, брусах, кільцях. Загалом, більшість видів спорту в ісламі є дозволеними для занять жінкам. До них належать також і окремі види єдиноборств, таких як карате, кунг-фу, оскільки, на думку духовних лідерів, їх прийоми корисно вивчати дівчатам для пізнання основ самозахисту, але за умови, що тіло жінки буде прихованим.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз спеціальної наукової літератури та нормативних документів показав, що на сьогодні процес розвитку масового спорту в Іракському

Курдистані потребує додаткових імпульсів для його активізації. Як і в різні періоди свого розвитку, масовий спорт завжди був і може в подальшому бути базовою підсистемою в процесі відтворення та модернізації усієї системи фізичного виховання і спорту в країні. Масовий спорт в Іракському Курдистані потребує поглибленого вдосконалення нормативного забезпечення, в розробці і прийнятті документів, які на встановлюють офіційні правила і норми здійснення діяльності та взаємодії між різними суб'єктами системи.

2. Масовий спорт є системою відкритого типу, оскільки функція задається їй ззовні і показує, яку роль ця система виконує у відношенні до більш загальної системи, в яку вона включена складовою частиною поряд з іншими системами. Вона потребує постійного обміну ресурсами з оточуючим середовищем. Одночасно, це є система, якій властива здатність до самоорганізації, оскільки, маючи власні тенденції та потенціал, вона має здатність розвиватися та відновлювати свою рівновагу, адаптуватися до змін та якісно удосконалюватися за рахунок погодженої взаємодії внутрішніх компонентів навіть за відсутності впорядкованих дій з боку середовища. Існуюча система управління фізичною культурою і спортом в Іракському Курдистані не в повній мірі забезпечує належний розвиток масового спорту.

3. Представники різних груп населення Іракського Курдистану мають розбіжні уявлення про спорт, рухову активність і їх роль у вихованні підростаючого покоління та збереженні здоров'я інших груп населення. Населення в сучасних умовах ще слабо орієнтоване на збереження та зміцнення здоров'я засобами фізичної культури і спорту, хоча останнім часом у переліку життєвих цінностей саме здоров'я починає посідати пріоритетне місце.

4. Умови, в яких відбувається становлення та розвиток масового спорту в Іракському Курдистані детерміновані як загальновизнаними чинниками, на які вказують автори О. М. Вареник, М. В. Дутчак, В. В. Приходько,

Г. М. Путятіна, та ін., так і тими чинниками специфічного характеру, які пов'язані з особливостями культурного, соціально-економічного розвитку автономії Іракський Курдистан, її історичного розвитку, географічного положення, традицій тощо. Саме ці чинники, як вказують автори А. Найрат, Б. Абу Асба, Аль Ананзех, Ф. Редха, Ю. Алі, М. Захра та ін. повинні обов'язково враховуватись у процесі формування та прийняття управлінських рішень щодо вибору векторів подальшого розвитку масового спорту у цій країні.

Основні наукові результати досліджень опубліковано автором у трьох працях [3; 108; 111].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

При визначенні методів дослідження ми виходили з принципів комплексного підходу до вивчення суспільних явищ. У процесі підготовки дисертації були використані наступні методи дослідження:

- аналіз спеціальної літератури, законодавчих актів та офіційних документів;
- метод порівняння і зіставлення;
- системного аналізу;
- соціологічне анкетування;
- ситуаційного аналізу;
- SWOT- аналіз;
- організаційного аналізу та організаційного діагнозу;
- метод прийняття управлінських рішень;
- моделювання;
- методи статистики.

2.1.1. Аналіз і узагальнення спеціальної літератури, законодавчих актів та офіційних документів. Отримання загальних уявлень про ступінь наукової розробленості досліджуваної проблеми, а також вихідних матеріалів для вирішення конкретних наукових завдань стало можливим на основі використання такого традиційного методу, як аналіз наукової літератури і документів організацій, що сприяють розвитку масового спорту в світі і в окремих країнах. При аналізі нормативних документів і літературних джерел ми ґрунтувалися на тому, що інформація, яка міститься в цих матеріалах носить об'єктивний характер і відображає предмет дослідження таким, яким він є незалежно від уявлення про нього. За допомогою контент аналізу

визначалася частота, кількість і спрямованість публікацій як з питань масового спорту в цілому, так і з питань управління цією складовою сфери фізичної культури і спорту з боку різних організацій.

В процесі виконання роботи вивчалися як фундаментальні, узагальнюючого характеру роботи з теорії масового спорту як суспільного феномена, а також особливості розвитку масового спорту в країнах з нестабільними соціальними системами, так і праці, що стосуються окремих аспектів досліджуваної проблеми. Особливу увагу було приділено працям сучасних фахівців, які внесли найбільший вклад в розвиток теорії масового спорту в Україні: О. Андрєєвої, 2014, М. Дутчака, 2009, Т. Круцевич, Г. Безверхньої, 2010, Ю. Мічуди, 2007, В. Приходька, 2019, Г. Путятіної, 2017, а також країнах Сходу: в Палестині (Ж. Рамзі, 2000; А. Найрат, 2003; Б. Абу Асба, 2010), Йорданії (Аль Ананзех, 2006), Іраку (Ф. Редха, 2009), Лівані (Ю. Алі, 2011), Сирії (М. Захра, 2010).

Аналіз теоретичних робіт дозволив вирішити ряд завдань, важливих, з нашої точки зору, для досягнення мети дисертаційного дослідження. По-перше, визначити коло проблем, що виникають в суспільстві у зв'язку з необхідністю вдосконалення організаційних умов розвитку сфери масового спорту. По-друге, розглянути реальні умови (об'єктивного і суб'єктивного характеру), в яких належить удосконалювати соціальні та організаційних умов розвитку масового спорту в Іракському Курдистані. По-третє, науково обґрунтувати ключові позиції концепції вдосконалення соціальних і організаційних умов розвитку сфери масового спорту в Іракському Курдистані.

Науковому аналізу також були піддані законодавчі акти і офіційні документи, в яких знайшли відображення ключові моменти відносини суспільства до сфери фізичної культури і спорту - принципові підходи до визначення змісту і механізмів реалізації державної політики в сфері масового спорту, формування концепцій, цільових комплексних програм

розвитку масового спорту, впровадженню механізмів правового регулювання соціально-економічних відносин між учасниками масового спорту, стимулювання їх діяльності і т.п.

2.1.2. Метод порівняння та зіставлення. Використання даного методу дало можливість виявити особливості розвитку масового спорту в різних країнах, а також в Іракському Курдистані на різних етапах його історичного розвитку. Це дозволило встановити залежність змісту масового спорту від характеру соціального середовища, в якій він здійснюється, оцінити переваги та недоліки тих чи інших сторін діяльності організаційно-управлінських структур масового спорту в різних країнах і визначити на цій основі шляхи використання зарубіжного та власного досвіду з метою становлення і розвитку масового спорту в Іракському Курдистані. Застосування цього методу дозволило зосередити особливу увагу на тій важливій обставині, що застосування будь-якого досвіду, навіть самого вдалого можливе і виправдане тільки за умови врахування наявних об'єктивних і суб'єктивних умов, що неминуче впливають на процес функціонування системи масового спорту.

2.1.3. Метод системного аналізу. Поряд з вищевикладеними методами дослідження, як один з основних, застосовувався метод системного аналізу, який всебічно описаний в роботах українських і зарубіжних авторів [17; 98; 148; 194; 199 та ін.].

Завдяки використанню методу системного аналізу вдалося уточнити сутність масового спорту як соціального феномена, його місце в сучасному суспільстві, а також взаємозв'язку з такими важливими сферами суспільного життя, як політика, культура, ідеологія, економіка (бізнес), право, охорона здоров'я, освіта та ін.. Цей метод зробив також можливим виявлення слабких сторін, недоліків і невідповідностей, що склалася у відносинах між представниками різних соціальних груп у сучасному курдському суспільстві. В ході дослідження нами було окреслено коло протиріч, властивих практиці

управління масовим спортом, і визначено основні напрямки їх вирішення на системному рівні.

Системний аналіз включав наступні етапи: аналіз і опис структури і принципів взаємодії різних організацій, що входять в систему управління масовим спортом; аналіз особливостей діяльності і внутрішньої будови цих організацій, їх взаємозалежність, встановлення подібностей і відмінностей.

Цей метод дозволив здійснити аналіз структури і ступеня впливу тієї чи іншої із зацікавлених сторін на процес управління масовим спортом в Іракському Курдистані. Використання методу системного аналізу було націлене на визначення системоутворюючих чинників, що впливають на процес діяльності та розвитку масового спорту, виявлення всіх структурних ланок (підсистем) масового спорту, з'ясування їх функцій, встановлення характеру взаємозв'язків між ними.

2.1.4. Соціологічне анкетування. В ході дисертаційного дослідження нами були використані соціологічні методи, а саме опитування у формі анкетування. Потреба у використанні анкетування виникла в процесі аналізу різних аспектів управління розвитком масового спорту в Курдистані. Відсутність повної і достовірної інформації, що не дозволяє повною мірою оцінити з наукових позицій можливості формування організаційних умов розвитку масового спорту в Іракському Курдистані, призвела до необхідності поповнення інформаційного дефіциту за рахунок даних, отриманих в результаті анкетування. Воно здійснювався з метою уточнення гіпотези, і завдань дослідження, а також отримання оцінок респондентів стану і ймовірних шляхів підвищення ефективності діяльності різних організацій у сфері масового спорту та можливих форм їх взаємодії в рамках системи.

В ході дослідження, ми спиралися на те, що анкетування забезпечує систематичність, точність достатній обсяг інформації [129; 148], дозволяє залучати до процесу дослідження групи респондентів, думки яких цікавлять нас найбільше наприклад, керівників державних, громадських та інших

організацій різного рівня, педагогів, що безпосередньо працюють із споживачами послуг у сфері масового спорту, лікарів, та ін.

Проведені соціологічні дослідження дозволили уточнити позиції щодо різних аспектів досліджуваної в дисертації проблеми, в тому числі:

- розглянути фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на процес розвитку масового спорту в Іракському Курдистані;
- визначити рівень інформованості фахівців різних сфер діяльності про проблеми управління масовим спортом і перспективи їх вирішення спортивними організаціями Іракського Курдистану;
- виявити й узагальнити наявний досвід управління масовим спортом, та намітити перспективні шляхи вдосконалення діяльності системи масового спорту.

У червні 2016 року було проведено анкетне опитування фахівців з масового спорту Іракського Курдистану. Всього в анкетуванні взяло участь 106 осіб. Анкета закритого типу містила 11 питань (додаток А).

Склад респондентів було визначено з урахуванням завдань дослідження. Респонденти, відповідно до посадових категорій були розподілені на 3 групи. Першу групу (24 особи.) склали керівники фізкультурно-спортивних організацій різного рівня, які уповноважені приймати рішення з питань управління масовим спортом. Питома вага респондентів цієї групи склала 22,6 % від числа опитаних [120]. Другу групу (71 особа. – 67 %) склали особи, що безпосередньо залучені до роботи з клієнтами, але не мають можливості приймати ключові рішення в процесі управління масовим спортом. У цю групу увійшли тренери, педагоги з фізичного виховання навчальних закладів різного рівня, представники громадських організацій спортивної спрямованості, авторитетні спортсмени.

До третьої групи (11 осіб.) були віднесені особи, які працюють в структурах, що не відносяться до сфери фізичної культури і спорту: лікарі, представники релігійних та інших громадських організацій, силових

структур, освіти, культури, житлово-комунального господарства та ін. (10,4 % від загального числа опитаних).

Для оцінки обґрунтованості результатів, отриманих в ході попереднього опитування, було проведено опитування фахівців з числа керівників організацій, що представляють ті з них, які в тій чи іншій мірі беруть участь в процесі управління масовим спортом, представники органів місцевого самоврядування, виконавчих органів влади, бізнесу, закладів освіти, охорони здоров'я, культури, страхових компаній, громадських організацій. Основною метою цього опитування було визначення основних напрямків засобів, форм і методів удосконалення та подальшого розвитку існуючої в Іракському Курдистані системи масового спорту. Всього було опитано 37 фахівців різного рівня (національного – 7; регіонального – 14; муніципального – 16). Фахівці представляють такі сфери діяльності: фізична культура і спорт – 11; охорона здоров'я – 5; освіта – 10; державне управління – 7; житлово-комунальне господарство – 1; культура, релігія – 3. Серед них керівників організацій – 21; керівників підрозділів – 14; спеціалістів – 2. Фахівців з науковим ступенем було опитано 4 особи; з вищою фаховою освітою – 27; з вищою освітою не за фахом – 5; із середньою спеціальною освітою – 1 (Додаток Б). В ході цього опитування обговорювалося значення отриманої в ході попереднього опитування інформації.

На наступному етапі дисертаційного дослідження, після формулювання висновків і визначення шляхів підвищення ефективності діяльності системи масового спорту, нами була сформована експертна група, у складі 17 фахівців з числа вчених, в тому числі, і іноземних, керівників вищої ланки, що представляють сферу фізичної культури і спорту, яким була надана можливість дати експертну оцінку запропонованих нами новацій.

До складу експертної групи увійшли лише три групи експертів: науковці (кандидати та доктори наук) – 4 особи; фахівці з вищою освітою у сфері фізичної культури і спорту – 12 осіб, та фахівці з вищою освітою за

суміжною спеціальністю (державне управління) – 1 особа (Додаток С). Опитування експертів дозволило підтвердити гіпотезу, що основними факторами, які стримують розвиток масового спорту в Іракського Курдистані є відсутність загальної концепції розвитку цієї сфери діяльності, відсутність злагодженої системи взаємодії всіх зацікавлених осіб і дефіцит кадрів відповідної кваліфікації.

Рівень компетентності учасників соціологічних досліджень щодо запропонованих питань визначався як досить високий: всі вони, за рідкісним винятком, мали безпосереднє відношення до сфери управління масовим спортом, в тому числі і до вирішення проблем, пов'язаних з формуванням організаційних умов розвитку масового спорту [120].

2.1.5. SWOT-аналіз. У процесі аналізу літературних джерел, соціологічних досліджень, ми намагалися виявити максимальну кількість чинників, які чинять вплив на діяльність системи масового спорту в Іракському Курдистані. Але враховуючи, що система масового спорту є відкритою та достатньо динамічною, зміни відбуваються не лише в самій системі, але змінюються і самі зовнішні та внутрішні чинники, вивчити усі з них, виявилось складним завданням. SWOT-аналіз дозволив нам зосередитись найважливіших з них. Взагалі, SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) застосовують для виявлення тих сильних і слабких сторін, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку менеджерів організацій [11]. У нашій роботі це дозволило нам також виявити ситуації, які можуть виникати за спиятливих та несприятливих можливостей а також розробити стратегію діяльності за умов їх настання.

2.1.6. Організаційний аналіз та організаційний діагноз. Організаційний аналіз було використано нами для систематизації отриманих нами на попередніх етапах дослідження даних, їх подальшої обробки, виявлення на цій основі організаційних резервів підвищення ефективності діяльності системи масового спорту в Іракському Курдистані. Застосування

цього методу полягає виконання декількох етапів дослідницьких заходів: аналіз системи і її підсистем, вивчення зв'язків між ними, оцінки організаційних резервів, оцінки чинників, формулювання та конкретизації висновків [135]. В такий спосіб, нами було виявлено організаційні резерви в діяльності суб'єктів масового спорту, що вплинуло на вибір шляхів і засобів подальшого вдосконалення функціонування усієї системи в цілому. У цьому, власне, і полягає сутність організаційного діагнозу, а саме у виявленні тих складових системи, що потребують першочергових організаційних змін.

2.1.7. Метод моделювання. В ході нашого дослідження метод моделювання застосовувався для побудови моделі взаємозв'язків діючої системи масового спорту в Курдистані, а також нами було запропоновано перспективну модель організаційних зв'язків між суб'єктами системи, з урахуванням тих пропозицій її вдосконалення, що були розроблені за результатами дисертаційного дослідження.

Перш, ніж підійти до побудови моделі організаційної взаємодії в системі масового спорту в досліджуваному регіоні, нами, спираючись на дані, отримані за результатами опитувань, анкетувань, та роботи з правовими документами (положеннями та угодами про сумісну діяльність), що регламентують таку взаємодію на сьогоdnішній час, спираючись на основні положення теорії стейкхолдерів, було виділено взаємозв'язки між окремими суб'єктами, діяльність котрих прямим, чи опосередкованим чином, впливає на процес функціонування системи масового спорту [75]. Серед виявлених елементів, нам важливо було виявити домінантні об'єкти системи на основі існуючих між ними зв'язків. Така домінантність визначається кількістю наявних зв'язків та характеризує ступінь функціонального навантаження кожного суб'єкта взаємодії. Це в подальшому дозволило нам якісно оцінити ефективність діяльності окремих зацікавлених осіб (стейкхолдерів) в запропонованій нами структурі (моделі) взаємодії. Сукупність таких взаємостосунків нами було представлено у вигляді матриць відношень, котра

тлумачиться авторами запропонованої методики як аналітичний образ графа, або ж навпаки, граф, як геометричне відображення матриці [15; 24].

Для опису комплексної організаційної структури системи масового спорту та її аналізу, обидві моделі (наявну та перспективну), нами було представлено у вигляді графа Бержа [15], одноіменна методика побудови якого включає три основних етапи: виділення структурних рівнів діяльності окремих підсистем та встановлення завдань, які вони мають вирішувати; побудова матричної та графічної форм моделі; синтез структур моделі за сукупністю поставлених завдань.

2.1.8. Методи статистики. Вирішення завдань дослідження потребувало встановлення кількісних залежностей між різними аспектами масового спорту. У зв'язку з цим виникла необхідність у використанні методів статистичного аналізу з урахуванням специфіки сфери масового спорту. В роботі досить часто довелося вдаватися до побудови динамічних рядів, а також статистичних угруповань. Це дозволило проаналізувати ті чи інші напрямки розвитку масового спорту в постійній зміні, виявити тенденції їх розвитку.

Для виявлення найбільш вагомих чинників, що впливають на процес діяльності системи масового спорту в Курдистані, нами було застосовано кластерний аналіз [59]. Цей метод дозволяє формувати скупчення об'єктів з однаковими або подібними ознаками. В такий спосіб нами було встановлено домінантні чинники, що найбільше впливають на покращення діяльності системи масового спорту.

Таким чином, із використанням вказаних методів, для нас стало можливим систематизувати масив отриманих первинних даних та на основі їх аналізу сформулювати та запропонувати для подальшого впровадження ряд управлінських рішень, направлених на покращення ефективності діяльності системи масового спорту в Курдистані.

2.2. Організація досліджень

Дослідження проводилися у три етапи протягом 2016-2020 років.

I етап (2016 – червень 2017) – здійснювався аналіз літературних джерел і нормативних документів, вивчався передовий досвід організації масового спорту, специфіка діяльності державних, громадських та інших організацій та традиційні форми їх взаємодії в управлінні масовим спортом в Курдистані. Це дозволило визначити проблемну ситуацію, сформулювати гіпотезу, конкретизувати мету, основні і супутні завдання.

Було проведено констатуючий експеримент у формі анкетного опитування фахівців з масового спорту Курдистану, а також представників усіх соціальних інститутів, зацікавлених у розитку масового спорту (стейкхолдерів).

Другий етап (серпень 2017 – червень 2018) – здійснювалась інтерпретація та обговорення даних, отриманих на першому етапі дослідження, уточнення висновків, обґрунтування шляхів впровадження нових форм і методів управління, заснованих на взаємодії організацій, що беруть участь в управлінні масовим спортом.

Третій етап (серпень 2018 – жовтень 2020) – узагальнено та систематизовано результати всіх етапів дослідження, проведено статистичну обробку отриманих даних, їх обговорення та інтерпретацію. На цій основі розроблено концептуальні основи подальшого розвитку масового спорту в Курдистані, оптимальну структурну модель управління, визначено умови її впровадження у практику. Було також сформульовано висновки, розроблено практичні рекомендації, структурно та стилістично оформлено текст дисертації.

РОЗДІЛ 3

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАСОВИМ СПОРТОМ В ІРАКСЬКОМУ КУРДИСТАНІ

3.1. Аналіз організаційної структури управління масовим спортом в Іракському Курдистані

Фізична культура і спорт як сфера діяльності, інтегрована в систему державного управління разом з економічною, політичною, духовною та іншими сферами і є її складовою частиною. Тому на її розвиток і функціонування впливають різні органи державного і громадського управління. У зв'язку з цим постає необхідність з позиції системного підходу розглянути організацію державного управління фізичним вихованням і спортом в Іракському Курдистані.

Як і в багатьох інших країнах, головними суб'єктами управління в автономії є Президент і Кабінет міністрів, який координує діяльність міністерств, включаючи Міністерство культури та молоді, яке відповідає за розвиток фізичної культури і спорту. Президентом і Урядом Іракського Курдистану видаються укази, закони та інші нормативно-правові акти, пов'язані з розвитком фізичного виховання і спорту в країні, контролюється виконання відповідних державних завдань іншими органами і установами [2; 71; 167].

Міністерство культури та молоді як центральний орган в системі органів виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту забезпечує реалізацію державної політики в країні щодо фізичного виховання і спорту та несе відповідальність за розвиток фізкультурного руху. Територіально-адміністративні органи відповідають за розвиток фізичного виховання і спорту в різних регіонах країни та на рівні місцевих громад [1; 6; 71; 167].

Вони відповідають за виконання державних і регіональних програм з фізичного виховання і спорту. Вони також формують і використовують регіональний та місцеві бюджети на потреби фізичної культури і спорту. Міністерства, включаючи Міністерство культури та молоді контролюють процеси соціального розвитку, в тому числі, і у сфері фізичної культури і спорту в різних провінціях та містах Іракського Курдистану, через безпосередні виконавчі органи (управління з питань фізичного виховання і спорту).

На розвиток фізичної культури і спорту в автономії впливають різні організаційні структури державного, громадського та приватного секторів (рис. 3.1).



Рис 3.1. Основи системоутворення та управління масовим спортом в Іракському Курдистані

До числа громадських організацій відносяться: федерації з видів спорту, спортивні клуби, жіночі громадські організації та ін. З вищевикладеного випливає, що управління фізичною культурою і спортом, а

також і масовим спортом, здійснюється представниками трьох секторів: державного, громадського та на індивідуальному рівні.

Всі ці рівні взаємопов'язані між собою і саме в цих секторах суспільних відносин чиниться істотний вплив на розвиток масового спорту в Курдистані. На кожному з рівнів системи управління масовим спортом існують свої проблеми, пов'язані з наявністю ряду протиріч організаційного характеру. Вони полягають в тому, що в зв'язку з розвитком фізичного виховання і спорту в державі, збільшенням форм і методів роботи, підвищуються вимоги до ефективності управління. Встановлено, що існуюча система управління фізичною культурою і спортом в Іракському Курдистані та в інших країнах Близького Сходу не в повній мірі забезпечує належний розвиток масового спорту. Це підтверджується як нашими власними спостереженнями, так і дослідженнями, що проводилися раніше [3; 78; 141].

До числа основних проблем комплексного характеру, на нашу думку, слід віднести:

а) проблеми невідповідності організаційної структури об'єкту управління: недостатність фахівців належного рівня кваліфікації; нечіткість організаційної структури; неузгодженість у процесі взаємодії підрозділів між собою; нераціональний розподіл персоналу в органах управління з фізичної культури і спорту;

б) проблеми щодо реалізації управлінських рішень: недостатня кількість прийнятих рішень щодо розвитку масового спорту; несвоєчасне виконання договірних зобов'язань; недостатня перевірка виконання рішень; не враховуються рішення нижчих інстанцій;

в) проблеми організації та проведення масових заходів: відсутність налагодженого механізму взаємодії між організаціями; недостатня організаційна робота з проведення заходів; нераціонально організовані заходи з точки зору наявності позитивного ефекту; несвоєчасність проведення заходів;

г) проблеми координації і регулювання управлінських рішень: неузгодженість дій між вищим і нижчим органами управління; неузгодженість дій між державними і громадськими органами; неузгодженість дій всередині органів управління;

д) проблеми кадрового забезпечення системи управління на рівні комунікації з безпосереднім споживачем: плинність кадрів; нестача кваліфікованих кадрів; невідповідність рівня підготовленості управлінських кадрів; відсутність систематичного підвищення кваліфікації кадрів;

е) проблеми матеріально-технічного забезпечення; недостатня кількість спортивних споруд; нераціональне використання спортивних об'єктів; недостатня кількість спортивного інвентарю, обладнання;

ж) проблеми планування діяльності органів управління: невідповідність планів робіт цільовим установкам органів управління; недостатнє планування стратегії розвитку масового спорту в країні.

Зазначені проблемні аспекти діяльності органів управління фізичною культурою і спортом визначають проблеми, які вимагають рішення. Це вимагає від керівних органів і працівників вищого рівня управління знань і розуміння сучасної технології процесів управління, управлінської діяльності та врахування впливу чинників середовища, що постійно змінюються. Отже, зміни, що відбуваються в системі масового спорту є результатом взаємодії органів управління фізичною культурою із зовнішнім середовищем. Дані зміни відбуваються в результаті наявності протилежних процесів: деградації, біфуркації (руйнування системи) і розвитку (зміни системи) [24].

Для того щоб діяльність системи управління удосконалювалася необхідно впроваджувати інновації в органах управління фізичною культурою і спортом. Управлінське рішення є результатом управлінського впливу. Процес підготовки рішення, його прийняття і реалізації являє собою процес управління як процес впливу. Саме вплив є заключною, завершальною частиною процесу управління. Необхідно зауважити, що

функціональне призначення процесу управління виражається у взаємодії і взаємозв'язку функцій, цілей управління і методів впливу, які визначають механізм впливу. Механізм впливу визначає з якою метою, на що і як слід впливати для досягнення певного результату. Тому в організаційному відношенні процес управлінського впливу для досягнення управлінського рішення складається з окремих етапів, стадій підготовки, операції і процедури [17; 23; 147].

В інформаційно-технологічному сенсі процес управління є сукупністю процедур і операцій, які пов'язані зі збиранням, аналізом, обробкою, перетворенням і передачею інформації. Для вдосконалення системи управління застосовується комплексний підхід, який розглядає відповідність керованої і керуючої частин системи фізичного виховання і спорту. Даний факт обумовлюється наявністю у них властивостей сумісності, що забезпечує їх функціональну, економічну, соціальну взаємодію і організаційну відповідність [148].

З точки зору технологічної взаємодії має враховуватися відповідність процесу управління процесом виробництва (діяльності) за допомогою взаємозв'язку і взаємодії цілей, функцій і методів управління з цілями, функціями і методами роботи інших сторін. Соціальна відповідність досягається через збіг громадських, колективних та особистісних інтересів [21]. В даному випадку це збіг інтересів виконавчих органів управління і керівників в процесі вирішення проблем сфери фізичної культури і спорту. Технологічна відповідність передбачає наявність комунікаційних зв'язків між процесами управління, обумовлених технологічними і технічними принципами центрального органу управління.

Правова відповідність досягається через законодавчі взаємні дії елементів всередині системи із зовнішнім середовищем. Степанова О. М. в монографії «Маркетинг у сфері фізичної культури і спорту», стверджує що одним з головних елементів системи управління є «організаційна

відповідність» [156]. Вона передбачає раціональний розподіл управлінських дій відповідно до необхідних функцій управління на організаційних рівнях, щаблях і ланках системи управління і структурних зв'язків. При цьому, проводячи оцінку взаємодії, необхідно вирішити проблему якісних та кількісних показників ефективності організаційно управлінської діяльності керівних і підпорядкованих органів.

3.2. Умови взаємодії зацікавлених організацій в процесі управління масовим спортом в Іракському Курдистані

Сьогоднішній час ознаменовано досить широким розгортанням наукових дискусій, мета яких – розібратися в сучасній ситуації, що склалася в області масового спорту, де досвід попередніх років, звичні способи дій, виявляються малоефективними, де, на думку ряду авторів [13; 82; 86; 101; 165], необхідні принципово нові, нестандартні рішення.

Тільки за цієї умови, на наш погляд, можливо створити механізм, який забезпечить виявлення проблем, узгодження і постановку завдань, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії між усіма зацікавленими особами (стейкхолдерами) в такій важливій соціальній сфері як масовий спорт. Причому, колективна дія має не тільки відображати потребу, але перш за все бути спрямована на перенесення акценту з процесу взаємодії на досягнення конкретного результату.

У процесі вивчення умов взаємодії різних організацій, ми враховували, що будь-яка система функціонує в оптимальному режимі тільки завдяки різноманіттю її взаємодії з середовищем і її елементів між собою [25; 37; 90; 132] та ін. Дослідники [16; 74; 79; 87; 103] дійшли висновку, що ефективність такої взаємодії може призвести до позитивного ефекту тільки за умови зацікавленості представників державних організацій і інших суб'єктів управління у співпраці з обов'язковим урахуванням тих конкретних ситуацій, в яких функціонують кожен з них.

Вивчаючи соціальні закономірності і механізми побудови планування і розвитку організацій, що беруть участь в управлінні масовим спортом, нами протягом 2016-2019 р.р. проводилося опитування фахівців різного рівня, які представляють ці організації в Іракському Курдистані. Опитуванням було охоплено 106 фахівців різних структур, що беруть участь в управлінні масовим спортом на регіональному та муніципальному рівнях.

Регіональний рівень представляли фахівці регіональних органів з фізичної культури і спорту, регіональних структур громадських організацій та інших органів виконавчої влади провінції Дахук.

Респондентами на муніципальному рівні управління (рис. 3.2) виступали керівники з фізичної культури і спорту у м. Дахук, представники місцевих громадських організацій та інших органів місцевої влади, а також бізнесу, які прямо або побічно впливають на процес розвитку масового спорту. В опитуванні також взяли участь тренери з різних видів масового спорту, що представляють організації різних форм власності. Для виявлення динаміки різних процесів, пов'язаних з організацією масового спорту протягом декількох років вивчалися зміни в процесі функціонування організацій, фіксувалися найбільш значущі етапи їх розвитку, ієрархічність відносин. Це дозволило отримати об'єктивну характеристику умов функціонування державних та інших організацій в конкретній соціальній ситуації.

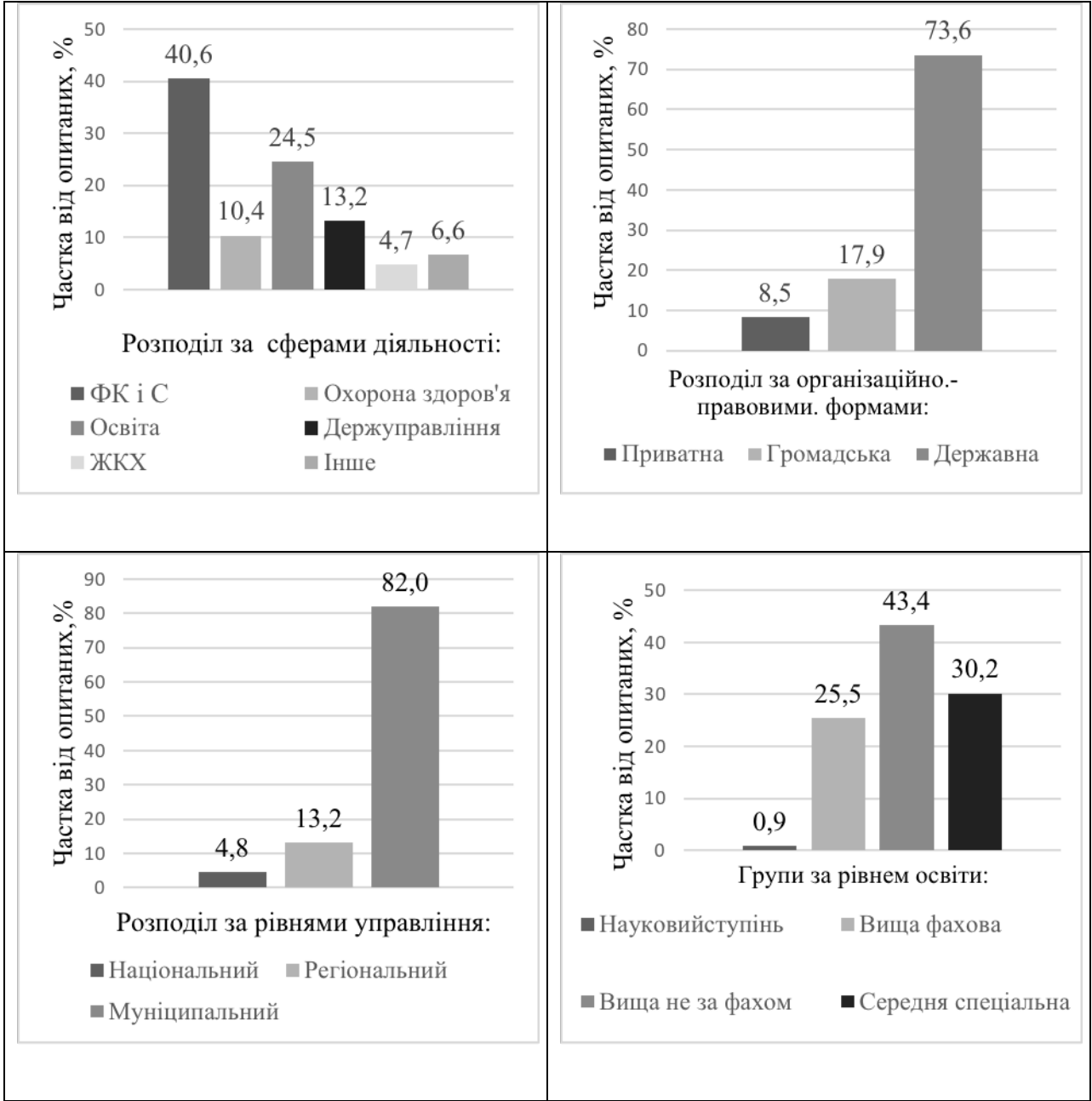


Рис. 3.2 Порівняльні показники, що характеризують вибірку (n = 106)
(частка від загальної кількості опитаних, %)

Результати проведеного нами опитування працівників регіональних комітетів з фізичної культури і спорту Іракського Курдистану показали, що 100% фахівців у проведенні такої роботи вважають за краще бути організаторами, а не виконавцями. Поряд з цим, 14,2 % з опитаних ставляться до роботи, пов'язаної із забезпеченням умов для розвитку масової

фізичної культури, як із головних завдань, а 81,1 % - як до важливої справи (рис.3.3).

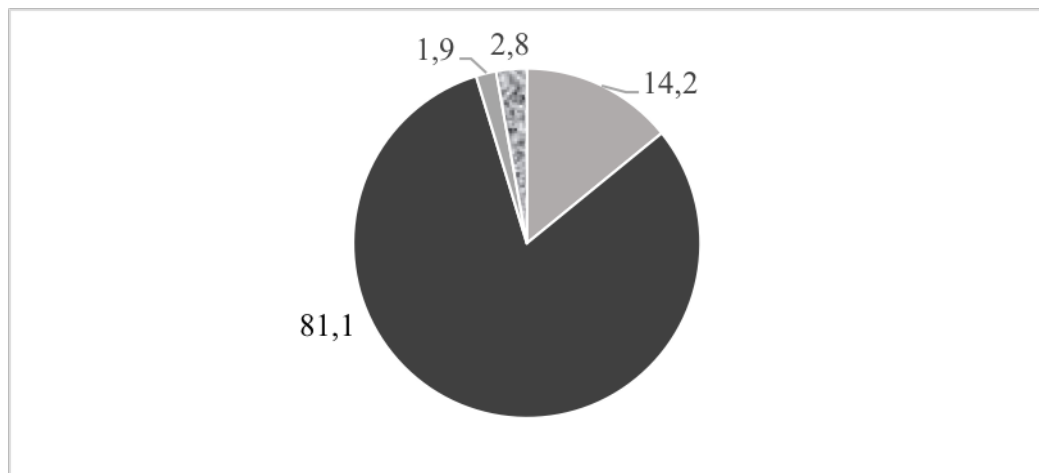


Рис. 3.3 Особиста причетність респондентів до управління масовим спортом (n = 106) (частка від загальної кількості опитаних, %):

- - основна діяльність; ■ - важливе заняття;
- - малоцікаво; ■ - інше

В цілому простежується зацікавленість фахівців у ряді питань, пов'язаних з розвитком масової фізичної культури (рис. 3.4) проте 62,3 % з них визнають свою діяльність в цьому процесі малоефективною.

Респонденти (рис.3.5) пов'язують це з відсутністю належної уваги керівників державних та інших зацікавлених організацій до здоров'я населення (21,1 % опитаних), що відображається негативною динамікою будівництва спортивних споруд в житлових районах (25,2 %), неефективним підбором, розстановкою і підготовкою кадрів в системі масового спорту (19,5 %), неурою до проблем фізичної культури місцевих органів влади (16,9 %) та іншими об'єктивними і суб'єктивними причинами. Більше половини (17,3 %) респондентів вказали на відсутність взаємодії між різними організаціями, що беруть участь в управлінні масовим спортом.

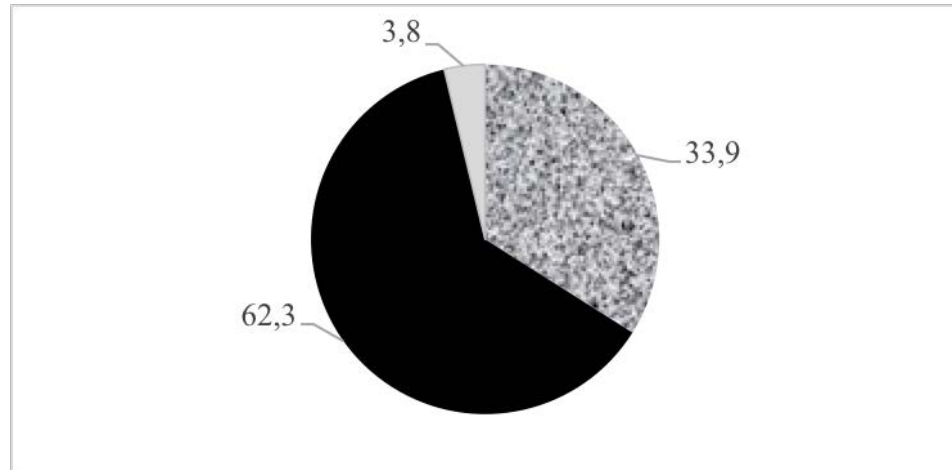


Рис. 3.4 Оцінка респондентами власних дій в системі масового спорту, частка від загальної кількості опитаних, % (n = 106):

■ - висока; ■ - недостатня; ■ - дуже низька

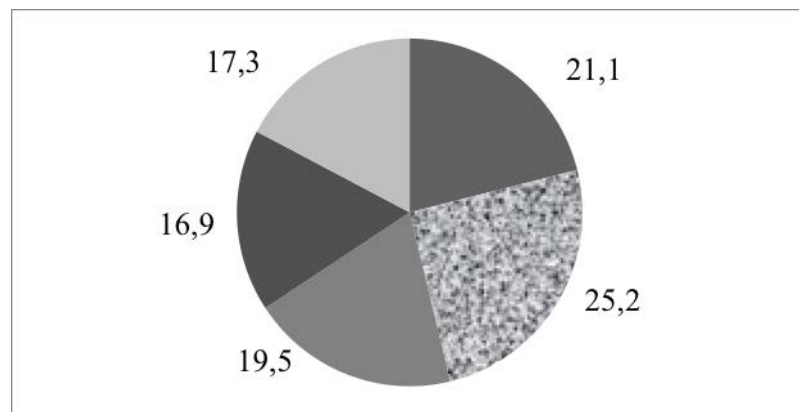


Рис. 3.5 Фактори, що найбільше стримують розвиток масового спорту в Іракському Курдистані (n=106) (частка від загальної кількості опитаних, %):

■ - байдужість керівників; ■ - пасивність самоуправління;
 □ - відсутність взаємодії; □ - дефіцит кадрів; ■ - відсутність споруд

У зв'язку з цим слід зазначити, що існуюча система взаємодії громадських спортивних організацій між собою в даний час не дає бажаних результатів. Процес становлення і розвитку цих організацій відбувається болісно: зменшується їх фінансування, спостерігається нестабільність

структури, і як наслідок, - скорочення працівників, нездатність центральних органів влади в сфері фізичної культури і спорту координувати діяльність значно зростало числа самоорганізованих колективів і спортивних клубів, взаємодіяти з іншими громадськими організаціями та органами влади на всіх рівнях [22].

Результати досліджень з даного питання були нами опубліковані [25; 26; 123]. Необхідно також акцентувати увагу на несприятливу тенденцію, що виникає в середовищі фахівців щодо оцінки діяльності органів влади щодо розвитку масового спорту [1; 9; 32]. Проведене нами соціологічне опитування серед працівників регіональних органів влади показало, що ситуація змінюється не в кращий бік.

Наші дослідження засвідчили те, що ефективність проведення традиційних спортивно-масових заходів: змагань з футболу, боротьби, національних видів спорту з точки зору залучення різних груп населення до регулярної рухової активності залишається надзвичайно низькою. Кількість людей, що беруть участь в цих змаганнях зростає, але в решті, кількість тих, що прийняли рішення займатися спортом на регулярній основі, залишається незмінним, незважаючи на те, що в цілому увага органів влади до проблем сім'ї, молоді та дітей активізувалася, створено Міністерство у справах молоді та спорту. Очевидною є проблема відсутності координації дій між структурами, які опікуються проблемами сім'ї та молоді і спортивними організаціями.

Важко не погодитися з С. О. Омельченко, яка вважає, що «для підвищення рівня здоров'я підростаючого покоління необхідно створити валеонасичений простір, в якому всі соціальні інститути суспільства були б об'єднані єдиною ідеєю спільними зусиллями виконати замовлення держави щодо формування та виховання здорового покоління» [124, с. 4].

Після проведення пілотажного опитування, нами було проведено опитування експертів з найбільш актуальних проблем, які були виявлені в

ході попереднього дослідження. Для цього ми опитали 37 експертів з числа вчених і керівних працівників сфери фізичної культури, що представляють різні рівні управління (Додатки Б, В).

У контексті розглянутого нами питання 73,0 % експертів відзначили, що в цілому існує проблема взаємодії державних та інших організацій в управлінні масової фізкультурно-оздоровчою роботою з населенням за місцем проживання, а 70,3% експертів вказали, що ця проблема потребує негайного вирішення (рис.3.6).

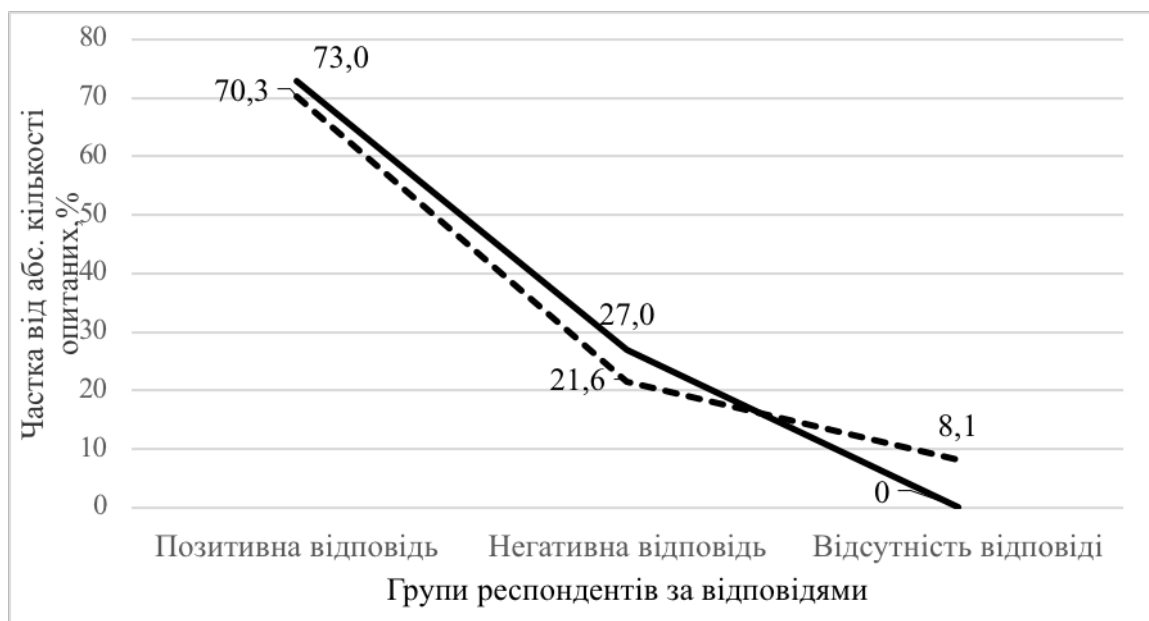


Рис.3.6. Порівняльна характеристика думок респондентів щодо наявності проблеми налагодження організаційної взаємодії та першочерговості її вирішення (n=37) (частка від загальної кількості опитаних, %):

————— - наявність проблем;

..... - необхідність першочергового вирішення

Результати проведеного нами опитування свідчать про те, що експерти неоднозначно оцінюють діяльність державних та інших організацій в сфері розвитку масового спорту (рис. 3.7).

До першої групи, з коефіцієнтом від 5,5 до 10, були віднесені органи влади з фізичної культури і спорту, органи місцевого самоврядування спортивні громадські організації, органи освіти. Ця група організацій

визначила основу тих учасників, що безпосередньо впливають на процес управління масовим спортом.

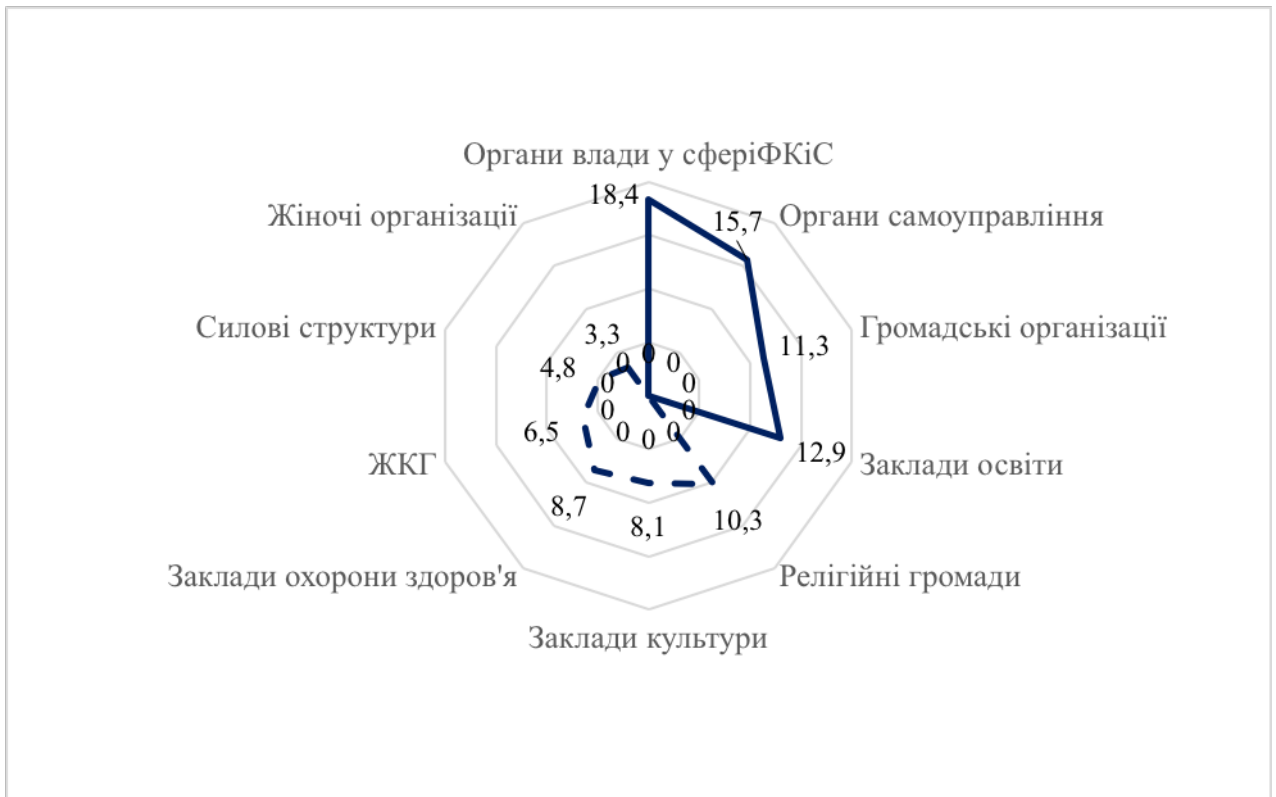


Рис. 3.7. Розподіл участі окремих структур в управлінні масовим спортом за результатами опитування науковців та керівників організацій (n=37)
(частка від загальної кількості опитаних, %):

————— - безпосередня участь;
 - опосередкована участь

До іншої групи, з коефіцієнтом участі від 0,5 до 4,0 віднесені релігійні організації, органи культури, охорони здоров'я, з питань житлово-комунального господарства, силові структури і організації військово-патріотичного профілю, об'єднання жінок. Ці організації склали допоміжну групу, яка впливає на процес управління масовим спортом опосередковано.

Результати анкетування дозволили встановити, що на нашу думку, фахівці і експерти недооцінюють роль і участь установ охорони здоров'я в роботі по залученню населення до регулярної рухової активності,

забезпечення медичного обслуговування осіб, що займаються регулярною руховою активністю. Ми пов'язуємо це також з тим, що у фахівців, в тому числі, і у лікарів, рівень довіри до рухової активності як дієвого засобу зміцнення та збереження здоров'я поки що залишається досить низьким у порівнянні з різного роду медичними призначеннями [30]. Аналогічним чином виглядають результати опитування щодо участі жіночих організацій: лише 3,3 % респондентів визнають доцільність їх участі в управлінні масовим спортом (рис. 3.7). В сучасних умовах питання гендерної рівності, залучення жінок до громадської діяльності, до процесу управління різними сферами діяльності йдуть надзвичайно гостро. Особливо в країнах з традиційно патріархальним укладом життя, країнах, де релігійні традиції обмежують участь жінок в різних видах діяльності, в тому числі, і фізкультурно-спортивної.

У цьому відношенні доволі надійне становище займають структури системи освіти. Мабуть, це пов'язано не стільки з ефективністю їх роботи з організаційного забезпечення, скільки з тим, що основні ресурси (кадри, матеріально-технічна база) знаходяться в їх підпорядкуванні.

Значно нижче (10,3%) оцінюється діяльність релігійних організацій і установ культури, а також силових і військово-патріотичних організацій (4,8 %). Хоча рівень довіри населення, зокрема, до представників релігійних організацій є дуже високим. Той факт, що респонденти активність діяльності цих організацій оцінили як одну з найнижчих, говорить не про дефіцит можливостей, а про недостатність використання потенціалу релігійних організацій, установ культури, організацій військового і патріотичного профілю в проведенні роз'яснювальної роботи з населенням, наданні допомоги при будівництві спортивних споруд, організації військово-прикладних спортивних клубів та залучення до їхньої роботи інших громадських організацій і структур. Пояснення цьому, на нашу думку, слід

шукати в недостатньому рівні комунікації між усіма зацікавленими особами - учасниками процесу залучення населення до рухової активності.

Другою найбільш важливою проблемою, яка була виявлена нами в ході попереднього соціологічного дослідження, була проблема дефіциту в сфері масового спорту кадрів необхідного рівня кваліфікації. З метою вдосконалення управлінської діяльності фахівців, представників громадських організацій, що забезпечують проведення масової фізкультурно-оздоровчої роботи з населенням, доцільно, на думку респондентів та дослідників, покращувати систему підвищення їх кваліфікації, а також оптимізувати процес інформаційного і науково-методичного забезпечення цього виду діяльності

[84; 112; 171]. В даному аспекті, у процесі опитування експертів з числа керівників і наукових працівників, нас цікавило те, які форми підвищення кваліфікації є найбільш ефективними і які джерела інформації використовують фахівці різних організацій в своїй діяльності.

Респондентам було запропоновано проаналізувати ряд форм підвищення кваліфікації (рис. 3.8). Аналіз результатів опитування дозволив виявити як загальні, бажані в більшій чи меншій мірі представниками основної частини опитаних, так і окремі форми підвищення кваліфікації, перевагу яким віддали лише певні категорії фахівців. У загальній ієрархії наведених форм значне місце займають групові тренінги. Разом з тим, якщо педагоги, які безпосередньо працюють з різними групами населення (48,1 %) оцінили її найвище, то керівні особи в сфері фізичної культури і спорту - як одну з менш ефективних (18,9%).

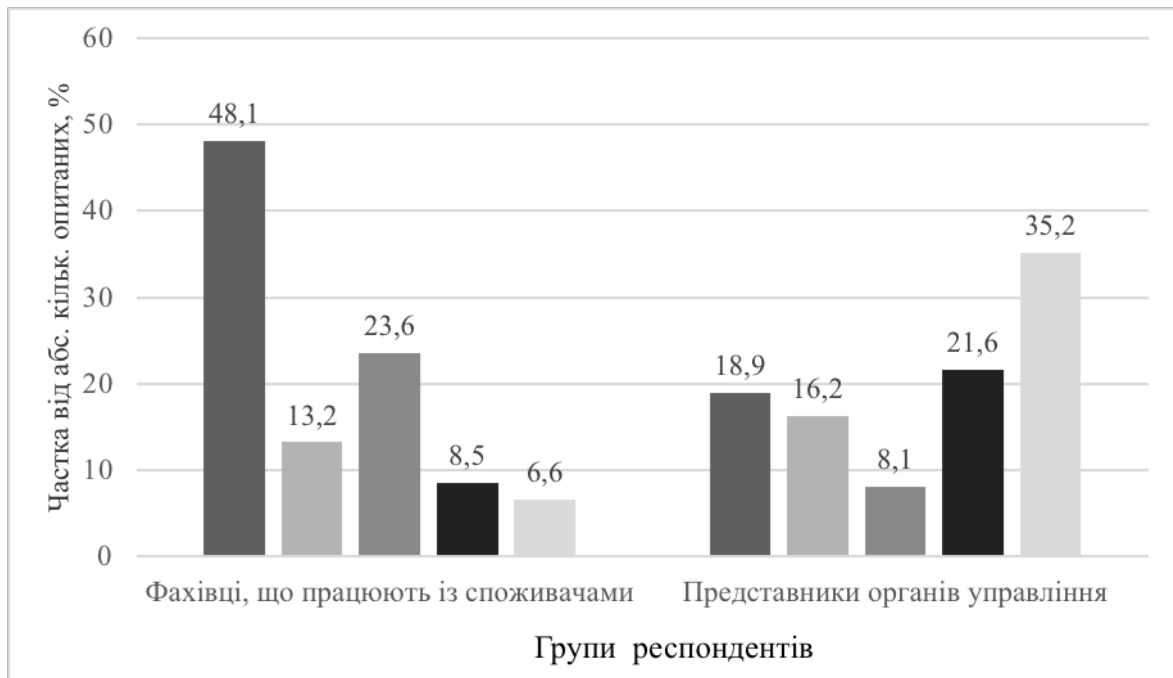


Рис. 3.8. Порівняльний аналіз думок респондентів стосовно пріоритетних форм підвищення кваліфікації фахівців масового спорту (n = 106) (частка від загальної кількості опитаних, %):

■ - тренінги; ■ - інтерактивне навчання; ■ - стажування;
 ■ - курси підвищення кваліфікації; □ - семінари

На нашу думку, це багато в чому пов'язано з тим, що тренінгова діяльність в Іракському Курдистані – явище досить нове, тренінги цікаві й пізнавальні для фахівців, які безпосередньо контактують з людьми в процесі здійснення рухової активності. У свою чергу, ті хто покликані їх організовувати, ще не достатньо готові до цього. Тренінгова діяльність передбачає різнобічний обмін інформацією, представники керівної ланки в більшій мірі налаштовані тільки на односторонній потік інформації за ієрархічним принципом.

Отримані нами дані про значення стажувань на базі найбільш розвинених структур, в тому числі і з можливістю вивчення досвіду організації рухової активності в найбільш розвинених країнах світу, як однієї з форм підвищення кваліфікації, дозволяють констатувати її неоднорідність в

оцінці фахівцями різних організацій. Так, представники громадських організацій та тренери оцінили її як найбільш ефективну. Поряд з цим, представники управлінського апарату, як одну з менш ефективних. На нашу думку, представники органів управління вважають цю форму достатньо витратною і сприймають як додатковий тиск на і без того обмежений фонд бюджетного фінансування.

Дані дослідження про роль атестації (56,8% респондентів підтвердили доцільність її проведення) дозволили звернути увагу саме на цю форму оцінки професійних якостей фахівців (рис.3.9). Як показали результати досліджень, в системі організації рухової активності населення в Іракському Курдистані відсутня система комплексної оцінки рівня кваліфікації кадрів, яка відповідала б до сучасним вимогам і запитам споживачів.

Незважаючи на те, що на сьогоднішній день в Іракському Курдистані прийнята програма, спрямована на пропаганду здорового способу життя, популяризацію регулярної рухової активності, функціонує значна кількість спортивних клубів, проблема кадрового забезпечення залишається досить гострою. Переважна кількість тренерів, фітнес-інструкторів, це в кращому випадку – вчителі та викладачі фізичної культури, а найчастіше – аматори, які на громадських засадах, у вільний від основної роботи час, передають свій особистий досвід організації рухової активності іншим. В країні мало навчальних закладів здійснюють якісну підготовку кадрів відповідної кваліфікації. Як наслідок, зростає потреба у підвищенні кваліфікації фахівців.

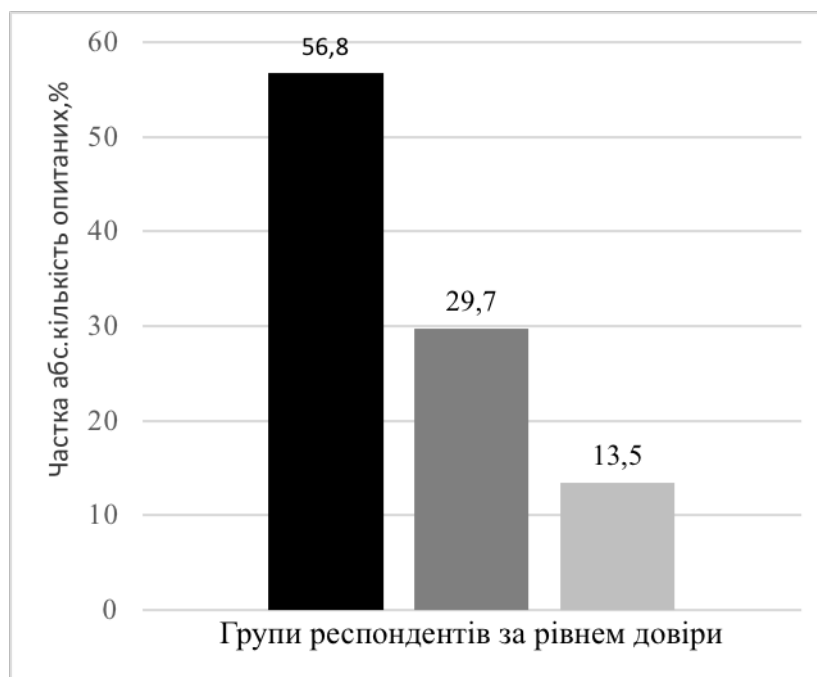


Рис. 3.9 Оцінка респондентами ефективності проведення періодичних атестацій фахівців, та їх впливу на рівень професійних якостей (n = 37)

(частка від загальної кількості опитаних, %):

■ - високий; ■ - нижче середнього; ■ - низький

Ми припускали, що на основі взаємодії державних, громадських організацій та інших суб'єктів господарювання можливо по-новому підійти до процесу вдосконалення діяльності педагогічних працівників і менеджерів у сфері фізичної культури і спорту, об'єктивно оцінити якість їх роботи з врахуванням досвіду, кваліфікації, стажу, складності виконуваних функцій і т. ін.

Разом з тим, аналіз нормативних документів показав, що для проведення такої первинної оцінки і наступних атестацій не розроблена необхідна нормативна база. На нашу думку, існує необхідність створення положень про проведення таких атестацій, типова документація, методичні рекомендації тощо. На підставі отриманих в ході дослідження даних, ми припускаємо, що впровадження атестації педагогічного та управлінського

складів фахівців сфери фізичної культури і спорту в Курдистані дозволить оцінити ситуацію об'єктивно та надасть нового імпульсу розвитку галузі.

Проблема вивчення стану кадрового потенціалу і можливостей подальшого його розвитку як однієї з найбільш важливих складових у процесі управління спортивною роботою з різними групами населення зумовила необхідність вивчення думки фахівців про основні джерела отримання інформації, які вони використовують у професійній діяльності. Отримані результати створюють уявлення про це як в цілому, так і по кожній категорії респондентів окремо.

Згідно отриманого значення коефіцієнта рангової кореляції, основним джерелом інформації з питань розвитку та функціонування масового спорту для фахівців в Курдистані є інтернет-ресурси, обмін досвідом з колегами по роботі, участь у семінарах, що проводяться керівними структурами, результати аналізу статистичних даних, отриманих в ході проведення соціологічних опитувань, дані звітної документації (рис 3.10).

Думка респондентів єдина в тому, що значна частина інформації міститься в поточних документах, що по директивним каналам надходять від керівних організацій (регіональних, державних). В даному випадку працівники керівної ланки: менеджери, керівники організацій (56,8 %), визнають такі документи найбільш важливим для себе джерелом інформації. На наш погляд, це викликано налагодженою системою документообігу на рівні державних організацій.

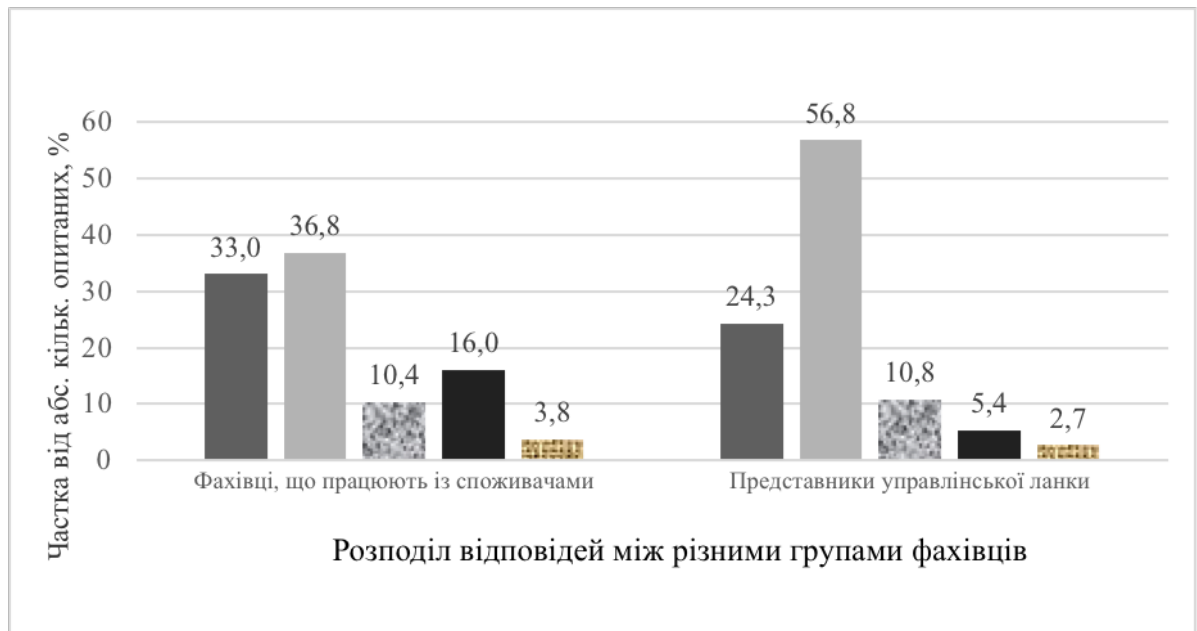


Рис. 3.10 Розподіл відповідей респондентів відносно джерел інформації з питань масового спорту ($n = 106$) (частка від загальної кількості опитаних, %):

- - інтернет-ресурси; ■ - звітна документація;
- - преса, телебачення; ■ - директивні документи;
- - методичні посібники

Як показали результати анкетування, 24,5 % респондентів не знаходять у директивних документах конкретної інформації, орієнтованої на вирішення проблем масового спорту на місцях (рис. 3.11). Рішення, прийняті в сфері фізичної культури і спорту в Курдистані за останні роки лише частково дозволяють вирішувати існуючі проблеми в цій сфері. Також вони стали основою для прийняття різними державними і громадськими організаціями спільних рішень, угод, постанов, що регулюють кадрові, фінансові та організаційні відносини у сфері масового спорту.

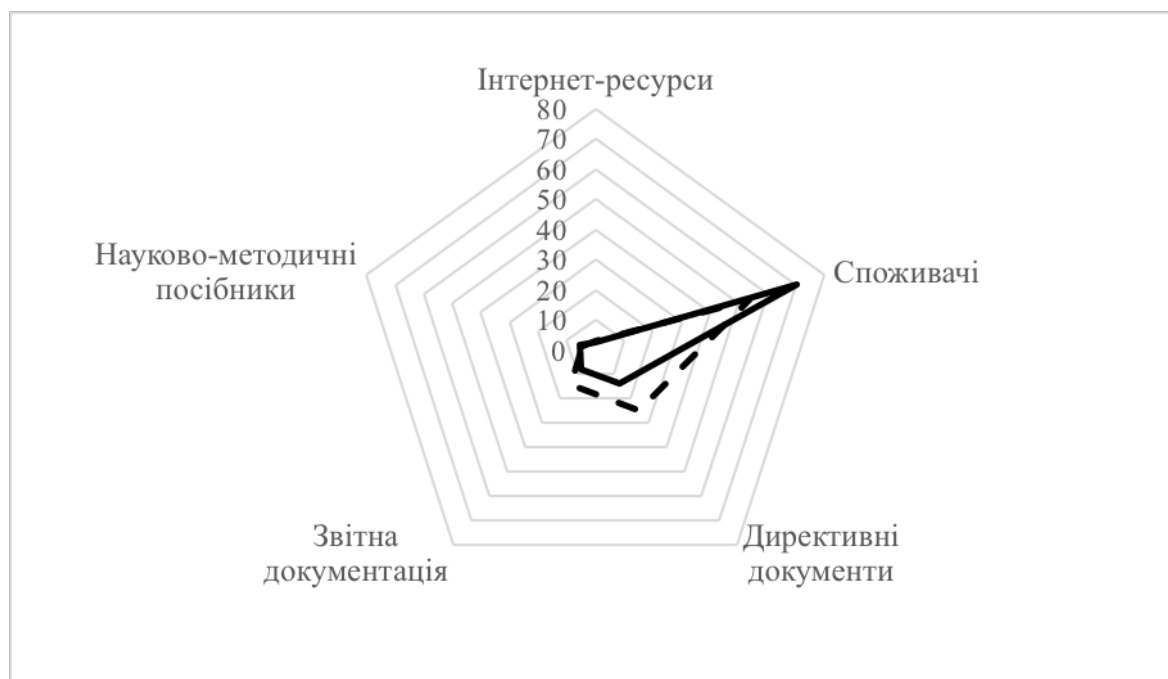


Рис. 3.11 Порівняльна характеристика відповідей респондентів щодо їх недовіри до окремих джерел надходження інформації

————— - фахівці;
 - управлінці

Однак, на нашу думку, практична реалізація положень цих документів не може в повній мірі вирішити проблеми, що наразі в сфері без прийняття рішень на державному рівні. Отримання інформації від населення фахівці педагогічної спрямованості (53,8 %) визнають найменш інформативним джерелом. Цю думку поділяють фахівці управлінської ланки сфери фізичної культури і спорту, а також інших організацій (70,3 %).

На нашу думку, такий результат опитування викликаний не стільки об'єктивними причинами, а не досить якісною організацією збору інформації. Адже в умовах становлення і розвитку ринкових відносин, розвитку маркетингових технологій, вивчення попиту, уподобань і побажань кінцевого споживача – досить важливий і визнаний в розвинених країнах канал комунікації.

В результаті опитування встановлено, що такі, на певних етапах розвитку, ефективні джерела інформації, як газети, журнали, телебачення поступово втрачають своє колишнє значення, поступаються місцем інтернет-ресурсам і з цієї причини мало використовуються фахівцями в їх практичній діяльності. Багато в чому це обумовлено тим, що питанням масового спорту в друкованих джерелах і на телебаченні приділяється значно менше уваги, ніж публікації технічних результатів і оглядів змагань спорту вищих досягнень. Друковані засоби масової інформації і телебачення практично не висвітлюють, як підтверджують результати дослідження, актуальні питання використання засобів фізичної культури і спорту з метою збереження і зміцнення здоров'я. На сторінках друкованих видань міститься мало інформації стосовно методики організації регулярної рухової активності, а ті матеріали, що публікуються, мають несистемний епізодичний характер.

Дослідження, проведені сучасними авторами в сфері маркетингу і PR-технологій [69; 130; 189], показують, що для підвищення ефективності реклами здорового способу життя та рухової активності слід активніше застосовуватися цей ресурс, використовувати його перспективні можливості для вирішення проблем масового спорту. Як громадські інститути, засоби масової інформації повинні здійснювати не тільки інформаційну та методичну функції, але і бути координаторами сумісної діяльності державних, громадських організацій в цій сфері та інших зацікавлених осіб [99; 138; 152; 178]. При вивченні відповідей респондентів про використання різних джерел інформації з питань масового спорту, підтвердило свою актуальність одне з протиріч у сфері масового спорту, що стосується сучасних запитів суспільства і практики. Йдеться, зокрема, про не достатньо активне (10,4 %) використання новітніх досягнень спортивної науки, сучасних науково-методичних розробок у професійній діяльності фахівців в області менеджменту і педагогіки масового спорту, в повному або

частковому ігноруванні таких інновацій в практичній діяльності фахівцями керівної ланки.

Неоднозначність в оцінках респондентів простежується в процесі визначення ними рівня ефективності діяльності структур масового спорту на первинному (місцевому) рівні - дитячо-юнацьких спортивних шкіл та клубів, фітнес-центрів і самоорганізованих груп осіб, що займаються різними видами рухової активності та ін. Соціологічне опитування, проведене нами, показало, що фахівці найвище оцінюють ефективність роботи дитячо-юнацьких спортивних клубів (37,8 %), а як найменш результативну – діяльність структур, що безпосередньо організують рухову активність для осіб жіночої статі (5,4 %) (рис. 3.12).

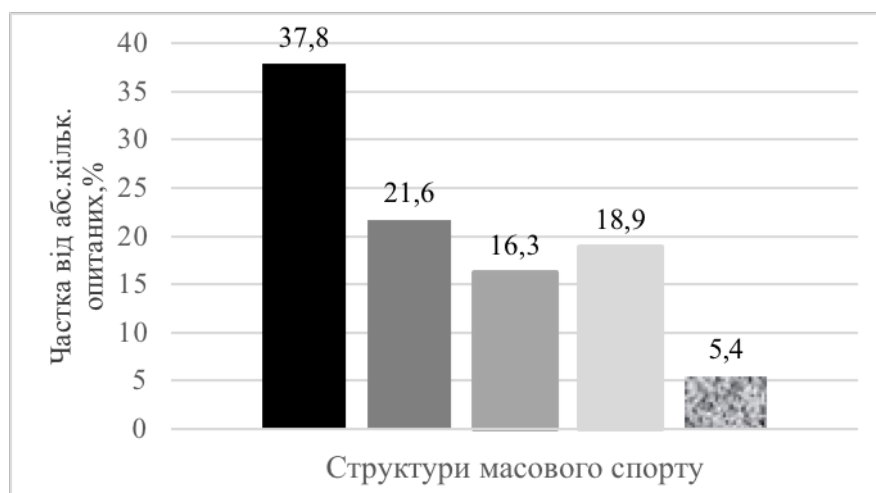


Рис. 3.12 Показники ефективності діяльності окремих структур в процесі розвитку масового спорту за результатами опитування респондентів (n = 37) (частка від загальної кількості опитаних, %):

■ - ДЮСШ; ■ - клуби; ■ - фітнес-центри;
 ■ - аматори; ■ - жіночі осередки

Таким чином, проведені нами дослідження показують, результативність діяльності державних та інших організацій багато в чому залежить від умов, що визначають їх взаємодію. Ці умови, в свою чергу,

впливають на діяльність цілісної структури і одночасно – на реалізацію функцій кожної з цих організацій окремо. Жодна з перерахованих структур не діє з максимально високою ефективністю, що дозволяє зробити висновок про необхідність впровадження в практику нових структурних новацій, що дозволяють продуктивно вирішувати завдання масового спорту в Іракському Курдистані.

3.3. Характеристика організаційної структури системи масового спорту та перспективи її вдосконалення

Згідно з принципами системного підходу, масовий спорт, може бути охарактеризований як цілісна динамічна соціальна система, що володіє складною структурою і імовірнісним характером поведінки [24; 98]. Структуру цієї складної системи складають як державні і громадські організації, так і інші зацікавлені особи, об'єднані між собою структурними зв'язками за нормативно-цільовою ознакою. Кожен з цих суб'єктів виступає як автономний елемент структури управління масовим спортом здійснює свою діяльність на основі загальних принципів управління.

Дані, отримані нами на попередньому етапі дослідження, дозволили виявити і сформулювати деякі особливості, що характеризують досліджувану систему. Це, перш за все, значна невизначеність в структурі функціонування різних суб'єктів у сфері масового спорту, а також наявність ряду перешкод і обмежень в управлінні цими організаціями. У першу чергу, це пов'язано з тим, що організації, які беруть участь в управлінні, відрізняються одна від одної не тільки за своїм правовим статусом, а й за належністю до тих, чи інших сфер економічної діяльності, до різних відомств, за типом власності тощо. Це суб'єкти як соціального спрямування: що представляють сфери освіти, культури, охорони здоров'я, так і виробничого сектора, по відношенню до якого сфера фізичної культури і спорту є організаційно залежною. До суб'єктів системи масового спорту відносяться як приватні структури, так і державні. Значну роль в управлінні системою масового

спорту виконують громадські організації, представлені федераціями з видів спорту, асоціаціями, а також батьківськими комітетами та іншими самоорганізованими групами осіб, без яких важко уявити сучасний масовий спорт. Величезною довірою серед населення Курдистану користуються релігійні організації. Безпосередню участь в процесі управління масовим спортом приймають представницькі органи центральної влади на місцях і місцеві органи самоврядування.

Складність в управлінні системою масового спорту полягає в тому, що кожен окремий суб'єкт управління, державна чи громадська організація, суб'єкт господарювання, або орган влади має власну самостійну ієрархічну або лінійну структуру, представлену різною кількістю рівнів і підсистем (елементів), які органічно пов'язані між собою і обумовлюються внутрішніми особливостями тієї сфери, в якій вони функціонують. Щодо самостійні, то мають певний ступінь автономності громадські організації, релігійні громади. Представницькі органи центральної влади та система органів місцевого самоврядування мають достатньо складну ієрархічну структуру, причому структура різних органів влади істотно може відрізнятися від інших, що істотно ускладнює цілісну структуру масового спорту, робить її неоднорідною, багаторівневою і багатофакторною. Таким чином, вивчаючи проблематику взаємодії державних, громадських та інших організацій між собою, необхідно враховувати особливості їх функціонування, зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на їх діяльність як окремо, так і в сукупності в рамках загальної системи.

Аналіз показує, що в організаційній структурі системи масового спорту існує ряд суперечностей, які не дозволяють ефективно управляти її діяльністю. Так, дитячо-юнацькі спортивні школи, будучи по суті фізкультурно-спортивними організаціями, входять в структуру системи освіти. При силових структурах армії і поліції існують свої відомчі спортивні клуби, а особи, що їх представляють, по суті є спортсменами, а до силових

структур мають лише формальне ставлення. Крім цього, функціонують фітнес-клуби, і інші суб'єкти підприємництва, основною метою діяльності яких є отримання прибутку. Але бізнес в свою чергу робить мало зусиль у справі збереження і зміцнення своїх співробітників як носіїв робочої сили, що приймає активну участь у створенні цього прибутку. На первинному (місцевому) рівні масовий спорт розвивається в основному, завдяки громадським організаціям та самоорганізованим групам осіб, об'єднаним для досягнення загальних цілей в процесі збереження і зміцнення здоров'я, що в свою чергу впливає позитивно на якість робочої сили. При цьому, є ряд суб'єктів, зацікавлених в такому ефекті, але на первинному рівні в системі масового спорту їх діяльність є вкрай недостатньою. Це силові структури, органи охорони здоров'я, громадські організації, що представляють інтереси жінок, бізнес-структури.

На нашу думку, змішана система організації масового спорту може бути оптимізована шляхом поступової відмови від ідеї відомчих спортивних структур і переходу до клубної організації масового спорту [119; 161]. Це дозволить значно спростити його організаційну структуру, зробити її більш прозорою, комунікативною і досягти підвищення ефективності управління нею. Паралельно з клубною організацією масового спорту доцільно розвивати систему надання послуг у сфері фізичної культури і спорту шляхом підприємницької діяльності (фітнес-індустрія, консультативно-медичні та реабілітаційні центри, центри активного відпочинку і туризму) [31; 100; 164; 203].

Вивчення нормативних документів, що регламентують діяльність різних суб'єктів масового спорту в Іракському Курдистані дозволило виявити неоднозначність трактування функцій організацій, що безпосередньо здійснюють організацію рухової активності різних груп населення. Так, згідно з Положенням про департамент спорту Міністерства культури та молоді він зобов'язаний контролювати діяльність всіх структур, які

відносяться до сфери масового спорту. Разом з тим, його офіційний статус є рівним статусу інших організацій, що стало причиною виникнення неординарної ситуації, яка склалася в практиці управління системою масового спорту. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може стати створення окремої координуючої дану діяльність організаційної структури. В Україні, наприклад, з 2003 року функціонує трирівнева система центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Така структура може стати ключовою ланкою координації діяльності всіх зацікавлених суб'єктів, яка діє відповідно до принципів корпоративного партнерства, головні серед яких: законність, добровільність, соціальна відповідальність [21] (рис.3.13).



Рис. 3.13 Суб'єкти взаємодії в системі масового спорту

Взаємодія між зацікавленими суб'єктами – явище соціальне, тому вважаємо, що для налагодження процесу координації дій між ними можуть застосовуватися загальноприйняті сучасні технології соціального проектування з урахуванням специфіки умов, в яких функціонує система масового спорту. Основні етапи соціального проектування є наступними [4; 17]:

1. Створення, навчання проектної групи, вивчення її можливостей;

2. Вивчення соціальної ситуації;
3. Виділення пріоритетної соціальної проблеми;
4. Визначення мети і завдань соціального проекту;
5. Складання плану роботи і робочого графіка;
6. Визначення ресурсів і джерел їх отримання, складання бюджету;
7. Формування громадської думки;
8. Формування пакету пропозицій щодо проекту;
9. Пошук ділових партнерів;
10. Проведення офіційних переговорів;
11. Отримання необхідних ресурсів;
12. Проведення планових заходів;
13. Коригування ходу реалізації проекту.

В рамках впровадження результатів дисертаційного дослідження в практику, нами була апробована така технологія на рівні муніципалітету м. Дахук однойменної провінції в Курдистані. На певному етапі діяльність такої організаційної структури принесла позитивні результати і передовий досвід знайшов відображення в наших публікаціях [111; 123].

Поява нових тенденцій, пов'язаних необхідністю вдосконалення діяльності системи масового спорту, підтвердило неієздатність традиційних структур, які здійснювали функцію координації раніше. Протягом багатьох років, адаптовані до директивних методів управління, ці структури виявилися нездатними вести діалог за принципом рівноправності і врахування інтересів кожної із зацікавлених сторін і не готовими до сприйняття новацій. Тому, не чекаючи, допоки система управління не вичерпала себе повністю та не зруйнувалася остаточно, нами спільно з найбільш прогресивно орієнтованими керівниками представниками органів місцевого самоврядування було прийнято рішення про створення нової незалежної структури управління системою масового спорту на муніципальному рівні м. Дахук. Ця структура була сформована у вигляді

координаційного центру з питань масового спорту, куди добровільно увійшли представники структур, як державних, так і громадських, а також представники місцевого бізнесу, які найбільш зацікавлені в розвитку масового спорту в межах муніципального утворення.

Як показали результати досліджень, по відношенню до більшості організацій, повноваження виконавчого департаменту місцевих органів самоврядування з питань фізичної культури і спорту – ключової структури, яка відповідає за розвиток масового спорту на місцевому рівні, є недостатніми, що істотно ускладнює, а в окремих випадках робить навіть неможливим реалізацію основних функцій управління системою.

Важливим принципом корпоративного управління є принцип колегіальності, який виступає основою взаємодії і дозволяє враховувати при прийнятті рішень інтереси і думки всіх зацікавлених учасників процесу, що істотно покликане максимально нівелювати передумови використання директивного підходу в управлінні і сприяє більш повному врахуванню інтересів усіх сторін, які представлені в структурі взаємодії [21].

В базових нормативно-правових документах (положеннях, статутах і т.п.) структур, які на місцевому рівні здатні найбільш дієво впливати на процес управління системою масового спорту, основні принципи соціального (корпоративного партнерства) вже закріплені, що істотно спрощує процедуру залучення таких організацій у процес взаємодії.

Кількісний склад координаційних структур не може регламентуватися чітко, він повинен залежати від тих умов і проблем, які складаються в тому, чи іншому адміністративно-територіальному утворенні і від того, які структури на його рівні здатні максимально позитивно впливати на їх рішення [90]. Однак, як показав досвід впровадження результатів наших досліджень, на практиці не завжди витримується перехресне взаємодоповнююче представництво зацікавлених структур в колегіальних органах управління, що, на наш погляд, обмежує організаційні зв'язки між

цими структурами. Відомо, що різні колегіальні органи (комітети, бюро, ради та ін.) державних і громадських організацій, бізнес-структур різного типу спільно здатні обговорювати і приймати рішення по найбільш принципових питаннях діяльності організацій, в тому числі і в сфері фізичної культури і спорту. Так, склад колегіального органу з фізичної культури і спорту на рівні місцевого самоврядування м. Дахук, став досить різноманітним за складом представників. До його складу увійшли фахівці шести з десяти структур місцевого рівня. Разом з тим, представник, що безпосередньо представляє сферу фізичної культури і спорту, входить до складу лише двох з них: з питань освіти, а також сім'ї та молодіжної політики. Ця обставина знижує, на наш погляд, ефективність взаємодії в процесі управління масовим спортом, не дозволяє впливати на прийняття рішень, що стосуються розвитку масового спорту в контексті промислової політики і бізнесу, охорони здоров'я, культури, розвитку міської інфраструктури та ін.

Зрозуміло, на практиці неможливо створити структуру, в якій все було б заздалегідь передбачено формальними правилами. Завжди буде мати місце ряд питань, які необхідно буде вирішувати в оперативному порядку. Процес розвитку соціальних систем, якою є і система масового спорту неможливий без новацій. Саме вони дозволяють подолати інерційність державних організацій, оптимізувати їх управлінську діяльність, передбачити наслідки, які можуть виникати в ході реалізації інноваційних проектів [146].

Проведений нами аналіз соціальної ситуації і характеристика структури управління масовим спортом в Курдистані показує, що без активізації інноваційних процесів взаємодії всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), неможливо досягти соціальної мети – розвитку масового спорту на основі впровадження в повсякденне життя різних груп населення регулярної рухової активності. Оскільки неможливо в найкоротші терміни внести коригування в діяльність всіх організацій, особливо тих, цілі, завдання та функції яких пов'язані з масовим спортом лише опосередковано, то однією з можливостей

для новацій у цій сфері може бути пошук шляхів безпосереднього або побічного впливу на структуру, її зміст і характер діяльності в цій сфері.

В даному контексті слід підкреслити, що аналіз відповідей респондентів про нові форми управління системою масового спорту показав, що в більшості регіонів (58,5 % респондентів) таких нововведень за останні п'ять років реалізовано не було.

У відповідях респондентів не знайшов відображення факт активного впровадження нових форм, методів і прийомів взаємодії організацій, зацікавлених у розвитку масового спорту в Іракському Курдистані (рис. 3.14). Частина респондентів з числа керівників сферою фізичної культури і спорту (27,0%) вважають прийняті ними управлінські рішення інноваційними, однак більш глибокий аналіз результатів опитування показав, що такий висновок можна зробити з урахуванням умов конкретного регіону. Мабуть, прийти до такого твердження фахівцям дозволив дефіцит актуальної інформації.

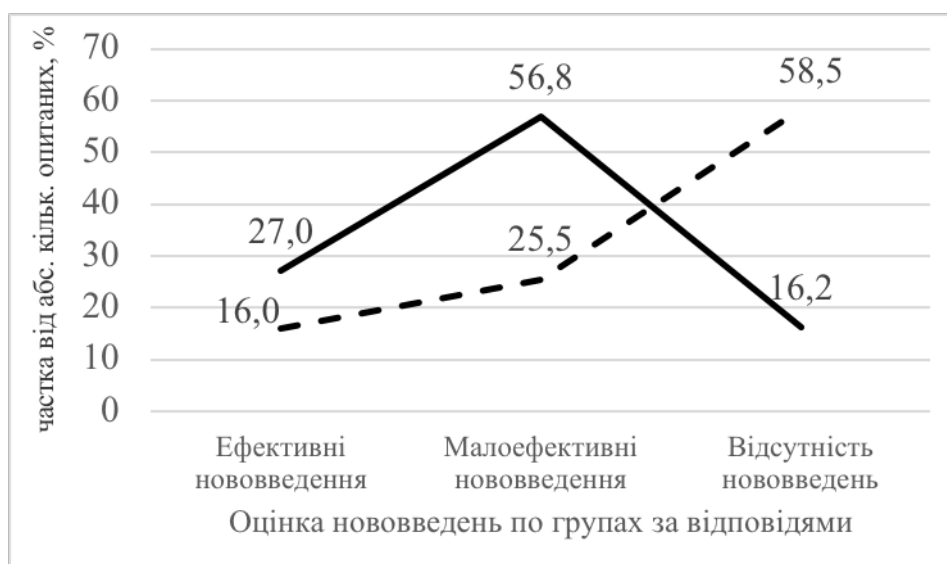


Рис. 3.14 Порівняльний аналіз думок респондентів щодо ефективності управлінських нововведень (частка від загальної кількості опитаних, %):

————— - виконавці; - управлінці

Останнім часом ряд дослідників [146; 86; 146], вивчаючи механізми впровадження інноваційних технологій в ринкових умовах, звертають увагу

на питання вибору шляху розвитку – поєднання екстенсивних та інтенсивних складових в процесі пошуку можливостей зниження собівартості кінцевого продукту створюваного системою масового спорту – послуги, спрямованої на збереження і зміцнення здоров'я різних груп населення. Екстенсивний шлях розвитку передбачає перш за все збільшення витрат на вдосконалення матеріальної бази, придбання нового обладнання, інвентарю, матеріалів та ін. До інтенсивних методів розвитку дослідники відносять якісне поліпшення культури організації, кваліфікаційного складу, стилів роботи, вдосконалення інтелектуального потенціалу і т.п. До інтенсивних відносяться і ті новації, які за рахунок явища синергії дозволяють скоротити так звані транзакційні витрати, пов'язані з утриманням додаткового адміністративного апарату, укладенням договорів, логістику та ін. Впровадження ефективної соціальної взаємодії між суб'єктами управління системою масового спорту, на наше переконання, і є один з таких шляхів інтенсивного розвитку поряд з внесенням необхідних змін в нормативно-правову базу, розвитком комунікації, логістики та іншими сучасними формами підвищення ефективності управління.

Правовими документами, які безпосередньо визначають умови взаємодії організацій в системі масового спорту, перш за все, є положення і статuti, які регламентують їх діяльність, а так само виникають в процесі взаємодії документи договірної характеру (договори, угоди та ін.). Проведений контент-аналіз цих документів, в основу якого було покладено ключові слова, що характеризують спільну діяльність організацій в сфері масового спорту, показав, що в їх основу закладено досить широкий діапазон правових можливостей для взаємодії організацій в процесі розвитку масового спорту. Наприклад, у Статуті, який регламентує діяльність місцевої ради жінок передбачена спільна діяльність з сімома організаціями (табл. 3.1). У Статуті місцевої релігійної громади передбачена можливість взаємодії тільки з місцевими органами взаємодії. У Положенні про Департамент спорту

табл. Міністерства культури та молоді – можливість взаємодії з шістьма організаціями т.д.

Разом з тим, простежується односпрямованість відносин в документах окремих організацій. З одного боку, в нормативному документі організації закріплюються наміри у співпраці, спільної діяльності в процесі здійснення статутної діяльності та виконання покладених функцій. У той самий час можливість такої взаємодії, така співпраця нормативно не закріплені в документах організації-контрагента. Нами встановлено тільки три пари організацій (релігійна громада та органи місцевого самоврядування; департамент культури та департамент освіти; житлово-господарська організація і місцева федерація футболу в м. Дахук), положеннями і статутами яких передбачено така взаємонаправлена взаємодія. По суті, організаційно-правова форма багатьох структур апріорі передбачає таку взаємодію. З урахуванням того, що ці організації самі собою представляють складні соціальні системи, відкриті для впливу зовнішнього середовища, діяльність яких не може бути повністю регламентована і формалізована, факт відсутності нормативно закріпленої двостороннього зв'язку, на наш погляд, істотно може впливати на зниження ефективності взаємодії між організаціями у вирішенні питань розвитку масового спорту.

Таблиця 3.1

**Структурні зв'язки між суб'єктами масового спорту за результатами
аналізу документів (на прикладі м. Дахук)**

Організації		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Кільк. стр. зв'язків
Прямий вплив	1. Департамент фізичної культури і спорту	-	О			О	О	О	О	О		6
	2. Органи місцевого самоврядування		-			Д	О					2
	3. Департамент освіти		О	-		О			Д			3
	4. Громадські спортивні організації				-	О		О		Д		3
О	5. Релігійна громада		Д			-						1

6. Силові структури						-	О				1
7. Департамент охорони здоров'я		О					-				1
8. Департамент культури			Д		О			-			2
9. Житлово-комунальне господарство		О		Д					-		2
10. Об'єднання жінок	О	О	О		О		О	О	О	-	7
Кількість структурних зв'язків	1	6	2	1	6	2	4	2	2	0	-

Примітки: о- однонаправлений зв'язок; д- обопільнонаправлений зв'язок

Слід також відзначити, що, на нашу думку, факт підтвердження наміру про взаємодію, закріплений на нормативно-правовому рівні, значно посилює організаційні зв'язки між взаємодіючими сторонами, робить їх структуру менш чутливою до зовнішніх чинників впливу і така система краще пристосовується до змін зовнішнього середовища .

Таким чином, проведений аналіз структури взаємодії між суб'єктами, які беруть участь в управлінні масовим спортом в Іракському Курдистані, показує, що ці всі організації, володіючи нормативно-цільовою установкою на взаємодію, не мають структурної моделі та механізму для її реалізації.

3.4. Особливості функціонування суб'єктів масового спорту в Іракському Курдистані

Теоретичне обґрунтування та практичне впровадження нових форм і методів управління масовим спортом дозволило визначити роль, місце і функцій суб'єктів, що беруть участь в цьому процесі. В ході дослідження, ці суб'єкти були згруповані за ступенем значущості в діяльності системи масового спорту, виявлені напрямки їх взаємозв'язків.

Думки більшості фахівців зводяться до поділу функцій на дві групи: основні і такі, що забезпечують виконання основних. До основних (або функцій управлінського циклу), як правило, відносять: прогнозування, планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль.

Другу категорію функцій складають ті, які пов'язані із забезпеченням функціонування системи масового спорту: матеріально-технічним, кадровим,

фінансовим, науково-методичним, рекламним, тобто ті, котрі реалізують різні суб'єкти в залежності від їхніх цілей. Проведений нами аналіз нормативних документів дозволив здійснити класифікацію їх нормативно-статутних функцій, пов'язаних з організаційним і ресурсним забезпеченням масового спорту і на цій основі розробити структурно-функціональну модель управління.

Результати контент-аналізу дозволили встановити, що жодна з організацій не виконує одну яку-небудь функцію. Діяльність будь-якої організації знаходиться в тісному взаємозв'язку з діяльністю інших структур, що підтверджує розроблена нами схема функціональних зв'язків між суб'єктами управління системою масового спорту (табл. 3.2).

З неї видно, що ключові функції управління виконують представницькі органи центральної влади на місцях і виконавчі органи місцевих органів самоврядування. Основна частина суб'єктів виступають співвиконавцями функцій щодо організаційного та ресурсного забезпечення і взаємодіють при їх реалізації між собою.

Таблиця 3.2

Функціональні зв'язки між суб'єктами в процесі управління масовим спортом

Функції управління	Планування	Організація	Координація	Мотивація	Контроль
Департамент спорту	В	В	В	В	В
Органи місцевого самоврядування			С	С	С
Департамент освіти	С	С	С		
Спортивні громадські організації		С	С	С	
Релігійна громада					С
Силові структури		С		С	С
Департамент охорони здоров'я					С
Департамент культури		С			
Житлово-		С			

комунальне господарство					
Об'єднання жінок				С	

Примітки: основний виконавець – В; співвиконавці – С

Лише відділи охорони здоров'я відокремлено реалізують функцію щодо медичного обслуговування осіб, що займаються руховою активністю, не вступаючи в процес організаційного взаємодії з іншими структурами управління системою масового спорту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Функціональні зв'язки між суб'єктами в процесі забезпечення масового спорту різними видами ресурсів

Види ресурсного забезпечення	Матеріально-технічне	Кадрове	Фінансове	Медичне	Методичне	Рекламне
Департамент спорту	С	В			В	В
Органи місцевого самоврядування	В		В			
Департамент освіти	С	С			С	С
Спортивні громадські організації		С	С			С
Релігійна громада						
Силові структури	С	С			С	С
Департамент охорони здоров'я		С		В		
Департамент культури	С					С
ЖКГ	С					
Об'єднання жінок		С				С

Примітки: основний виконавець – В; співвиконавці - С

Як засвідчили результати проведених досліджень, негативний вплив на розвиток масового спорту чинить відсутність єдиної системи планування її розвитку (рис. 3.15).

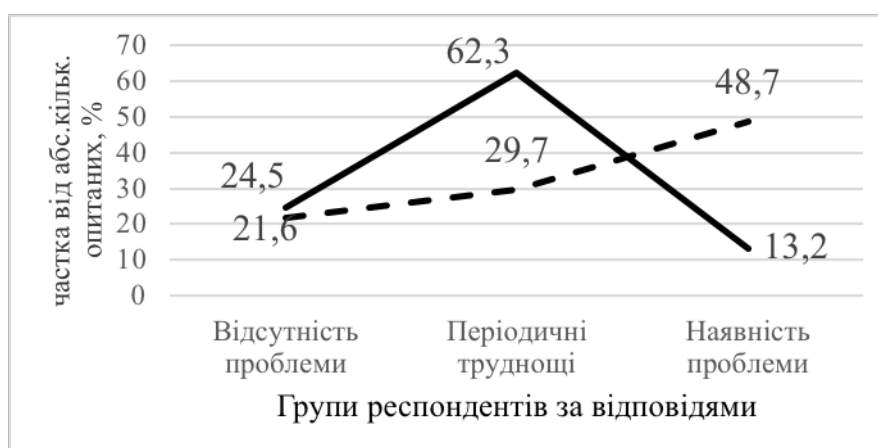


Рис. 3.15 Порівняльний аналіз думок респондентів щодо наявності проблем у процесі планування діяльності (частка від загальної кількості опитаних, %):

————— - виконавці; - управлінці

Єдність думок фахівців в цьому питанні підкріплюється і тим, що 62,3 % з них відчувають труднощі при реалізації функції планування, а 48,7 %

забезпечення фахівців, яке не може не відбиватися на результатах їх діяльності.

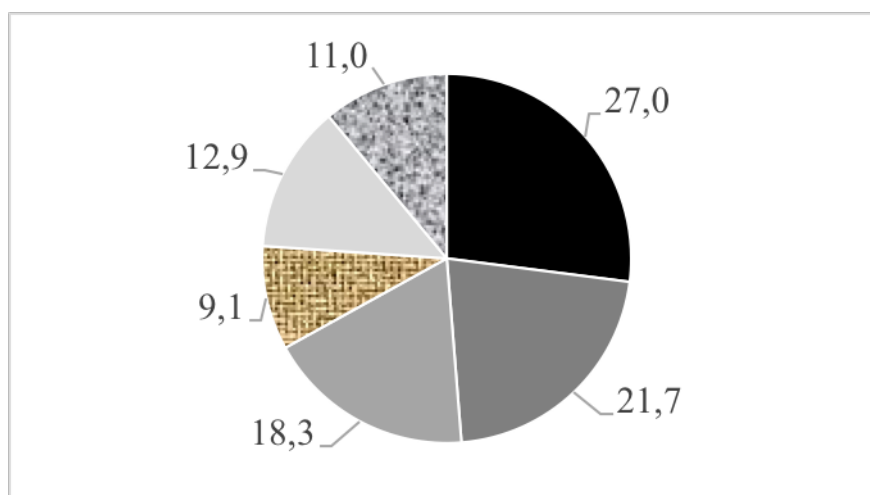


Рис. 3.17 Види ресурсів, що за результатами опитування найбільше впливають на розвиток масового спорту (n = 106)
(частка від загальної кількості опитаних, %):

- - кадрове;
- - матеріально-технічне;
- - організаційне;
- - фінансове;
- ▨ - інформаційно-методичне;
- - медичне

В ході нашого дослідження виявлено також суттєву розбіжність в оцінці респондентами значущості фінансового забезпечення системи масового спорту. Так, якщо 82,1 % фахівців державних установ вважають, що від стабільної системи фінансування залежить в цілому ефективність функціонування системи масового спорту, то такої ж думки дотримуються менше половини (42,1 %) представників громадських організацій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розподіл думок респондентів щодо важливості застосування різних видів ресурсів у масовому спорті, % від загальної кількості опитаних (n=106)

Організаційно-правова форма організації	Види ресурсів					
	Матеріально-технічне	Фінансове	Медичне	Організаційне	Інформаційно-методичне	Кадрове

Приватні структури	33,3	22,2	11,1	11,1	11,1	11,2
Громадські організації	21,1	42,1	15,8	5,3	5,3	10,4
Державні установи	3,8	82,1	2,6	3,8	2,6	5,1

Це, на нашу думку, пов'язано з тим, що представники громадських організацій адаптовані до процесу постійного вишукування можливостей функціонування їх організацій автономно. У свою чергу представники державних структур навпаки, проявляють, в більшій мірі, патерналістський підхід до цього аспекту їх діяльності.

Як відзначають ряд авторів, взаємодія повинна виражатися в кооперуванні ресурсів всіх зацікавлених осіб в результатах діяльності системи масового спорту за активної участі держави і органів місцевого самоврядування

[20; 24; 90]. На жаль, практична реалізація цієї, безперечно, важливої форми взаємодії стримується з одного боку відсутністю теоретично обґрунтованого механізму такої кооперації різних форм власності в сфері масового спорту, а з іншого – пасивністю самих органів місцевого самоврядування, пов'язаної, в першу чергу, з невмінням раціонально розпорядитися наявними ресурсами, як власними, так і тих, що надходять з центральних бюджетів.

Неузгодженість інтересів і можливостей також, на думку респондентів, породжує проблему медичного забезпечення системи масового спорту. Незважаючи на те, що відповідно до прийнятих комплексних програм, спрямованих на поліпшення якості життя населення Іракського Курдистану, основний акцент спрямований на зміцнення та збереження здоров'я громадян, в тому числі, і за допомогою засобів фізичної культури і спорту [123], стан справ на практиці знаходиться поки тільки на стадії постановки мети.

Відсутність єдності в думках респондентів свідчить про актуальність цієї проблеми і необхідності пошуку шляхів її вирішення. Необхідний пошук нових каналів комунікації і активізація практичних дій, спрямованих на взаємодію установ сфери фізичної культури і охорони здоров'я в процесі залучення населення до регулярної рухової активності з метою збереження і зміцнення здоров'я, профілактики неінфекційних захворювань, відновлення осіб, які перенесли захворювання засобами фізичної культури [117].

Аналіз результатів опитування дозволив виявити недооцінку фахівцями важливості реклами в процесі розвитку системи масового спорту. Незважаючи на те, що в ряді досліджень [84; 190] підтверджено вплив реклами на активність залучення населення до занять руховою активністю, 61,3 % фахівців, які безпосередньо беруть участь в педагогічному процесі, недооцінюють важливість використання цього ресурсу (рис. 3.18).

На підставі даних, отриманих в результаті аналізу нормативних документів і опитування фахівців, а також з урахуванням динаміки змін, що відбуваються в сфері масового спорту, які обґрунтовують необхідність узгодження стратегічних рішень, прийнятих різними структурами, котрі прямо або опосередковано беруть участь в процесі управління системою масового спорту, нами виявлені функції управління, що вимагають своєї першочергової реалізації. Стратегічна активність у взаємодії різних організацій в даному випадку може бути представлена у вигляді моделі, що інтегрує в собі як їх функції, так і ті ресурси, якими ці організації мають в більшій мірі.

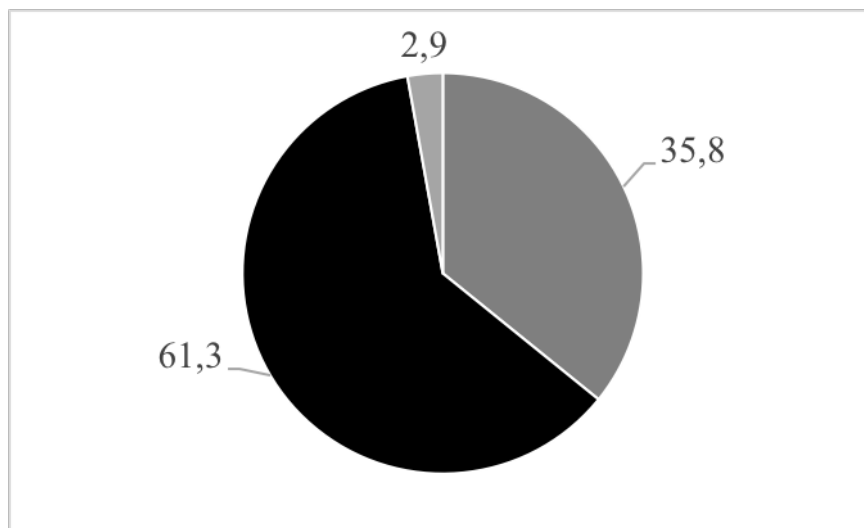


Рис. 3.18 Особисте ставлення споживачів до необхідності використання реклами в масовому спорті (n = 106) (частка від загальної кількості опитаних, %):

- - доцільно; ■ - малоефективно;
- - інше

Планування являє собою довгострокові рішення, орієнтовані на конкретне ресурсне забезпечення. Організація пов'язана з вибором структури управління, а також стратегічного рішення щодо кожної організації та взаємодії в цілому. Мотивація і координування в якості стратегічних складових, передбачають пошук інструментів для приведення до узгоджених дій усіх суб'єктів масового спорту.

Контроль означає збір і аналіз інформації, яка буде базовою при прийнятті подальших рішень в рамках взаємодії. У процесі прийняття таких рішень може йтися про посилення, або ослаблення впливу суб'єкта управління на перспективу і ризики в діяльності організації. Стратегічне управління тісно пов'язане з концепцією інтегрального підходу, який дозволяє порівнювати цілі організацій, їх потенціал у сфері масового спорту, а також приводити в рівноважний стан зовнішні стратегії і внутрішні можливості їх здійснення.

У матеріально-технічному забезпеченні це може бути пов'язано з необхідністю координації діяльності організацій в будівництві і експлуатації спортивної інфраструктури, забезпечення осіб, що займаються руховою активністю якісним інвентарем та обладнанням.

Кадрове забезпечення як стратегічне поле управління полягає в сучасній підготовці і підвищенні кваліфікації фахівців для роботи в системі масового спорту [140; 160; 170]. Основною метою здійснення фінансового забезпечення є регулювання і розподіл грошових потоків, призначених на розвиток масового спорту. Стратегія медичного забезпечення пов'язана з необхідністю здійснення медичного контролю осіб, що займаються руховою активністю і перехід в перспективі від лікування захворювань на їх недопущення превентивними методами. Методичне забезпечення охоплює стратегічну підготовку інформації для фахівців системи масового спорту про передові форми і методи роботи. Реклама здорового способу життя та рухової активності є однією з важливих сучасних форм стратегічної діяльності різних організацій із залучення різних груп населення до регулярних занять спортом.

Результати проведеного нами дослідження дозволяють констатувати, що визначення структурних взаємозв'язків між різними суб'єктами масового спорту та їх функцій є основою для моделювання структури їх взаємодії в процесі управління масовим спортом. Механізм взаємодії в запроєктованій моделі буде визначатися закріпленими в нормативних документах цілями і функціями організацій в сфері масового спорту; напрямком і змістом інформаційних зв'язків, а також особливостями їх використання; можливостями і способами використання ресурсів організацій для вирішення проблем масового спорту.

3.5. Традиційні форми і методи взаємодії в системі масового спорту в Курдистані

Виявлення основних закономірностей, традиційних форм і методів взаємодії державних і громадських організацій в управлінні масовим спортом проводилося нами шляхом аналізу практичного досвіду роботи цих організацій, опитування фахівців, контент-аналізу розпорядчих та нормативних документів.

Аналіз результатів опитування показав, що на муніципальному рівні управління найбільш поширені такі форми взаємодії, як спільна розробка планів спортивно-масових заходів; проведення консультацій, семінарів, нарад; організація заходів; участь представників в колегіальних органах управління. На регіональному рівні управління різноманітність форм взаємодії значно ширше і включає також кооперування фінансових коштів на підготовку і участь команд у національних змаганнях, спільну розробку комплексних програм, створення координаційних рад, проведення регіональних і національних змагань, фестивалів та інших заходів.

Аналіз опитування фахівців керівної ланки показав, що 56,8 % організацій не використовують таку форму взаємодії як кооперування коштів на проведення фізкультурно-оздоровчих заходів місцем проживання, 32,4 % фахівців відзначили, що при формуванні планів роботи не погоджують їх з іншими, зацікавленими структурами, лише 18,9 % опитаних підтвердили, що укладають з такими суб'єктами угоди про співпрацю (рис. 3.19).

Слід зауважити, що результати проведених нами досліджень підтверджуються аналогічними висновками, зробленими М. В. Дутчаком і О. М. Вареником на прикладі спорту для всіх в Україні [51; 52; 24]. Автори відзначають відсутність в даний час цілеспрямованого пошуку нових організаційних форм діяльності, ефективної координації дій та обміну інформацією призводить до недостатнього рівня взаємодії між організаціями,

з'ясувалося, що фахівці пропонують в якості першочергових заходів прийняття Закону про фізичну культуру, створення і реалізацію Концепції розвитку фізичної культури і спорту в Курдистані, розробку державної Програми фізичного виховання населення.

Проведене нами опитування фахівців, вивчення практичного досвіду і аналізу нормативно-правових документів дозволяє зробити висновок, що структури, які беруть участь в управлінні масовим спортом, не завжди адекватно ставляться до виконання функцій, закріплених за ними у відповідних положеннях і статутах, отже, і до необхідності тісної взаємодії між собою. Більшість опитаних вважають, що ступінь залучення, а отже, і вимоги, що пред'являються органами центральної виконавчої влади до органів охорони здоров'я, освіти, житлового-комунального господарства з організації масового спорту значно нижче, ніж по відношенню до фізкультурно-спортивних організацій, що в свою чергу знижує ефективність виконання ними конкретних функцій, закріплених в нормативних документах, а також знижує ступінь їх відповідальності за результати цієї діяльності.

Таким чином, стають очевидними три головні причини стримування розвитку масового спорту з точки зору нормативно-правового регулювання. Перша, - функції, закріплені в положеннях державних організацій, які не підкріплюються виконавчо-розпорядчою діяльністю, а інформація про необхідність їх виконання не доходить до керуючого органу, або ж має низький рівень об'єктивності. Ця причина відноситься перш за все до органів культури, внутрішніх справ, армії і жіночих громадських організацій, що породжує недостатність або недостовірність інформаційних зв'язків.

По-друге, керуючий орган має первинну інформацію, але в силу різних причин не встигає її переробити і прийняти необхідні рішення щодо масового спорту. Даний факт стосується структур системи освіти, охорони здоров'я, релігійних організацій та має місце через недостатність

оперативного реагування, а часто і ігнорування вирішення конкретної проблеми. Третя причина, на наш погляд, полягає в тому, що фізкультурно-спортивні організації та органи місцевого самоврядування, володіючи всією необхідною інформацією про стан масового спорту, маючи правову основу для реалізації своїх функцій, через відсутність необхідної програми дій не можуть цю інформацію правильно обробити і використовувати для прийняття рішень, які були б достатніми для виконання покладених на ці структури завдань.

Аналіз змістовної частини документів місцевих організацій, які прямо, або опосередковано впливають на процес управління масовим спортом показав, що зниження ефективності процесу управління масовим спортом відбувається, як правило, через недостатню професійну компетентності фахівців, широкого використання ними традиційних форм взаємодії, а також недооцінки значущості інноваційних форм управління і менеджменту. Очевидно, що з одного боку, значна частина фахівців цих структур не мають достатнього рівня кваліфікації і не володіють інноваційними технологіями в сфері масового спорту, а з іншого - має місце дефіцит інформації, що надходить від керівних структур, зокрема, органів з фізичної культури і спорту, центральних релігійних та інших громадських організацій, а також центральних органів тих відомств, рішення яких можуть впливати на розвиток масового спорту в країні.

Таким чином, в досліджуваному нами об'єкті порушується один з основних принципів управління: "керуюча частина організації повинна мати таке ж або більшу різноманітність і швидкодію програм дій, якою може бути різноманітність впливів середовища на керовану систему" [40, с.164]. Реалізацію цього принципу в процесі взаємодії організацій можна звести до законодавчо-правових, нормативно-розпорядчих, економічних і соціально-психологічних закономірностей.

Закономірними, на нашу думку, в даному контексті, є обмін інформацією, необхідність координації функцій, кооперування матеріальних і фінансових коштів, сумісного проведення спортивно-масових заходів і т.п. Ефективність реалізації цих дій залежить від компетентності фахівців і їх вміння застосувати знання норм і нормативів на практиці.

Економічні закономірності взаємодії впливають з необхідності дотримання різними організаціями правових норм, що регулюють їх відносини в процесі виробничої, фінансово-господарської діяльності в ринкових умовах [110]. За останні роки прийнято ряд документів, спрямованих на впровадження та використання договірних відносин корпоративного характеру між різними організаціями з метою розвитку масового спорту, створення спортивних клубів різного спрямування, що спеціалізуються на роботі з різними групами населення, їх адаптації до діяльності в ринкових умовах.

Основою економічної взаємодії зацікавлених організацій є їх спільне раціональне використання всіх наявних в їх розпорядженні видів ресурсів на принципах корпоративного партнерства для будівництва спортивних споруд, придбання нових технологій сучасного обладнання, спортивного одягу та інвентарю для використання особами, що виявили бажання займатися різними видами рухової активності, організації їх регулярних занять, проведення масових заходів, рекламної та маркетингової діяльності і т.п. .. Така спільна діяльність дозволяє взаємовигідно використовувати матеріальні і фінансові ресурси організацій, особливо на муніципальному рівні, де вони в значній мірі обмежені.

Соціально-психологічні закономірності взаємодії організацій в управлінні масовим спортом слідує із загальноприйнятих соціальних норм як невідкладних вимог, дотримання яких "є необхідною умовою включення індивідів в соціальні спільноти", а також дотримання "в даних спільнотах нормативних приписів, що регулюють взаємини між їх членами" [12, с. 296].

Закономірними в процесі взаємодії суб'єктів виступають їх ціннісні орієнтації, мотиви, соціальні установки тощо.

Одним з необхідних умов комунікації в сфері масового спорту як соціальної форми зв'язку, що виникає на основі обміну інформацією і детермінованою змістом діяльності і системою пануючих відносин, виступає саме організаційна взаємодія, як вид соціальної взаємодії, що є комплексним і взаємоузгодженим зв'язком елементів організаційної системи та її структури управління при їх одночасних і узгоджених взаємовідносинах із зовнішнім середовищем, у якому вона функціонує [162].

Як справедливо зазначає М. В. Жмарьов, соціально-психологічне регулювання діяльності працівників фізкультурно-спортивних організацій починається з «активізації роботи громадських органів управління, формування оптимального соціально-психологічного клімату в організації, встановлення раціональних поведінкових відносин»[60, с 126].

Таким чином, проведене опитування, контент-аналіз нормативних документів і вивчення практичного досвіду дозволили нам в ході дослідження виявити традиційні форми і методи взаємодії різних організацій, основні закономірності здійснення цього процесу в сфері масового спорту.

Висновки до розділу 3

1. З числа опитаних 62,3 % фахівців визнають свою діяльність в цьому процесі малоефективною. Ефективність проведення традиційних спортивно-масових заходів: змагань з футболу, боротьби, національних видів спорту з точки зору залучення різних груп населення до регулярної рухової активності залишається надзвичайно низькою. Кількість людей, що беруть участь в цих змаганнях зростає, але зрештою, кількість тих, що прийняли рішення займатися спортом на регулярній основі, залишається незмінним, незважаючи на те, що в цілому увага органів влади до проблем сім'ї, молоді та дітей активізувалася

2. Більше половини (57,3 %) респондентів вказали на необхідність негайної взаємодії між різними організаціями, що беруть участь в управлінні масовим спортом, а 70,3 % експертів вказали, що ця проблема потребує негайного вирішення. Рівень участі таких організацій як: релігійні громади, організації, що представляють інтереси осіб жіночої статі, силові структури, організації житлово-комунального господарства та заклади культури залишається низьким, хоча може їх участь може чинити позитивний вплив на діяльність системи масового спорту. Особливо, на місцевому рівні.

3. Важливе місце серед інших, згідно аналізу отриманих результатів досліджень, є проблема дефіциту у сфері масового спорту кадрів достатнього рівня кваліфікації. Тому, окрім налагодження подальшої підготовки фахівців, як дин з пріоритетних напрямів вдосконалення діяльності системи є організація підвищення кваліфікації діючих фахівців, що також може бути організоване на основі взаємодії між зацікавленими сторонами.

4. Аналіз показує, що в організаційній структурі системи масового спорту існує ряд суперечностей, які не дозволяють ефективно управляти її діяльністю. Наявність таких проблем детерміноване з одного боку, відсутністю теоретично обґрунтованого механізму взаємодії в сфері масового спорту в Іракському Курдистані, а з іншого - пасивністю самих органів місцевого самоврядування, пов'язаної, в першу чергу, з невмінням раціонально розпорядитися наявними ресурсами, як власними, так і тих, що надходять з центральних бюджетів. Результати досліджень показують, що відсутність на даний час цілеспрямованого пошуку нових організаційних форм діяльності, ефективної координації дій та обміну інформацією призводить до недостатнього рівня взаємодії між організаціями, нераціонального розподілу їх зусиль в процесі функціонування системи масового спорту.

Основні наукові результати розділу опубліковані у працях [25; 26; 111].

РОЗДІЛ 4

ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ОСНОВ РОЗВИТКУ МАСОВОГО СПОРТУ В ІРАКСЬКОМУ КУРДИСТАНІ

4.1. Мета та завдання концепції розвитку масового спорту в Іракському Курдистані

За результатами проведених емпіричних досліджень, опрацювання літературних джерел та документації, нами розроблено організаційні основи майбутньої “Регіональної Концепції розвитку масового спорту на основі корпоративного співробітництва в провінції Дахук”. Мета, яку ми ставили перед собою, - на основі організаційного аналізу та організаційного діагнозу визначити ті умови, котрі найбільше сприятимуть розвитку масового спорту в регіоні, а в подальшому, і на загальнонаціональному рівні. Нами було розроблено науково-методологічні основи реалізації намірів державних, громадських та інших зацікавлених осіб регіону про взаємні узгоджені дії в управлінні розвитком масового спорту на його території. майбутня Концепція визначатиме мету і стратегічні напрямки розвитку масового спорту в регіоні, а також завдання, покладені на учасників цього процесу і основні принципи організаційної взаємодії між ними.

Розроблені нами концептуальні основи подальшого розвитку масового спорту в Курдистані базувались на методологічних принципах, що відображені в фундаментальних працях Л. П. Матвєєва (2001), Т. Ю. Круцевич (2003), Ю. П. Мічуди (2007), М. В. Дутчака (2009); працях науковців, що досліджували організаційні аспекти окремих напрямів сфери фізичної культури і спорту, зокрема, масового спорту Ю. А. Грабовський, В. П. Ткачук (2014), М. А. Журба (2016) та ін.. Передумови створення такої

концепції виявлені нами в ході дослідження, можна умовно поділити на такі основні групи: соціальні; економічні; біологічні та особистісні. Соціальні передумови полягають у необхідності об'єднання зусиль усіх суб'єктів на благо розвитку та подальшого вдосконалення процесу функціонування системи масового спорту в Іракському Курдистані, подоланні гендерної та інших видів нерівності у доступі до рухової активності, розбудові громадського фізкультурно-спортивного руху [10; 18; 70; 81]. Економічні передумови полягають в тому, що на сучасному етапі розвитку курдського суспільства, в період поступового входження його до ринкового середовища, стає все більш відчутною проблема дефіциту усіх видів ресурсів. Тому актуальним є пошук шляхів раціонального їх використання і масовий спорт може стати дієвим фактором збереження та збагачення найбільш цінного ресурсу, яким є людський капітал [192]. Серед біологічних передумов слід відмітити низький рівень рухової активності та пов'язане з цим зростання динаміки захворюваності на неінфекційні захворювання серед різних верств населення Іракського Курдистану. Серед особистісних передумов в першу чергу виділяється недостатність сформованості у населення смислового та мотиваційного механізмів заохочення до регулярних занять різними видами рухової активності.

Спираючись на результати досліджень, що були отримані нами, та на дослідження науковців [7] було запропоновано методологічну основу для створення концепції розвитку масового спорту, що базується на організаційній взаємодії між його суб'єктами (рис. 4.1).

Концепція (від лат. *conceptio* – осягати, сприймати) – «система поглядів, понять про ті чи інші явища або процеси, спосіб їхнього розуміння, тлумачення; основна ідея будь-якої теорії, головний задум; ідея чи план нового, оригінального розуміння; конструктивний принцип художньої, технічної та інших видів діяльності», це система поглядів, розуміння певних

явищ, процесів, набір доказів під час побудови наукової теорії; єдиний визначальний задум вченого [57].

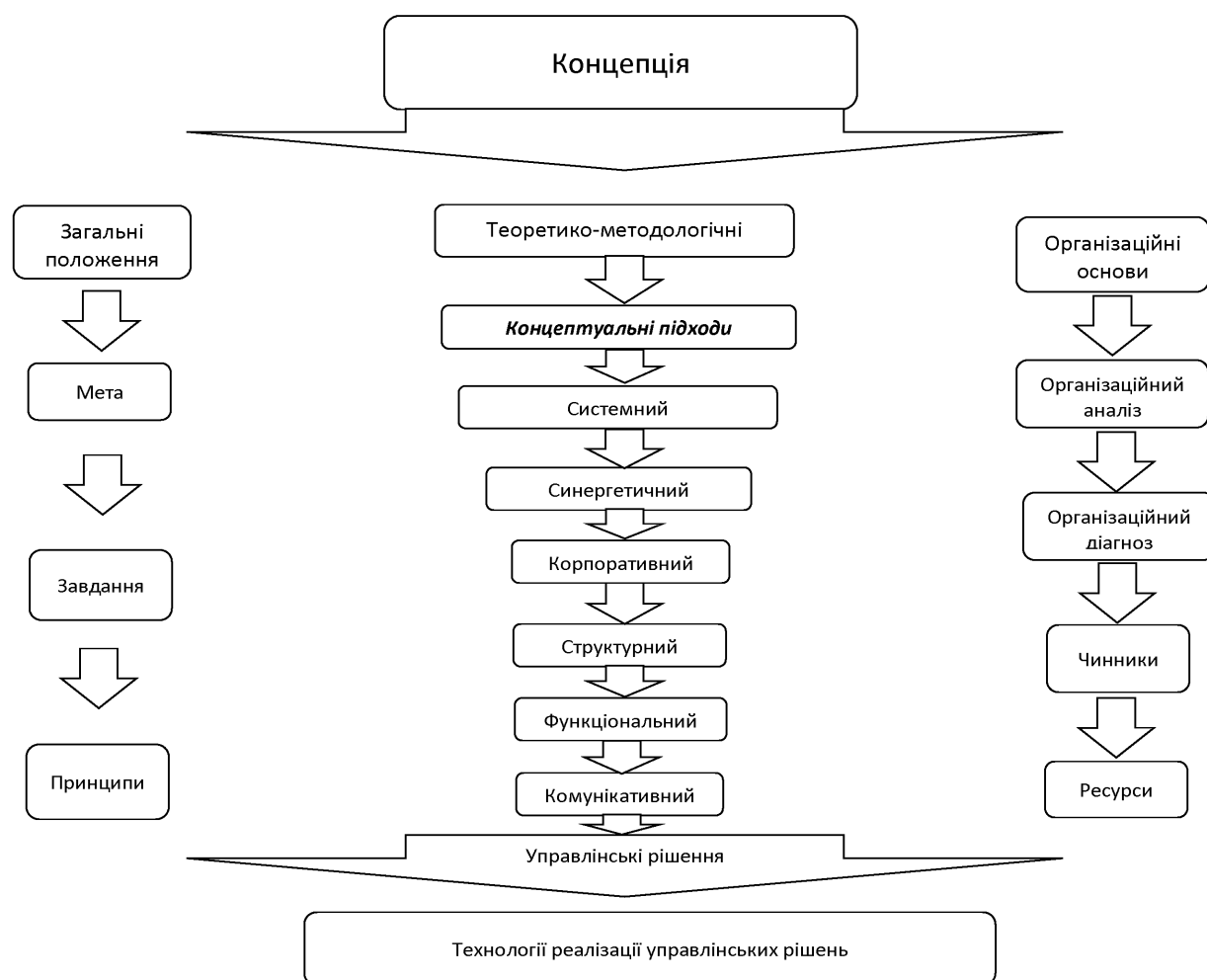


Рис. 4.1. Структура концепції розвитку масового спорту в Курдистані

Завдання, котрі ми повинні були вирішити на завершальному етапі дослідження включали розробку загальних положень, теоретико-методологічних та організаційних основ такої концепції, а також технологію подальшої її реалізації [7] в умовах, що супроводжують процес становлення та розвитку системи масового спорту в Курдистані

Зміцнення та збереження стану здоров'я населення не може бути забезпечене однією сферою фізичної культури і спорту, управлінські рішення з реформування масового спорту повинні враховувати відкритість системи і її взаємозв'язки з іншими системами, або управління з єдиною кінцевою

метою - збереження здоров'я громадян [200; 201]. Метою соціального проекту розвитку масового спорту в широкому розумінні є зміцнення й підтримка фізичного і духовного здоров'я населення Курдистану на якісно новому рівні шляхом використання засобів фізичної культури і спорту. Його інноваційною складовою виступає активне впровадження в систему суспільних взаємостосунків технологій, що базуються на корпоративному підході у прагненні до стійкого розвитку людського капіталу. Запровадження корпоративної моделі передбачає структурування взаємостосунків в системі масового спорту на основі партнерських і корпоративних відносин, синтез усіх видів діяльності суспільства, що прямо, або опосередковано пов'язані із здоров'ям людини.

У вузькому розумінні мета цього проекту полягає у реформуванні та модернізації організації та управління закладів сфери фізичної культури і спорту, що спрямовані на налагодження нових та вдосконалення наявних організаційних зв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища, які можуть впливати на процес управління масовим спортом та об'єднані спільними інтересами. Збалансування та регулювання таких інтересів і є тактичною метою запропонованої концепції.

Критерії організаційної взаємодії можна умовно поділити на 2 групи: економічні та соціальні. Соціальні критерії, ті ознаки поведінки суб'єктів, що дозволяють оцінити якість змін стану тих, чи інших складових здоров'я: фізичного, психічного, духовного, соціального. Як стверджує дослідник Бобровська О. Ю., критеріями ефективності можуть виступати такі прояви в поведінці людей як: зацікавленість населення прагнути до фізичної досконалості шляхом використання організованої рухової активності, зміна ставлення до власного здоров'я, як найвищої соціальної цінності, фізична розвиненість, фізична здатність приймати участь у процесі виробництва та інші. Психічне здоров'я, на думку вченої, може характеризуватись такими показниками як відсутність акцентуацій характеру та шкідливих

поведінкових звичок, адекватна самооцінка, тощо. Критеріями духовного здоров'я виступають узгодженість загальнолюдських та інших морально-духовних цінностей, наявність позитивного ідеалу, працелюбність, відчуття прекрасного в природі, спорті. Соціальне здоров'я має проявлятися в сформованій індивідуальній, а також солідарній відповідальності за наслідки діяльності, або бездіяльності, що шкодить здоров'ю, або не сприяє його покращенню, в позитивно спрямованій комунікативності між усіма ланками процесу, консолідація усіх прошарків суспільства у ставленні до людини як найвищої цінності [20].

Критерії економічної ефективності взаємодії набувають особливого значення в умовах ринкової економіки. Особливістю сучасних економічних процесів є проникнення високих інформаційно-комунікаційних технологій майже у всі сфери життєдіяльності суспільства. Основними завданнями соціального проекту розвитку масового спорту в Іракському Курдистані нами були визначені наступні:

1. Виявити організаційні резерви щодо оптимізації використання усіх наявних ресурсів, які необхідні для забезпечення збереження та зміцнення здоров'я населення і розробити механізми їх інтеграції;
2. Визначити шляхи включення сфери фізичної культури і спорту у процес забезпечення збереження та зміцнення здоров'я населення та оптимальну структуру організаційних зв'язків системи масового спорту з іншими зацікавленими структурами.
3. Визначити чинники, які сприяють процесу зближення інтересів та зміцнення організаційних зв'язків між суб'єктами масового спорту, а також запропонувати пакет дій щодо посилення їх впливу та забезпечення сталості дії мотиваційного механізму.

Як зазначалося вище, проект розвитку масового спорту в Іракському Курдистані, на нашу думку, повинен базуватися на взаємоузгоджених діях усіх його учасників. Така взаємодія можлива за умови дотримання ряду

принципів, що, в першу чергу, відповідають засадам корпоративного підходу. Очікуваний ефект взаємодії організацій в управлінні масовим спортом може бути отриманий при дотриманні виявлених на основі систематизації вивченого матеріалу, обґрунтованих і запропонованих нами стосовно до системи масового спорту, принципів взаємодії.

Як показали результати дослідження, ефективна взаємодія між різними структурами системи масового спорту в ринкових умовах є можливою лише за умови застосування нетрадиційних її форм, що дозволяють враховувати ті демократичні перетворення, що відбулися в суспільстві Курдистану останнім часом (зниження ролі централізованого управління, підвищення ролі органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень і ін.). Тому нами передбачалося впровадження в діяльність організацій основних принципів корпоративного партнерства з метою об'єднання зусиль цих структур з урахуванням їх статусу, специфіки діяльності, організаційних і ресурсних можливостей. Ми виходили з того, що така форма взаємодії, заснована на добровільному і взаємовигідному партнерстві двох і більше сторін (стейкхолдерів), дозволяє максимально зберегти стабільні і ефективні відносини між ними.

Дані досліджень свідчать про те, що формування системи взаємодії на основі принципів корпоративного партнерства має цілий ряд переваг. Групуєчи виявлені нами в результаті досліджень принципи, ми визначили основні правові характеристики багатосторонніх договірних відносин, а також перспективні управлінські можливості, що впливають з них (табл. 4.1)

Таблиця 4.1

Корпоративні принципи соціального партнерства

№ п/п	Принципи	Управлінські наслідки від впровадження
-------	----------	--

1.	Власні інтереси учасників	Кожен з учасників взаємодії має право відстоювати власні інтереси та мати власні мотиви входження в систему
2.	Законність	Усі сумісні дії базуються на чіткому дотриманні положень діючого законодавства
3.	Добровільність	Рішення приймаються у відповідності з волею та інтересами сторін-учасників
4.	Рівноправність	Жодна сторона взаємодії не може у процесі прийняття рішень відігравати домінуючу роль відносно інших
5.	Самостійність	Збереження можливості прийняття самостійних рішень: правових, господарських та фінансових
6.	Взаємоповага	Повага до власних інтересів, потреб і цілей що ставить перед собою кожен з учасників
7.	Взаємодопомога	Сумісні дії з метою задоволення інтересів учасників, що потребують участі інших
8.	Взаємні поступки	Готовність на взаємній основі поступитись своїми інтересами заради задоволення інтересів інших учасників
9.	Пріоритет соціальних цілей	Активне впровадження програмно-цільових методів управління у соціальній сфері
10.	Паритет представництва	Можливість відстоювання власних інтересів усіх зацікавлених сторін та безперешкодна їх участь в процесі управління
11.	Соціальна відповідальність	Прийняття учасниками взаємодії додаткової відповідальності за соціальний розвиток територіального утворення

Запропоновані принципи дозволяють впорядкувати процес взаємодії суб'єктів у процесі досягнення поставлених цілей, забезпечити методологічну чіткість і дотримання всіх необхідних вимог, продиктованих специфікою об'єкта дослідження. Вони повинні стати основою для підтвердження інноваційних засад в управлінні масовим спортом в Іракському Курдистані.

В ході дослідження нами було обгрунтовано вибір концептуальних підходів, що покладено в теоретико-методологічну основу соціального проекту розвитку масового спорту в Іракському Курдистані: системного, синергетичного, корпоративного, структурного, функціонального, комунікативного. Корпоративний підхід на сьогодні виступає дієвим фактором впровадження новітніх технологій в процес виробництва товарів і послуг. З точки зору методології системного і корпоративного підходів, важливим очікуваним ефектом від їх застосування є синергетичний ефект. Системний підхід є базисним по відношенню до формування теорії синергетики як вчення про процеси самоорганізації складних систем [19].

Процес залучення різних верств населення до регулярної рухової активності – складний, багатовекторний процес, який не можна розглядати лише в одній з наявних площин соціальних відносин. В ході дослідження нами було з'ясовано, що система масового спорту є відкритою, цілісною, здатною до самоорганізації в умовах поступового розвитку [24]. Разом з тим, система масового спорту має свої характерні особливості залежно від різного роду чинників, які можуть впливати на процес її функціонування. Загалом, структура масового спорту як системи має такі основні ознаки як: відкритість, поліфункціональність, самоорганізованість, динамічність, а також властивим для неї є нелінійний розвиток.

В основу мотиваційного механізму впровадження системи взаємодії та участі в процесі розвитку масового спорту зацікавлених сторін на всіх його рівнях покладено синергетичний ефект, що виражається додатковим доходом, який може бути отриманий від зменшення транзакційних витрат та оптимізації існуючої системи управління взагалі. Явище синергії та застосування синергетичного підходу в управлінні дозволяють знаходити та задовольняти спільні інтереси сторін, що беруть участь в управлінні спільними проектами, в тому числі, й масовим спортом.

Для впровадження та реалізації ефективного співробітництва, необхідно визначити найбільш ефективні форми взаємодії. Так, на основі проведених досліджень, ми прийшли до висновку, що найбільш прийнятним підходом для такої взаємодії може стати корпоративний підхід, заснований на принципах соціального партнерства. В загальному сенсі, соціальне партнерство - це ідеологія, форми и методи узгодження інтересів різних соціальних груп та їх членів з метою конструктивного співробітництва. Як стверджує одна з дослідників в області корпоративних відносин в соціальній сфері

О. Ю. Бобровська, зміст соціального партнерства на сучасному етапі має багато спільного із звичайними стосунками суб'єктів будь-якої ділової діяльності, але відбувається це, ще й за своїми власними правилами і має багато спільних рис з ідеологією корпоративного управління [20]. Так, серед видів організаційних форм і об'єднань учасників партнерських відносин, побудованих на корпоративних засадах, в контексті нашого дослідження можуть бути: соціальні корпорації, кластери, територіальні соціальні мережі, органи самоорганізації громадян, спілки, альянси, асоціації та ін., взаємостосунки в яких повинні регулюватись на основі угод.

Структурно-функціональний підхід до вивчення процесу взаємодії між суб'єктами управління масовим спортом дозволив отримати уявлення про структуру, здатну найбільш оптимально впливати на управління масовим спортом, функціях, виконання яких необхідне для ефективного розвитку цієї системи.

Необхідність застосування комунікативного підходу в контексті нашого дослідження є очевидною, оскільки комунікація виступає однією з провідних засобів в управлінській діяльності, поєднувальним інструментом у взаємостосунках між різними елементами організаційних систем (О. В. Кравченко, 2018). Комунікативний процес, в загальному розумінні, розглядають як процес передачі інформації від одного суб'єкта до іншого або

між групами осіб по різних каналах з використанням тих, чи інших засобів комунікації (вербальним, невербальним, змішаним (О. В.Кравченко, 2018; М. Brounstein, 2014; J. DeVito, 2015), та відбувається, зазвичай, за певним алгоритмом (рис. 4.2).

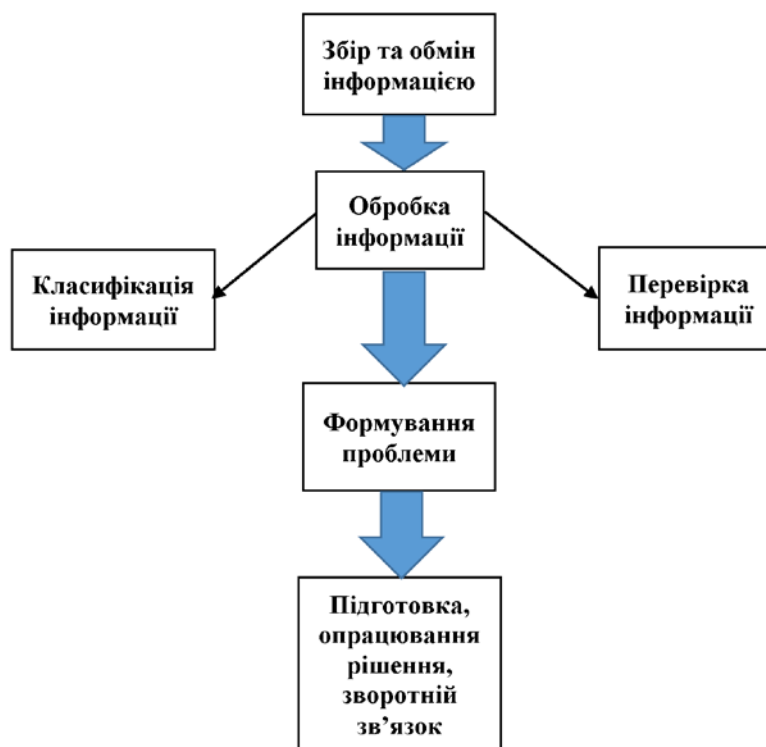


Рис. 4.2. Структура комунікативних зв'язків у процесі управління масовим спортом

Продуктом управлінської діяльності, який ми очікуємо отримати в процесі реалізації запропонованого соціального проекту виступає така оптимальна структура взаємодії та відповідні організаційні умови для забезпечення сталості її функціонування і розвитку, що дозволяє ефективно реагувати на дію різного характеру зовнішніх та внутрішніх чинників. Гнучкий механізм управління масовим спортом на корпоративних засадах, що здатний пристосовуватись відповідно до умов території.

За результатами окреслених вище організаційного аналізу ситуації, що склалася в масовому спорті в Іракському Курдистані та поставленого на його основі організаційного діагнозу, нами визначено ряд першочергових

управлінських дій, що дозволять вдосконалити процес управління масовим спортом як на окремих територіях, так і на загальнодержавному рівні [120; 126].

Основні заходи щодо вирішення проектних завдань (в порядку пріоритетності) нами пропонуються наступні:

1. Заходи щодо раціонального залучення та використання ресурсної бази.

1.1. Матеріально-технічне забезпечення:

- облік та паспортизація наявних об'єктів масового спорту незалежно від їх відомчої приналежності, форм власності тощо;
- приведення до належного стану тих об'єктів, що не потребують значних капіталовкладень;
- розробка та реалізація інфраструктурних проектів, що передбачають максимальне використання природних, технологічних, інфраструктурних умов території (розвиток велосипедної інфраструктури, паркового господарства, використання водних, гірських та інших об'єктів та можливостей для покращення умов функціонування масового спорту;
- організація утримання та обслуговування об'єктів масового спорту, в тому числі, і силами громадських об'єднань;
- розробка та реалізація проектів із залучення бізнесу до діяльності у сфері масового спорту (виробництво та постачання обладнання, інвентаря, одягу та інших товарів спортивного призначення, організація прокату спортивного обладнання та інвентаря та ін.);
- будівництво, утримання та обслуговування нових а також капітальна реконструкція існуючих об'єктів інфраструктури масового спорту з врахуванням потреб та можливостей.

1.2. Кадрове забезпечення:

- розрахунок реальних потреб щодо кадрового потенціалу на основі моніторингу населення;
- облік фахівців сфери фізичної культури і спорту та тієї частини з них, що реально здатні задовольнити потреби масового спорту;
- розробка та реалізація проекту з проведення атестації та сертифікації фахівців з масового спорту;
- розробка та реалізація проекту підвищення кваліфікації фахівців на постійній основі та мотивації фахівців до постійного вдосконалення своїх професійних якостей;
- розробка та реалізація проекту щодо залучення волонтерів, громадських інструкторів з різних видів масового спорту та мотивації представників громадського сектору до участі в різного роду діяльності;
- оптимізація системи підготовки кадрів закладами освіти різних рівнів із залученням навчальних закладів та фахівців з країн, що володіють досвідом розбудови масового спорту.

1.3. Науково-методичне забезпечення.

1.4. Організаційне забезпечення

1.5. Фінансове забезпечення

2. Структура взаємодії

3. Механізм мотивації до участі в управлінні на корпоративних засадах.

Основна ідея створення проекту та розробки його концептуальних основ полягала в тому, що всі попередні концепції розвитку масового спорту в Іракському Курдистані, незважаючи на ті позитивні положення, що містяться в них, мають одну суттєву ваду. Вони, якщо і торкаються питань організаційної взаємодії в системі масового спорту, то не дотримуються основних закономірностей корпоративного підходу. Досить поверхнево вказують лише на необхідність розбудови організаційної взаємодії між

особами, зацікавленими у розвитку масового спорту. Як стверджує одна з дослідників організації системи охорони здоров'я О. І. Мартинюк, «досягти визначеного Концепцією галузевого розвитку можна тільки вийшовши за галузеві межі і використовуючи міжгалузеві механізми управління, або докорінно переорієнтовуючи галузь відповідно до нових принципів збереження здоров'я населення» [104, с. 109]. Перед нами постало завдання визначення спільних цілей, вироблення спільної політики, в процесі обговорення учасниками (стейкхолдерами) проблеми; спільної стратегії, спільних методів контролю тощо. Необхідно розробити механізми для зміни існуючих принципів розподілу наявних ресурсів, а також механізми для зміни принципів, що регулюють відносини між суб'єктами масового спорту.

Важливою складовою організаційного аналізу та організаційного діагнозу було вивчення кола зацікавлених осіб, їх проблем та інтересів. Концептуальна модель структури раціональної системи масового спорту що базується на використанні системного і корпоративного підходів, повинна мати комплексний характер і нести в собі взаємодоповнюючий зміст, забезпечувати взаємозв'язки і взаємодію усіх сфер формування і забезпечення особистих і спільних потреб у збереженні і зміцненні здоров'я на певній території, в тому числі, й засобами фізичної культури і спорту [20].

Взаємодія зацікавлених структур в ринкових умовах дозволяє отримувати додаткові переваги в конкурентній боротьбі і відповідно додаткові доходи. При цьому збалансована система показників дозволяє провести трансформацію місії в бажані результати, такі як задоволення потреб споживачів, ефективність бізнесу. Процес організаційного взаємодії носить двосторонній або багатосторонній характер, а його ефективність безпосередньо залежить від задоволеності як підприємницької структури, так і споживачів, і суспільства в цілому.

Ефективність взаємодії підприємницьких структур на різних рівнях доцільно визначати на основі величини трансакційних витрат, пов'язаних з

укладанням договорів, веденням переговорів і забезпеченням гарантій угод та інших витрат. В сучасних умовах в системі підприємництва принцип суперництва між конкуруючими сторонами поступово доповнюється політикою гармонізації довгострокових взаємовигідних дій між ними. На ринку формуються складні угруповання структур, що пов'язані між собою відносинами власності, взаємними поставками, взаємодіями, що відображають стратегічні інтереси всіх сторін.

Незважаючи на те, що оцінити ефективність взаємодії структур на основі кількісного визначення величини транзакційних витрат досить складно. Таким чином, очікуваним економічним ефектом від організаційної взаємодії в системі масового спорту може стати синергетичний ефект, що виражається додатковим доходом від зменшення транзакційних витрат. Зменшення поточних витрат ми бачимо в підвищенні ефективності управління об'єктами загальнодержавної і муніципальної власності, виявлення і використання резервних можливостей в управлінні різними видами ресурсів.

Концептуальна модель передбачає партнерські відносини між суб'єктами масового спорту, котрі прямо або опосередковано беруть участь в управлінні цим процесом. Партнерські відносини не можуть будуватися за принципом директивного втручання. Принципи корпоративного партнерства передбачають рівноправність, добровільність, облік власних інтересів учасників, паритет представництва, взаємні поступки, взаємодопомогу, взаємоповагу, правову, господарську самостійність, соціальну відповідальність, законність в процесі досягнення загальних цілей тощо [20]. Такі відносини вимагають їх правового закріплення в порядку колективних або двосторонніх договорів.

Формальним чинником, який найбільш повно може враховувати інтереси максимальної кількості учасників, на нашу думку, може стати регіональна угода про співпрацю між сторонами, які беруть участь в процесі

управління масовим спортом. На основі проведеного організаційного аналізу, нами сформовано ряд умов, врахування котрих, на нашу думку, дозволить такі взаємовідносини зробити більш ефективними з точки зору активізації процесу залучення різних груп населення до регулярної рухової активності. В кожному конкретному випадку такі документи повинні розроблятися фахівцями в галузі права, але обов'язково враховувати при цьому основні принципи корпоративного партнерства, а також ті соціальні, економічні, правові, інфраструктурні, педагогічні та інші умови, що склалися в тому чи іншому територіальному об'єднанні.

Як показали результати проведених нами досліджень, основними учасниками корпоративних відносин в умовах Іракського Курдистану повинні стати територіальні органи з питань фізичної культури і спорту, освіти і охорони здоров'я, органи місцевого самоврядування або відповідні органи влади на регіональному або центральному рівні. Громадський сектор повинен бути представлений добровільними об'єднаннями громадян: спортивними громадськими організаціями, релігійними громадами, жіночими громадськими організаціями, професійними спілками. Цей ряд може бути доповненим і іншими структурами, виходячи зі ступеня важливості їх залучення в процес управління масовим спортом.

Взагалі, під регіональною угодою (брифом), ми розуміємо угоду про співпрацю, в якій прописуються всі деталі майбутнього проекту. Запропонована нами структура такої угоди може складатися з розділів, у яких повинні бути відображені мета співпраці і наміри сторін, а також принципи їх організаційної взаємодії. Так, в нашому випадку, учасники угоди, керуючись Конституцією Курдистану, законодавчими і підзаконними актами, власними положеннями і статутами про їх діяльність, підтверджують необхідність спільної організації та ресурсного забезпечення процесу розвитку масового спорту, визначають взаємовигідні форми співробітництва і принципи, на яких воно повинно здійснюватися.

В документі розкриваються основні положення взаємних дій з планування розвитку масового спорту: вивчення інтересів населення; реалізація заходів комплексного планування; координація планів роботи. У ньому повинні бути відображені наміри до створення спільних структур, проведення заходів по організації регулярної рухової активності різних груп населення. Так, визначено, що державні і громадські та комерційні організації беруть участь у створенні єдиного плану заходів та інших дій, що стосуються процесу управління масовим спортом. При складанні таких документів узгоджуються між собою питання, що зачіпають інтереси всіх сторін угоди. Інші умови реалізації спільних намірів, відповідальність сторін і регулювання спірних питань також необхідно розглянути в процесі формалізації взаємостосунків між зацікавленими сторонами.

На формальному рівні необхідно закріпити механізми регулювання і координації спільних дій різних структур. Зокрема, визначити необхідність створення єдиного центру (координаційної ради) з управління масовим спортом, що забезпечить активізацію участі фахівців і, по можливості, розширення кола їх повноважень в колегіальних органах управління та інших структурах масового спорту.

Угоди мають відображати безпосередні функції організацій в процесі управління масовим спортом, обмін інформацією, спільне планування діяльності, організацію, мотивацію та контроль процесу функціонування масового спорту. Повинні бути викладені механізми координації дій між організаціями, налагодження комунікативних зв'язків між ними.

Відносно ресурсного забезпечення, сторони констатують свою зацікавленість у розвитку співпраці щодо залучення та спільного управління ресурсною базою на взаємовигідних умовах. Закріплюються наміри з проектування, будівництва та експлуатації спортивних споруд шляхом кооперування коштів, що надходять з різних джерел, створення спортивних клубів при навчальних закладах та організаціях різних форм власності,

сприяння в розвитку самоорганізованих аматорських колективів і т.п. На підставі договору організаціями спільно було розроблено і винесено для обговорення органами місцевого самоврядування пропозиції щодо розвитку матеріально-технічної бази масового спорту, які знайшли відображення у відповідних рішеннях. Таким чином, запропоновані нами умови, що можуть забезпечити ефективність управління масовим спортом не протирічать інтересам сторін, законодавчим та нормативно-правовим актам, раніше прийнятим цими організаціями документам або іншим зобов'язанням кожної із сторін.

Особливе місце у процесі нормативно-правового регулювання взаємовідносин у масовому спорті відводиться закріпленню намірів зацікавлених організацій в здійсненні спільних дій з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців системи масового спорту. Мають бути відображені конкретні форми реалізації цих завдань. Так, у взаємодії з факультетом фізичного виховання Університету м. Дахук у 2017 році було розроблено проект із залучення і підготовки нових кадрів для системи масового спорту.

На основі організаційного аналізу та організаційного діагнозу, нами визначено ряд заходів, направлених на вдосконалення діяльності системи масового спорту. Ми пропонуємо закріпити на правовому рівні між договірними організаціями визначені напрямки спільних дій в процесі управління масовим спортом. Ці дії передбачають розробку та впровадження в практику практичних рекомендацій щодо організації педагогічного процесу, створення, управління і менеджменту спортивних організацій в масовому спорті, що враховують результати нашого дослідження, а також передовий сучасний досвід.

Серед таких матеріалів, важливе місце може зайняти і досвід створення і розвитку системи спорту для всіх в найбільш розвинених країнах світу [193; 195; 202], а також в Україні, оскільки соціально-економічні умови, які

склалися в Україні в 2003 році, в період початку розвитку цієї соціальної системи, багато в чому подібні до тих, які сьогодні спостерігаються в Іракському Курдистані.

Важливим аспектом розвитку масового спорту в Іракському Курдистані є активізація спільних дій, спрямованих на популяризацію рухової активності серед різних груп населення, здорового способу життя, здійснення рекламної діяльності в сфері масового спорту. Також важливим є здійснення ще однієї функції управління, якою повинна стати мотивація суб'єктів масового спорту до організаційного взаємодії. Найбільш дієвим з цієї точки зору фактором є раціональне використання ринкових механізмів мотивації. Бути здоровим, мати здоровий колектив і жити в здоровому суспільстві має стати економічно вигідним. Також і сприяння розвитку масового спорту, участь в процесі управління ним, виступаючи безпосередньо або опосередковано суб'єктом організаційної взаємодії з іншими учасниками цього процесу повинні забезпечувати його учасникам в перспективі можливість отримання позитивного економічного ефекту. Необхідно при цьому враховувати і той факт, що досягнення стійкого позитивного ефекту в соціальній сфері можливо тільки в середньотривалій перспективі, що викликає певні труднощі в залученні інвестицій в цей сектор економіки. Тому додатковим імпульсом в процесі розвитку масового спорту, на нашу думку може стати становлення і розвиток в Курдистані системи медичного страхування. У цьому контексті використання в якості загальнодоступного і дієвого засобу збереження і зміцнення здоров'я може і повинна стати рухова активність.

Проведені нами дослідження показали, що одним з факторів, що негативно впливають на активність залучення різних груп населення до регулярних занять руховою активністю і масовим спортом, є недосконала структура управління цією системою, відсутність механізму, що дозволяє подолати міжвідомчі та інші організаційні бар'єри, існуючі між різними

структурами цієї системи. У зв'язку з цим, одним з напрямків нашого дослідження став пошук шляхів подолання цього бар'єру. Впровадження таких організаційних новацій, на нашу думку, можуть дозволити знизити до мінімуму негативний вплив цього фактора на процес управління масовим спортом. Ми виходили з того, що в практиці управління масовим спортом вже робилися спроби створення таких структур, які були покликані здійснювати координацію діяльності різних організацій. Але їх діяльність була побудована, в основному, за директивним принципом, без урахування інтересів усіх учасників процесу. Діяльність таких структур не завжди, на наш погляд, була ефективною і приводила до бажаної мети, а якщо і досягався успіх, то він, як правило, був епізодичним і короткостроковим. Причиною цього, перш за все, слугувало недотримання основних принципів корпоративного партнерства, відсутність нормативно-правового закріплення статусу і повноважень учасників процесу управління масовим спортом, чіткого визначення їх компетенцій на всіх етапах розвитку партнерських відносин.

У зв'язку з цим, перед нами виникла необхідність ініціювання створення такої структури, яка відповідала б основним принципам корпоративного партнерства, максимально відображала сучасні тенденції демократичного розвитку суспільства в умовах ринкової економіки. Такий координаційний центр повинен мати юридичні повноваження, в його склад повинні входити кваліфіковані фахівці, що представляють інтереси всіх учасників, зацікавлених у розвитку масового спорту. Основним завданням такого координаційного культурно-спортивного центру має стати нівелювання основних протиріч, що виникають в процесі взаємодії. Такі протиріччя є неминучими і проблема сучасного масового спорту полягає не стільки в їх наявності, як в невмінні зменшувати їх вплив шляхом впровадження нових форм і методів взаємодії між зацікавленими в

досягненні спільної мети структурами, котрі при цьому часто можуть мати природний конфлікт інтересів.

Нами було запропоновано концептуальну модель організаційних зв'язків між учасниками управління масовим спортом та організаційна структура координаційного центру (рис. 4.3). Мета діяльності координаційного центру полягає в тому, щоб сприяти задоволенню духовних потреб різних груп населення та виховання гармонійно розвиненої особистості шляхом створення необхідних умов для реалізації інтелектуального творчого потенціалу людини, забезпечення організації його дозвілля на основі морального і фізичного виховання. Головними завданнями центру, який пропонується створити у формі Координаційної ради з питань розвитку масового спорту Курдистану є:

- координація діяльності державних, громадських та інших організацій з метою використання їх потенціалу в сфері дозвілля;
- надання інформаційної, методичної та організаційної допомоги організаціям, підприємствам і приватним особам в проведенні масових спортивних заходів з представниками різних груп населення.

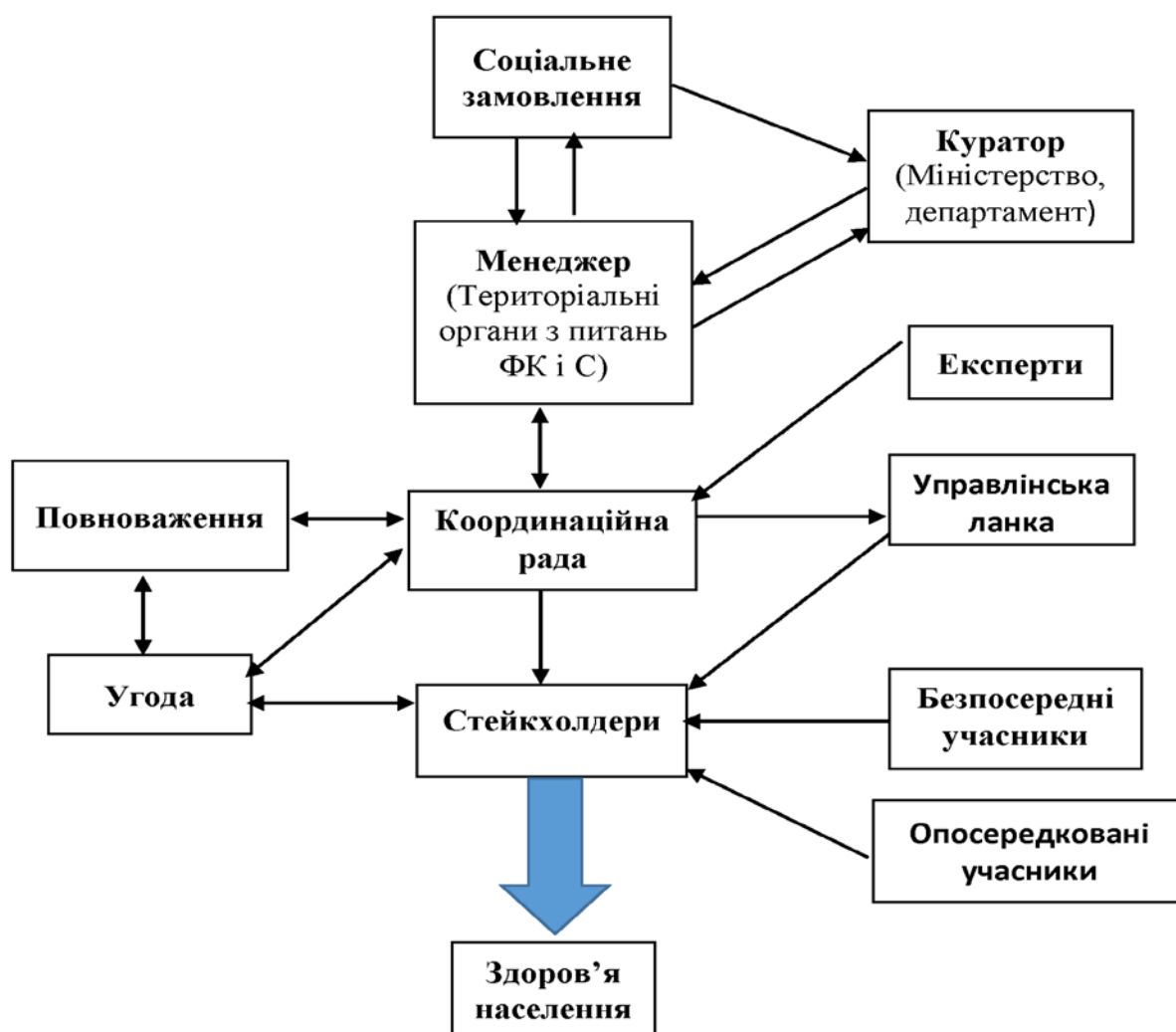


Рис. 4.3. Концептуальна модель організаційних зв'язків між учасниками управління масовим спортом у процесі досягнення цілей

При розробці проекту Положення про Координаційної ради з питань розвитку масового спорту Курдистану слід врахувати, з одного боку, необхідність інтеграції діяльності суб'єктів масового спорту, а з іншого – важливість чіткого формулювання і правового закріплення завдань і компетенцій, прав та інтересів, а також секторів відповідальності кожної зі сторін взаємодії.

Проблема розмежування функцій, прав і відповідальності учасників координаційного центру зумовлена, по-перше, формуванням нової структури

управління в масштабі територіального утворення. У зв'язку з цим державні та інші зацікавлені особи виступають засновниками центру і делегують йому частину своїх функцій щодо організаційного та ресурсного забезпечення його роботи, в тому числі, спрямованих і на розвиток масового спорту. По-друге, проблема обумовлена необхідністю формування організаційної структури центру, який повинен взяти на себе виконання цих функцій і, відповідно, володіти для цього необхідним потенціалом. По-третє, вирішення проблеми ускладнюється дефіцитом кадрів, недостатнім рівнем професійної підготовленості фахівців і недосконалістю наявного трудового законодавства.

Центр покликаний координувати розподіл та використання об'єктів наявної фізкультурно-спортивної інфраструктури, вносити пропозиції щодо планування і розвитку такої інфраструктури на перспективу, задіяння резервних можливостей матеріально-технічного забезпечення масового спорту. Також центр повинен координувати і процес раціонального використання кадрового потенціалу, враховуючи те, що фахівці сфери фізичної культури і спорту розділені по різних відомствах: сфері освіти, науки, силових структурах, комерційних організаціях тощо. Фінансові ресурси на забезпечення спільних проектів використовуються за принципом пайової участі, або виділяються цілеспрямовано з бюджету відповідно до запропонованої координаційним центром розрахункових документів. Центр може вносити пропозиції органам місцевої влади про зміни, наприклад, на користь зменшення ставок оподаткування соціальних проектів і окремих об'єктів за умови використання зекономлених коштів на розвиток масового спорту.

У відповідних нормативно-правових документах, що регламентують діяльність координаційного центру повинні бути чітко сформульовані компетенції, права і обов'язки як по відношенню до організацій-засновників, так і до інших організацій. Правовою основою взаємодії між ними повинна

стати угода, покликана, з одного боку, визначити паритет цілей договірних сторін, а з іншого – виключити дублювання функцій, визначивши сфери впливу і оперативно реагувати на вирішення проблемних ситуацій, що можуть виникати в процесі функціонування масового спорту як системного явища.

Ми припускаємо, що важливим фактором, котрий може сприяти підвищенню якості інформаційно-методичного забезпечення різних напрямків діяльності в масовому спорті, може стати створення консультативно-методичної групи як структурного елементу центру. Його діяльність передбачає вирішення таких основних завдань:

- сприяти підвищенню рівня організаційно-методичного забезпечення фахівців в процесі впровадження різних форм масового спорту в сучасних соціально-економічних умовах;
- надавати науково-методичну і практичну допомогу спеціалістам на місцях в підвищенні ефективності масового спорту;
- збір, вивчення і систематизація наявного досвіду роботи.

Основними формами роботи такої групи можуть стати: проведення семінарів, тренінгів на різних рівнях з проблем організації та методики масового спорту, проведення консультацій на місці та з виїздом в організації, надання практичної допомоги організаціям в розробці документів планування роботи та ін..

Таким чином, впровадження інноваційних форм взаємодії різних організацій в рамках масового спорту як модельного фактора може сприяти активізації процесу оновлення форм і методів управління і всередині самих організацій - учасників. Як показали результати дослідження, в цілому запропоновані чинники досить чутливі до змін структурно-функціональної моделі взаємодії і можуть стати тим інструментом, який може сприяти підвищенню ефективності масового спорту.

4.2. Системоутворюючі фактори взаємодії зацікавлених структур

На попередніх етапах дослідження нами були отримані дані, що стосуються цілей, завдань, особливостей структури і функцій різних організацій, які забезпечують управління масовим спортом в Курдистані. Відповідно до програми дослідження проведено аналіз та виявлено традиційні форми їх взаємодії, а також визначені необхідні для ефективного управління, але відсутні в процесі, різні види взаємозв'язків між ними.

Основна мета наступного етапу дослідження полягала в розробці та експертній оцінці ефективності розроблених модельних чинників, що забезпечують умови для побудови моделі ефективної взаємодії організацій в управлінні масовим спортом. Досягнення цієї мети передбачало вирішення наступних завдань: визначити оптимальні умови для застосування традиційних і інноваційних напрямів та форм взаємодії; визначити шляхи зниження негативного впливу окремих соціально-економічних чинників на процес взаємодії; здійснити прогноз можливих реакцій окремих структур на управлінські нововведення.

Для створення підґрунтя подальшого стратегічного планування, спираючись на результати соціологічного дослідження, найбільш значимі чинники, що впливають на ефективність масового спорту, нами було піддано SWOT- аналізу (табл.4.2).

Як зазначалося вище, серед слабких сторін (W) масового спорту в Курдистані, в першу чергу, нами виділено низький рівень налагодження організаційної взаємодії, а також дефіцит кваліфікованих кадрів на всіх рівнях системи. Серед сильних сторін (S), як зазначалося вище, на теперішньому етапі розвитку масового спорту, є наявність таких передумов як: зростаючий рівень заохочення населення (в першу чергу, серед дітей та молоді) та вжиті на загальнодержавному рівні ряд заходів нормативно-правового характеру, що сприяють подальшому розвитку масового спорту в Курдистані.

Таблиця 4.2

Матриця SWOT- аналізу модельних факторів розвитку масового спорту
в Іракському Курдистані

Чинники		Можливості (О)		Загрози (Т)	
		1. Отримання синергетич ного ефекту	2. Підвищення якості послуг	1. Вихід суб'єктів з процесу взаємодії	2. Ослаблення участі держави
Сильні сторони (S)	1. Високий рівень мотивації населення до занять руховою активністю	Залучення громадсько-го сектору до управління масовим спортом	Удосконаленн я системи фізичного виховання різних груп населення	Розбудова волонтерського руху	Підвищення ролі органів місцевого самоврядування
	2. Наявність нормативно- правових умов	Зменшення транзакційни х витрат	Створення системи методичного забезпечення та норм надання послуг	Внесення змін до галузевих нормативно- правових актів	Створення Закону про фізичну культуру і спорт
Слабкі сторони (W)	1. Низький рівень взаємодії	Створення нових міжгалузевих проектів	Оптимізація використання наявної ресурсної бази	Створення механізму мотивації до взаємодії	Виокремлення державних структур з питань спорту
	2. Дефіцит кадрів необхідного рівня кваліфікації	Розбудова системи підготовки фахівців	Підвищення кваліфікації фахівців на постійній основі	Залучення кваліфікованих фахівців з інших сфер	Створення системи державної атестації фахівців

Серед можливостей (О), що відкриваються в цих умовах, ми виділяємо, по перше, можливість отримання суттєвого синергетичного ефекту від впровадження та удосконалення системи організаційних взаємозв'язків між усіма зацікавленими сторонами, що прямо, або опосередковано беруть участь в управлінні масовим спортом. По-друге, ми очікуємо, що підвищення рівня кваліфікації працівників системи масового спорту дозволить суттєво покращити якість послуг, що створюються в системі масового спорту та знизити рівень ризиків, пов'язаних з використанням некваліфікованої праці.

Серед потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність масового спорту (Т), є, на нашу думку, ризик відмови деяких учасників від взаємодії через зменшення сили директивного впливу та запровадження засад корпоративного управління, до якого більша частина суб'єктів на сьогодні поки що не є достатньо адаптованою. Також на активність залучення нових учасників до процесу управління масовим спортом може стати доволі тривалий період очікування ефекту від впровадження організаційних змін в соціальній сфері. Цей період може тривати, на думку вчених, від 5 до 7 років, в залежності від ряду умов (рівень управління, мотивація, наявність ресурсів, тощо).

Другою загрозою, що може виникнути, слід виділити нівелювання ролі держави та зменшення рівня державної підтримки масового спорту через завищені очікування, що можуть виникнути від запровадження системи корпоративного партнерства. Слід звернути увагу, що перекладання специфічних функцій, притаманних виключно окремим суб'єктам, а також відмова від відповідальності за результати діяльності може призвести до негативних наслідків. Роль державного регулювання та державної підтримки в ринковому середовищі є незамінним чинником та необхідною умовою.

На основі проведених досліджень та проведеного аналізу наявних функціональних зв'язків між суб'єктами масового спорту в Курдистані (табл. 3.1), шляхом розв'язання матриці суміжності, нами було побудовано та представлено структурну модель та напрями зв'язків у вигляді графа Бержа [4; 15 ;64; 115; 129] (рис. 4.4)

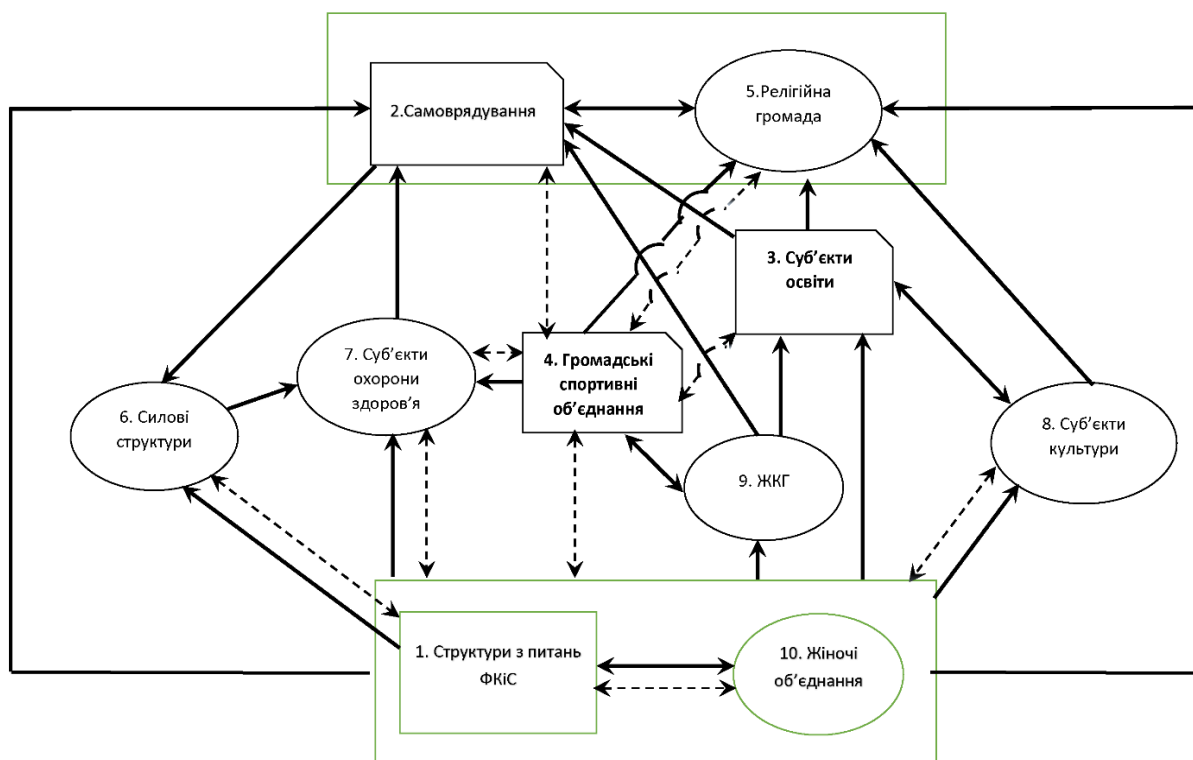


Рис. 4.4. Структурна модель взаємодії між суб'єктами масового спорту

Як показав аналіз проведених досліджень, найбільший вплив на діяльність суб'єктів управління масовим спортом в Курдистані чинять органи місцевого самоврядування та місцеві релігійні громади. Органи місцевого самоврядування є головними розпорядниками ресурсної бази системи масового спорту. Релігійні осередки є на сьогодні найавторитетнішими учасниками з точки зору супроводу різних сторін суспільного життя на предмет відповідності моральним принципам та духовним традиціям курдського суспільства. З іншого боку, суб'єкти, що представляють сферу фізичної культури і спорту, а також організації, що покликані представляти

інтереси жінок, навпаки, потребують найбільшої підтримки, так як поєднані з іншими суб'єктами структурними зв'язками протилежної направленості. Група суб'єктів, що займають проміжне місце включає: заклади освіти, громадські спортивні організації, різні силові структури (поліція, армія), заклади охорони здоров'я, заклади культури (парки, заклади дозвілля), житлово-комунальні господарства. Основні протиріччя, виявлені нами та такі, що потребують вирішення, на нашу думку є наступні. Процес управління ресурсами та розподіл об'єктів комунальної власності не відбуваються за принципом вільного доступу тих, хто в цьому потребує. Об'єкти масового спорту знаходяться у користуванні закладів освіти, силових структур, закладів культури (парки), а суб'єкти масового спорту практично їх позбавлені. Це ж можна сказати і про інші види ресурсного забезпечення: наукового, кадрового, медичного та інших. Виявлено протиріччя відносно думок респондентів, які назвали, як такі, що найбільше впливають на процес управління масового спорту: структури різного рівня з питань фізичної культури і спорту, органи місцевого самоврядування, добровільні громадські об'єднання та заклади системи освіти, а також тими даними, що були отримані нами за результатами аналізу документів. За результатами цього аналізу, можна стверджувати, що існує необхідність більш активного залучення до управління нових суб'єктів (релігійних громад, силових структур та ін.) та побудови такої моделі взаємовідносин між усіма зацікавленими сторонами цього процесу на умовах, які б забезпечували максимальну надійність структурних зв'язків між ними та відносну сталість цілісної організаційної структури.

Цей етап дослідження ґрунтувався на впровадженні через функції управління модельних факторів, якими виступають ефективні дії і взаємні дії на рівні як первинних ланок, так і суб'єктів на інших рівнях управління, що забезпечують функціонування системи масового спорту; удосконалення організаційної структури управління масовим спортом; розробка і подальше

впровадження сучасних, ефективних форм взаємодії між різними структурами. Послідовність введення модельних факторів повинні забезпечуватися таким чином, щоб максимально охопити всі взаємодіючі організації: від первинної ланки (фізкультурно-спортивні клуби за місцем проживання) до рівня регіонального та загальнодержавного. Безпосереднє і всебічне вивчення матеріалу в практичних умовах з метою виявлення основних проблем, що позитивно, або негативно впливають на ефективність управління масовим спортом показало, що в даний час в Іракському Курдистані відсутній єдиний підхід до оцінки стану цієї роботи, а запропоновані нами інновації дозволять наблизити цю проблему до її вирішення.

В процесі розробки структурної моделі взаємодії між суб'єктами управління масовим спортом ми припускали, що запропонована модель дозволить комплексно уявити весь спектр структурних, функціональних і ресурсних зв'язків, що виникають в процесі функціонування цілісної системи, якою є об'єкт нашого дослідження. У свою чергу, це відкриє ряд можливостей для подальшої оптимізації процесу взаємодії між різними організаціями, підвищення ефективності управління масовим спортом на усіх його рівнях. В процесі побудови структурної моделі особливе значення має впровадження модельних факторів, що дозволяє уточнити особливості взаємодії в специфічних умовах міста Дахук, обґрунтувати раціональні форми взаємодії, визначити паритет функцій управління в цьому процесі та ефективність їх реалізації різними організаціями.

На основі результатів проведених досліджень структурна модель взаємодії між суб'єктами управління масовим спортом представлена нами у вигляді графа Бержа (рис.4.4). Вона відображає масовий спорт як цілісну відкриту динамічну систему і наближається до тієї повноти усього спектра взаємних дій, які необхідні для ефективного виконання поставлених перед системою завдань. Відмінною особливістю запропонованої нами моделі

виступає важливий її компонент як єдиний орган управління масовим спортом (рис.4.3). Це, на наш погляд, є однією з істотних новацій в моделі, оскільки відсутність на практиці органу спеціальної компетенції породжувало неузгодженість дій між організаціями, що мають пряме або непряме відношення до процесу управління масовим спортом, призводило до паралелізму та дублювання їх функцій.

Стабільні вертикальні і горизонтальні зв'язки між усіма зацікавленими особами забезпечуються як на основі формальних комунікацій (нормативних, документальних і ін.), Так і неформальних, які здійснюються на основі взаємних міжособистісних відносин фахівців, що беруть участь в управлінні масовим спортом. Структурна повнота запропонованої нами моделі проявляється в наявності ієрархічної структури перш за все державних організацій і одночасно органічної структури громадських і безлічі інших організацій. Запропонована нами модель більшою мірою орієнтована на партисипативну горизонтальну структуру взаємодії, вибудовану на функціональному, процесному, системному та корпоративному принципах. Це вимагає застосування комплексного підходу в процесі організації взаємодії відповідно функцій управління, компетенцій, закріпленими між учасниками в нормативно-правовому порядку.

В якості негативних факторів в процесі побудови структурної моделі виступають особливості структур самих організацій, що беруть участь в процесі взаємодії, умови зовнішнього середовища, особливості нормативно-правового регулювання, а також соціальний статус організацій в конкретних умовах регіону, рівень кваліфікації фахівців і ін. Запропонована нами структурна модель враховує функції управління, в процесі реалізації яких здійснюється взаємодія. Це означає, що об'єкт, що моделюється нами розглядається як фактор оптимізації управління масовим спортом. Так, в процесі реалізації функції планування взаємодія між організаціями реалізується шляхом розробки цільових комплексних програм, узгодження і

спільного впровадження планів робіт, календарних планів заходів, семінарів, нарад, конференцій.

Ефективність реалізації функції організації багато в чому залежить від способів забезпечення взаємодії між організаціями, що мають різну відомчу приналежність. У зв'язку з цим запропоновані нами параметри моделі, такі як делегування функцій, здійснення договірних відносин, узгодження прийнятих рішень дозволить підвищити ефективність управління масовим спортом.

Регулювання і координування як функції управління передбачають узгодження цілей між усіма організаціями в системі масового спорту, а також спільний вибір засобів їх досягнення. Ці функції є важливими складовими процесу взаємодії. Їх реалізація дозволяє значно підвищити внесок кожної із організацій (стейкхолдерів), зацікавлених у розвитку системи масового спорту, за рахунок виникнення синергетичного ефекту від їх узгодженої діяльності.

Не менш важливою в процесі розбудови системи організаційної взаємодії в системі масового спорту є функція мотивації, що передбачає спільне створення ефективного механізму мотивації участі тих суб'єктів, діяльність яких сприятливо впливає на процес функціонування всієї системи масового спорту. Найбільш ефективним фактором, що впливає на поведінку суб'єктів, як стверджував Пилип Сорокін, є фактор економічний. Особливої актуальності це твердження приймає в ринкових умовах господарювання. Контроль як одна з функцій управління дозволяє не тільки, виявляти, а й попереджати відхилення від намічених орієнтирів в процесі взаємодії. Він виступає як заключна стадія циклу управління і як завершальна ланка процесу взаємодії.

4.3. Шляхи вдосконалення економічної та соціальної основ масового спорту в Іракському Курдистані

В ході дослідження нами були апробовані інноваційні пропозиції щодо інтеграції діяльності різних організацій, делегування функцій, кооперування матеріально-технічних, фінансових коштів, трудових та інших видів ресурсів в процесі організації масового спорту в м Дахук. В результаті проведених досліджень була розроблена модель взаємодії суб'єктів щодо ресурсного забезпечення масового спорту. Основою ефективного впровадження та функціонування запропонованої моделі виступають власність. Як економічна складова цієї основи, а також кадровий потенціал як її соціальний компонент

4.3.1. Власність як економічна основа розвитку масового спорту.

Для отримання об'єктивної і максимально повної інформації про вихідний стан масового спорту на місцевому рівні, нами було запропоновано органам місцевого самоврядування в особі відповідних структур з фізичної культури і спорту провести облік об'єктів масового спорту та спортивних клубів, орієнтованих на роботу з різними групами населення. Мета обліку (паспортизації) - виявити об'єктивний стан матеріально-технічного, кадрового та організаційного забезпечення структур, що представляють масовий спорт, а також резервні можливості для вдосконалення системи масового спорту. Отримана інформація з цією метою вносилася в паспорт об'єкта, розроблений нами на основі форм, існуючих в Україні та інших країнах. Незважаючи на те, що в різних регіонах країни раніше вже робилися спроби збору достовірних даних про стан об'єктів масового спорту, в даний час в Курдистані немає єдиної методики проведення паспортизації об'єктів спортивної інфраструктури, відсутні типові варіанти документа обліку (паспорти), що в свою чергу, стримує процес обліку на загальнодержавному рівні, а в тих регіонах, де цей процес здійснено, остаточна мета залишилася досягнутою лише частково. Разом з тим, практика масового спорту показує, що потреба в зборі інформації про наявність та стан об'єктів масового спорту

стоїть досить гостро, що підтверджують і педагоги, і керівники організацій, що забезпечують управління цією роботою.

При розробці структури і змісту паспорта об'єкта масового спорту нами були вивчені різні аналоги цього документа, а також вимоги, що містяться в нормативних актах, що регламентують діяльність таких організацій в різних країнах. Структура документа представлена загальними відомостями про об'єкт: назва, тип об'єкта, вид власності; види рухової активності, здійснення яких передбачають технічні можливості об'єкта, і послуги, що надаються на об'єкті; його адреса, режим роботи; пропускна спроможність; короткий опис матеріальної бази; контактні дані власника та інших осіб, які беруть участь в управлінні об'єктом; інформація про кадрове забезпечення роботи об'єкта. Окремим розділом в документі представлені відомості про контингент відвідувачів: наявність і кількість відвідувачів за віковою ознакою, статтю, родом занять (працююче населення, учні та студенти, домогосподарки, безробітні), їх розподіл за вибором виду рухової активності. У документі знайшли відображення дані про органи та структури управління. У перспективі нами планується ініціювати процедуру затвердження такого документа (паспорта об'єкта) спочатку на регіональному, а в подальшому, і на загальнодержавному рівнях. На нашу думку, це дозволить закріпити за об'єктом його статус де юре, враховувати наявні об'єкти в процесі подальшого розвитку інфраструктури масового спорту, допоможе в розробці електронної карти спортивних об'єктів територіального утворення їх електронного реєстру на загальнонаціональному рівні для зручності всіх груп користувачів.

Аналіз отриманої нами в ході досліджень інформації вказує на те, що хоча фізкультурно-спортивні організації в системі масового спорту і мають багато спільного (цілі, завдання, принципи організації, джерела фінансування та ін.), Кожна з них має свої особливості, наділена своєю специфічністю, пов'язаною насамперед, з різним рівнем забезпеченості різними видами

ресурсів, спеціалізацією, наявністю організаційних зв'язків всередині та з іншими структурними одиницями масового спорту, а також іншими особливостями[73].

Аналіз даних свідчить про те, що матеріально-технічні ресурси, наявні на місцях, умови природного середовища та інші організаційні можливості в більшості випадків використовуються неефективно. Також не досить кваліфіковано планується і здійснюється процес вивчення переваг і запитів населення щодо занять фізичною культурою і спортом. Не в достатній мірі використовуються всі резервні можливості в управлінні масовим спортом на місцевому рівні. Всі ці фактори не дозволяють суб'єктам масового спорту ефективно виконувати свої функції і, як наслідок, досягати поставлених цілей.

4.3.2. Кадри масового спорту як соціальна складова його організаційної основи. До ряду суттєвих специфічних особливостей, виявлених в процесі дослідження, котрі визначають динаміку розвитку масового спорту, необхідно віднести середній, а в більшості випадків, низький професійний рівень фахівців, які працюють безпосередньо з людьми [112; 143; 159; 163; 171]. Цей чинник обумовлює актуальність подальшого вдосконалення системи підвищення кваліфікації фахівців, їх раціонального підбору і розподілу [94]. Одним із перспективних шляхів вирішення цієї проблеми, на нашу думку, може стати системне підвищення кваліфікації з подальшою сертифікацією знань кадрів.

Як показує практика, в різних галузях економіки, що спеціалізуються на виробництві та наданні послуг, куди відноситься і сфера фізичної культури і спорту, система підвищення кваліфікації та сертифікації знань підтверджує свою ефективність. Атестація та подальша сертифікація знань і умінь серед фахівців масового спорту до теперішнього часу в Курдистані практично не здійснювалася. У зв'язку з цим на підставі проведених досліджень, керуючись існуючими нормативними і правовими документами

нами була розроблена методика її проведення. Метою атестації явилася об'єктивна оцінка компетентності в професійній діяльності фахівців у сфері масового спорту та їх відповідність займаній посаді. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання: визначити рівень професійної компетентності фахівців; виявити їх педагогічні та організаторські здібності в процесі виконання покладених обов'язків, а також вивчити, систематизувати і визначити умови для подальшого використання вже наявного досвіду роботи фахівців, надати їм практичну допомогу в підвищенні рівня їх кваліфікації.

Загалом, атестація фахівців в обраному територіальному утворенні дозволила підійти до їх професійної діяльності як до комплексного фактору, який надає значний вплив на рівень їх професійної активності та ефективність функціонування системи масового спорту в цілому. Для проведення атестації, на основі узагальнення існуючих аналогів, нами були розроблені методичні рекомендації, що забезпечують її організаційну основу, облік і контроль. У пакет рекомендацій увійшли: проект положення про проведення атестації; рекомендований склад атестаційної ради і структура характеристики професійних якостей фахівця (атестаційний лист); структура резюме та мотиваційного листа; проект рішення атестаційного ради. Розроблені методичні рекомендації надали позитивний вплив в процесі проведення атестації в м Дахук, і в цілому були схвалені експертами.

Результати експертного опитування показали, що 76,5 % респондентів позитивно оцінюють запропонований порядок і структурний зміст проведення такої атестації і 23,5 % опитаних вважали б за необхідне внести незначні зміни (Додаток В). Розроблений нами блок заходів не має аналогів в практиці масового спорту в Курдистані. На думку більшості експертів, він повною мірою відповідає вимогам трудового законодавства і дозволяє за рахунок організаційної послідовності досягти підвищення рівня кваліфікації

фахівців масового спорту. Тому думка експертів мала для нас ключове значення, оскільки є підтвердженням ефективності запропонованої методики.

Проведення атестації в територіальному утворенні, на нашу думку, повинен здійснюватися в п'ять етапів. На першому етапі відповідно до рішення органу місцевого самоуправління має бути затверджено склад атестаційної ради, а також терміни проведення атестації.

На другому етапі діяльність фахівців оцінюється на основі вивчення наявної звітної і статистичної документації за останні п'ять років, а також даних, отриманих за результатами опитування фахівців і проведеного збору інформації на діючих об'єктах масового спорту, включаючи і результати нашого соціологічного дослідження. До уваги ми пропонуємо брати такі показники: кількість і динаміка зростання числа осіб, що займаються регулярної руховою активністю в організованих групах, кількість таких груп і об'єктів масового спорту; кількість проведених масових заходів і кількість осіб, представників різних груп населення, які взяли в них участь; кількість тренерів, їх кваліфікаційні характеристики. Друга група показників має характеризувати динаміку змін в стані здоров'я різних груп населення: тривалість життя; захворюваність на основні групи неінфекційних хвороб, що представлені у щорічних статистичних джерелах.

На третьому етапі має здійснюватися оцінка рівня професійних знань фахівців сформованою робочою групою, до якої слід залучити викладачів вищих навчальних закладів та представників управлінської ланки системи фізичної культури і спорту. Оцінка повинна проводитися на основі проведення тестування фахівців з ключових питань організаційного та педагогічного характеру. Робочі групи оцінюють діяльність фахівців на основі розроблених за допомогою представників навчальних закладів спортивного профілю тестів, які також допоможуть визначити, наскільки уявлення фахівців щодо своєї ролі в процесі розвитку масового спорту гармоніюють з тими завданнями, які висуває перед ними суспільство, а так

само , наскільки рівень їх професійних знань відповідає займаній ними посади.

Оцінка діяльності фахівця на четвертому етапі повинна здійснюватися на основі рішень атестаційної ради. Атестаційна рада приймає остаточне рішення у вигляді одного з трьох варіантів: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді, але потребує підвищення кваліфікації; не відповідає займаній посаді.

П'ятий етап пов'язаний з розробкою практичних рекомендацій щодо реалізації: рішень, спрямованих на підвищення рівня професійних знань фахівців і їх кваліфікації в цілому, а також їх виконанням. Важливою частиною заходів щодо підвищення рівня кваліфікації фахівців, на нашу думку, повинна стати розробка механізмів їх мотивації підвищувати рівень своїх професійних знань.

Основним документом для проведення атестації має стати Положення, котре розробляється місцевим виконавчим органом з фізичної культури і спорту з врахуванням особливостей організаційних умов, що склалися в конкретному муніципальному утворенні. Таке положення, на нашу думку, повинно складатися з таких трьох розділів: загальні відомості; порядок проведення атестації; рішення, прийняті за результатами атестації. У першому розділі слід відобразити правові основи, цілі і завдання атестації, запропонований склад атестаційної ради та періодичність проведення заходів, пов'язаних з цим процесом.

У другому розділі слід використати організаційні особливості підготовки і безпосереднього проведення атестації, оскільки від їх чіткості, недвозначності трактувань багато в чому, на наш погляд, залежить ефективність атестації. Третій розділ повинен бути присвячений організації заключного етапу проведення атестації та сертифікації, особливостям аналізу їх результатів. Розробляючи проекти документів для атестації, слід виходили

з необхідності її проведення не як внутрішньовідомчого заходу, а процесу, який повинен здійснюватися шляхом міжвідомчої координації дій.

Такий підхід в Україні на нормативному рівні був обумовлений вимогами базових документів стратегічного характеру, що регламентують функціонування та розвиток фізичної культури і спорту, та передбачають необхідність такої взаємодії між різними організаціями [67; 80; 118]. Він також гармонує з завданнями і метою діяльності різних структур, що входять в поле діяльності системи масового спорту і закріпленими в їх статутах, положеннях та інших документах, що регулюють їх діяльність.

Виходячи з цього, запропонований нами порядок проведення заходів, пов'язаних з атестацією і сертифікацією фахівців, на рівні органу центральної та місцевої влади в сфері фізичної культури і спорту, передбачає здійснення міжвідомчої координації, дозволяє визначити алгоритм дій, терміни атестації, склад атестаційної ради та інші умови. Такий підхід був згодом схвалений на рівні центральної виконавчої влади Іракського Курдистану у сфері фізичної культури і спорту, більшістю опитаних нами експертів.

До складу атестаційної ради було запропоновано включити представників тих структур, які, на думку опитаних нами респондентів, беруть найактивнішу участь в процесі управління масовим спортом:

- фахівець з фізичної культури і спорту, який представляє орган центральної виконавчої влади на місцевому рівні;
- фахівець місцевого органу управління сферою освіти;
- представник, який представляє систему охорони здоров'я;
- представники вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців для сфери фізичної культури і спорту;
- представник органу місцевого самоврядування;
- представники громадських і релігійних організацій;
- представники силових структур.

На членів атестаційного ради повинні бути покладені такі функції: забезпечення методичного супроводу фахівців у період атестації; збір та узагальнення пропозицій членів ради і осіб, що атестуються, фахівців щодо процедури атестації; оцінка професійних якостей фахівців, співставлення їх компетенцій з нормативними вимогами і визначення їх відповідності займаній посаді; підготовка пропозицій щодо підвищення кваліфікації.

Кожній особі, що проходить атестацію, слід запропонувати скласти резюме (CV) та мотиваційний лист. Структура резюме має включати такі розділи: займана посада, або посада на яку претендує особа, що атестується; освіта (які навчальні заклади закінчував); досвід роботи (в яких організаціях і які посади займав); знання мов і інші якості, що мають відношення до масового спорту; інформація про себе (дата народження, сімейний стан).

Мотиваційний лист в короткій формі був покликаний з'ясувати два ключові аспекти: чому особа, що атестується обрала для себе саме ту професію і посаду, яку займає і що отримує від його діяльності структура, в якій він працює.

Атестаційний лист за своєю структурою повинен складатися з трьох інформаційних блоків. Перший блок містить короткі дані про освіту особи, що атестується, стаж її роботи у сфері фізичної культури і спорту. Другий блок фіксує результати незалежного тестування, результати співбесіди з членами атестаційного ради та вивчення ними резюме, мотиваційного листа, рекомендацій та інших документів.

Третій блок атестаційного листа включає рішення атестаційного ради про результати атестації та пропозиції (видати сертифікат відповідності займаній посаді, рекомендувати проходження курсу підвищення кваліфікації або ж рішення про повну невідповідність займаній посаді).

Висновки до розділу 4

1. На основі організаційного аналізу та організаційного діагнозу визначено ті умови, котрі найбільше сприятимуть розвитку масового спорту в регіоні, а в подальшому, і на загальнонаціональному рівні.

2. Розроблено науково-методологічні концептуальні основи реалізації намірів державних, громадських та інших зацікавлених осіб регіону про взаємні узгоджені дії в управлінні розвитком масового спорту на його території.

3. Визначено мету і стратегічні напрямки розвитку масового спорту в регіоні, а також завдання, покладені на учасників цього процесу і основні принципи організаційної взаємодії між ними, котрі в подальшому можуть лягти в основу концептуальних документів з розвитку масового спорту в Курдистані.

4. Запропоновано принципи, що дозволять впорядкувати процес взаємодії суб'єктів у процесі досягнення поставлених цілей, забезпечити методологічну чіткість і дотримання всіх необхідних вимог, продиктованих специфікою об'єкта дослідження. Вони повинні стати основою для підтвердження інноваційних засад в управлінні масовим спортом в Курдистані.

5. Запропоновано концептуальну модель структурних зв'язків між суб'єктами масового спорту, передбачає партнерські відносини між сторонами, які беруть участь в управлінні цим процесом та організаційна структура центру, що має координувати такі взаємостосунки.. Така взаємодія повинна стати основою поєднання зусиль між зацікавленими сторонами та покликана, з одного боку, визначити паритет цілей сторін, а з іншого - виключити дублювання функцій, визначивши сфери впливу і сприяти оперативному реагуванню на вирішення проблемних ситуацій, що можуть виникати в процесі функціонування масового спорту як системного явища.

Основні наукові результати розділу опубліковані у наукових працях [109, 111].

РОЗДІЛ 5

АНАЛІЗ І УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведення наукових досліджень з проблем фізичного виховання і спорту на матеріалах країн, у яких галузь фізичної культури і спорту під впливом великої кількості негативних факторів соціального, економічного, внутрішньо- та зовнішньополітичного, культурно-ідеологічного характеру розвивається загалом нестабільно і суттєво поступається за головними показниками розвиненим країнам, є досить складним завданням. Це повною мірою стосується Іракського Курдистану – регіону Передньої Азії, народ якої має тривалу історію складної боротьби із зовнішніми силами за незалежність і створення самостійної держави.

Аналіз науково-методичної літератури дозволив встановити, що масовий спорт є системою відкритого типу, оскільки функція задається їй ззовні і показує, яку роль ця система виконує у відношенні до більш загальної системи, в яку вона включена складовою частиною поряд з іншими системами. Вона потребує постійного обміну ресурсами з навколишнім середовищем. Одночасно, це є система, якій властива здатність до самоорганізації, оскільки, маючи власні тенденції та потенціал, вона має здатність розвиватися та відновлювати свою рівновагу, адаптуватися до змін та якісно удосконалюватися за рахунок погодженої взаємодії внутрішніх компонентів навіть за відсутності впорядкованих дій з боку середовища .

Результати проведеного дослідження стали **підтвердженням висновків інших авторів** про те, що необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку системи масового спорту у будь-якій країні є забезпечення стабільної організаційної взаємодії соціальних інститутів, що належать до усіх секторів суспільства (приватного, суспільного та державного), зацікавлених у вирішенні проблеми регулярного залучення

населення до рухової активності та здорового способу життя (А. Ананзех, 2006; О. В. Андрєєва, 2014; І. Л. Гасюк, 2013; О. М. Вареник, 2015; М. В. Дутчак, 2013; Кравченко О. , 2014; С. М. Кулешов, 2017; А. Ю. Сергєєв, 2017; А. С. Халявіна, 2015; І. В. Шевчук, 2015; Ю. Ю. Алі, 2011).

Таку ж позицію виявили також автори, які вивчали ситуацію у сфері фізичної культури і спорту включно з масовим спортом у країнах арабського світу зі схожим історичним минулим та поточними суспільними проблемами. Насамперед це країни Близького Сходу, серед яких Ірак, Ліван, а також Палестинська Автономія. Як у їх працях (Ф.Редха, 2009; Ю. Алі, 2011, А. Найрат, 2003), так і в нашій роботі вказано на аналогічні негативні моменти функціонування галузі фізичної культури і спорту, головним серед яких є низький рівень залучення населення (особливо жінок) до регулярних занять масовим спортом та неналежну якість і обмежену доступність населення до споживання фізкультурно-спортивних послуг через нерозвиненість спортивної інфраструктури, низькі доходи переважної частини населення, брак фінансування галузі, гостру нестачу кваліфікованих фахівців, стримуючий вплив релігії та національних звичаїв.

Спільною для усіх авторів, і це також підтверджено нашим дослідженням, є позиція щодо оцінки стану управління масовим спортом в означених країнах і в Іракському Курдистані: діючі системи управління є досить архаїчними та не ефективними з огляду на те, що вони ґрунтуються переважно на застосуванні адміністративних методів керування, засиллі застарілих організаційних структур державного сектору галузі, слабкому залученню до управління інших соціальних інститутів, зацікавлених у активному розвитку масового спорту (стейкхолдерів).

В організаційній структурі системи масового спорту існує ряд суперечностей, які не дозволяють ефективно управляти її діяльністю. Наявність таких проблем детерміноване з одного боку, відсутністю теоретично обґрунтованого механізму взаємодії в сфері масового спорту в

Курдистані, а з іншого - пасивністю самих органів місцевого самоврядування, пов'язаної, в першу чергу, з невмінням раціонально розпорядитися наявними ресурсами, як власними, так і тих, що надходять з центральних бюджетів. Результати досліджень показують, що відсутність на даний час цілеспрямованого пошуку нових організаційних форм діяльності, ефективної координації дій та обміну інформацією призводить до недостатнього рівня взаємодії між організаціями, нераціонального розподілу їх зусиль в процесі функціонування системи масового спорту.

За підсумками проведеного дослідження було **доповнено та розширено знання** щодо закономірностей функціонування та розвитку масового спорту як важливого соціального феномена сучасного світу. Зокрема це стосується пошуку та впровадженню нових ефективних форм комунікацій між соціальними інститутами, зацікавленими у розвитку масового спорту (стейкхолдерами). Встановлено що в сучасних умовах найбільш ефективною формою комунікацій та взаємодії між стейкхолдерами може стати корпоративний механізм, заснований на принципах соціального партнерства та відповідальності, реалізація яких забезпечує застосування ідеології, форм та методів узгодження інтересів різних соціальних груп та їх членів з метою конструктивного співробітництва (Ю. Ю. Алі, 2011; К. Д. Андрющенко 2017; О. Ю. Бобровська, 2010; О. М. Вареник, 2014; А. В. Зінюк, 2013; М. А. Журба, 2016; О. В. Кравченко, 2018; П. І. Ладика, 2016; В. І. Лукашук, 2015; Р. Р. Сіренко, 2017; В. В. Шутєєв, 2017).

Виділено категорії соціальних інститутів, які потенційно можуть спрямовувати свою діяльність на розвиток масового спорту. На думку фахівців, які взяли участь у дослідженні в провінції Дахук, до них належать: органи влади з фізичної культури і спорту (18,4 % опитаних), органи місцевого самоврядування (15,7 %), спортивні громадські організації (11,4 %), органи освіти (13,0 %). До кола інститутів, що мають опосередкований вплив на процес управління масовим спортом, віднесено: релігійні

організації (10,3 %), охорони здоров'я (8,7 %), органи культури (8,1 %), з питань житлово-комунального господарства (6,5 %), силові структури і організації військово-патріотичного профілю (4,9 %), об'єднання жінок (3,4 %).

За результатами організаційного аналізу та організаційного діагнозу нами було виявлено організаційні резерви в діяльності суб'єктів масового спорту, що вплинуло на вибір шляхів і засобів подальшого вдосконалення функціонування усієї системи в цілому. Розроблено науково-методологічні концептуальні основи реалізації намірів державних, громадських та інших зацікавлених осіб регіону про взаємні узгоджені дії в управлінні розвитком масового спорту на його території.

У роботі були сформульовані **нові наукові положення:**

- уперше на основі застосування комплексного підходу до визначення та наступного аналізу найбільш значущих факторів розвитку масового спорту в Курдистані встановлено, що головними складовими компонентами комплексу чинних факторів є зовнішні (макро-) та внутрішні (мікро-) фактори, дослідження сукупного впливу яких дало змогу визначити підходи до формування організаційних основ розвитку масового спорту в Іракському Курдистані. Найбільш суттєвими організаційними чинниками, що стримують розвиток масового спорту в Курдистані є відсутність належної уваги державних та інших зацікавлених організацій до здоров'я населення (21,1 % опитаних фахівців), що відображається негативною динамікою будівництва спортивних споруд в житлових районах (25,2 %), неефективним підбором, розстановкою і підготовкою кадрів в системі масового спорту (19,5 %), неувагою до проблем фізичної культури місцевих органів влади (17,0 %) та іншими об'єктивними і суб'єктивними причинами. Більше половини (57,3 %) респондентів вказали на необхідність налагодження належної взаємодії між різними організаціями, що беруть участь в управлінні масовим спортом. На цю проблему вказали також 73,0% опитаних експертів. SWOT-аналіз

дозволив виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку менеджерів організацій. Опитування експертів також дозволило підтвердити гіпотезу, що основними факторами, які стримують розвиток масового спорту в Курдистані є відсутність загальної концепції розвитку цієї сфери діяльності (37,8 %), відсутність злагодженої системи взаємодії всіх зацікавлених осіб (27,0 %) і дефіцит кадрів відповідної кваліфікації (21,6 %), відсутність належного фінансування та відсталість матеріально-технічної бази (13,5 %). Враховуючи те, що об'єктом нашого дослідження виступає масовий спорт на загальнодержавному рівні Курдистану, вважаємо за необхідне більшою мірою зосередитись на дослідженні зовнішніх чинників масового спорту як явища, тому, що вони більшою мірою формуються об'єктивно, ззовні;

- уперше здійснено історичну періодизацію розвитку розвитку системи фізичної культури і масового спорту в Курдистані. На підставі застосування комплексу критеріїв якісного та кількісного характеру, у тому числі з урахуванням стану системи управління галуззю, виділено та охарактеризовано сім етапів розвитку фізичного виховання і спорту у Іракському Курдистані за період з початку минулого століття до сьогодення, серед яких : 1) період виникнення передумов зародження системи сучасного фізичного виховання в Іракському Курдистані (1917-1926 р.р.); 2) період становлення системи сучасного фізичного виховання (1926-1938 р.р.); 3) період розвитку системи сучасного фізичного виховання (1938-1958 р.р.); 4) період руйнування системи сучасного фізичного виховання в Курдистані (1958-1968 р.р.); 5) період відновлення системи сучасного фізичного виховання (1968-1980 р.р.); 6) період стагнації системи фізичного виховання (1980-2003р.р.); 7) період розвитку новітньої системи фізичного виховання (2003-2020 р.р.);

- уперше науково обґрунтовано концептуальну модель структурних комунікацій між суб'єктами масового спорту з урахуванням особливостей

його розвитку в Іракському Курдистані, яка передбачає партнерські відносини між сторонами, котрі прямо або опосередковано беруть участь в управлінні цим процесом та наявність єдиного центру, що має організовувати та координувати такі комунікації.

Передумовами створення моделі стали проведений аналіз особливостей структури і функцій різних організацій, які забезпечують управління масовим спортом в провінції Дахук Іракського Курдистану. Відповідно до програми дослідження було проведено аналіз та виявлено традиційні форми їх взаємодії, а також визначено необхідні для ефективного управління, але відсутні в наявному процесі управління, різні види взаємозв'язків між ними.

Необхідною умовою моделювання стало виявлення та аналіз найбільш значимих чинників, що впливають на ефективність функціонування масового спорту в регіоні. Застосуванням SWOT-аналізу та наступним ранжуванням чинників було обрано по два найважливіших чинники з кожної групи та здійснено їх перехресний аналіз для моделювання стратегії реагування на відповідні ситуації. Слабкими сторонами масового спорту в Іракському Курдистані, в першу чергу, було визначено низький рівень налагодження організаційної взаємодії, а також дефіцит кваліфікованих кадрів на всіх рівнях системи. Серед сильних сторін на теперішньому етапі розвитку масового спорту, є наявність таких передумов як: зростаючий рівень заохочення населення (впершу чергу, серед дітей та молоді) та вжиті на загальнодержавному рівні ряд заходів нормативно-правового характеру, що сприяють подальшому розвитку масового спорту в Іракському Курдистані.

SWOT-аналіз надав можливість визначити можливості, що відкриваються у результаті впровадження запропонованої моделі для формування сучасних основ організації масового спорту в Іракському Курдистані. Це, по-перше, синергетичний ефект від впровадження та удосконалення системи організаційних взаємозв'язків між усіма стейкхолдерами, які прямо, або опосередковано беруть участь в управлінні

масовим спортом. По-друге, очікується, що підвищення рівня кваліфікації працівників системи масового спорту дозволить суттєво покращити якість послуг, які виробляються спортивно-оздоровчими та знизити рівень ризиків, пов'язаних з використанням в системі масового спорту некваліфікованих фахівців.

Проведений аналіз також показав, що серед потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність масового спорту, може стати ризик відмови деяких стейкхолдерів від взаємодії через зменшення сили директивного впливу та запровадження засад корпоративного управління, до якого більша частина суб'єктів на сьогодні поки що не є достатньо адаптованою. Також на активність залучення нових учасників до процесу управління масовим спортом може стати доволі тривалий період очікування ефекту від впровадження організаційних змін в соціальній сфері. Цей період може тривати, на думку вчених, від 5-ти до 7-ми років, в залежності від ряду умов (рівень управління, мотивація, наявність ресурсів, тощо). Іншою загрозою, що може виникнути, може стати нівелювання ролі держави та зменшення рівня державної підтримки масового спорту через завищені очікування, що можуть виникнути від запровадження системи корпоративного партнерства. Слід звернути увагу, що перекладання специфічних функцій, притаманних виключно окремим суб'єктам, а також відмова від відповідальності за результати діяльності може призвести до негативних наслідків. Роль державного регулювання та державної підтримки в ринковому середовищі є незамінним чинником та необхідною умовою.

На основі проведених досліджень та проведеного аналізу наявних функціональних зв'язків між суб'єктами масового спорту в Курдистані шляхом розв'язання матриці суміжності, нами було побудовано та представлено структурну модель та напрями зв'язків у вигляді графа Бержа.

У подальшому науковий інтерес викликають дослідження щодо пошуку можливостей подальшого вдосконалення та розвитку матеріально-

технічної бази масового спорту в Курдистані, що дозволило б не лише оптимізувати використання існуючих об'єктів, але й отримати умови для будівництва нових. Питання розвитку ринкових механізмів господарювання в системі масового спорту, що дозволило б створювати якісний продукт, що буде максимально задовольняти потреби споживача, є таким, що також потребує вирішення на науковому рівні з урахуванням соціально-економічних умов, що склалися в сучасному курдському суспільстві. Процес раціонального використання існуючого кадрового потенціалу, підвищення його кваліфікації, у подальшому потребуватиме наукового пошуку організаційних можливостей якісної підготовки необхідної кількості нових фахівців силами наявних в Курдистані навчальних закладів, розвитку їх наукової бази, що дозволить покращити рівень науково-методичного забезпечення масового спорту. Потребує наукового опрацювання система організаційних мотиваційних механізмів, котрі б сприяли залученню більшого числа населення різних груп до регулярних занять масовим спортом.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

З огляду на вищевикладене, стає доцільним запровадження заходів щодо створення належних організаційних умов розвитку масового спорту в Курдистані.

На загальнодержавному рівні (Міністерству культури та молоді Іракського Курдистану, Міністерству освіти Іракського Курдистану) необхідно ініціювати розробку інструментарію нормативно-правового та організаційного врегулювання питань щодо:

- 1) розробки та затвердження Концепції та Програми розвитку масового спорту в Іракському Курдистані на період до 2025 року;
- 2) розробки та затвердження загальнодержавних програм підготовки нових кадрів та підвищення кваліфікації наявного кадрового складу у системі масового спорту;
- 3) розподілу між окремими відомствами функцій, виконання яких забезпечувало б належну динаміку процесу залучення населення до масового спорту;
- 4) запровадження інституту громадських інструкторів з рухової активності, наділивши їх додатковими повноваженнями щодо можливості представляти інтереси членів громади, зацікавлених у здійсненні рухової активності;
- 5) розробки системи економічного стимулювання будь-якої діяльності (лікарів, бізнесу, роботодавців, громадських організацій, засобів масової інформації та ін.), що сприятиме процесу залучення населення до рухової активності;
- 6) виділення більшого об'єму коштів на першочергове приведення до належного стану наявної інфраструктури міст, що може бути задіяна для

організації рухової активності (зони масового відпочинку, велосипедні доріжки, маршрути тощо);

7) проведення загальнонаціональної інвентаризації та паспортизації всіх наявних об'єктів фізкультурно-спортивного призначення за місцем проживання населення та у місцях масового відпочинку щоб унеможливити подальше зменшення їх кількості та нецільове використання;

8) використання усієї наявної інфраструктури, що перебуває у комунальній власності, для організації рухової активності всіх верств населення;

9) розробки норм планування територій міст з урахуванням можливості збереження та розвитку інфраструктури системи масового спорту.

На місцевому рівні (місцевим громадам та їх виконавчим підрозділам, представницьким органам державної влади) вжиття конкретних заходів щодо:

1) створення ініціативно-координаційних груп за участі представників громади, інших зацікавлених осіб щодо налагодження процесу організаційної взаємодії з питань залучення різних груп населення до масового спорту;

2) надання споруд, що знаходяться в комунальній власності для організації занять руховою активністю всіх верств населення, вивчення та залучення резервних можливостей щодо розвитку інфраструктури масового спорту не залежно від відомчого підпорядкування;

3) забезпечення інвентаризації та паспортизації всіх наявних об'єктів фізкультурно-спортивного призначення, виявлення та закріплення тих, що не мають власника;

4) приведення до прийнятного технічного та санітарного стану наявних об'єктів та зон масового відпочинку, створення та підтримання комфортних умов для занять руховою активністю;

- 5) стимулювання розвитку підприємництва у сфері активного відпочинку, фізичної культури і спорту;
- 6) розробки та реалізації місцевих програм атестації та підвищення кваліфікації кадрів системи масового спорту;
- 7) залучення громадськості, волонтерів до активної участі в розбудові системи масового спорту на місцях.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз спеціальних літературних джерел та накопченого досвіду свідчить про те, що на сьогодні у світі накопичено достатній досвід формування та розвитку системи масового спорту. Визначено, що масовий спорт є системою відкритого типу, оскільки функція задається їй ззовні і показує, яку роль ця система виконує у відношенні до більш загальної системи, в яку вона включена складовою частиною поряд з іншими системами. Вона потребує постійного обміну ресурсами з оточуючим середовищем. Одночасно, це є система, якій властива здатність до самоорганізації, тому що, маючи власні тенденції та потенціал, вона має здатність розвиватися та відновлювати свою рівновагу, адаптуватися до змін та якісно удосконалюватися за рахунок погодженої взаємодії внутрішніх компонентів навіть за відсутності впорядкованих дій з боку середовища.

2. Встановлено, що процес розвитку фізичної культури і спорту в Курдистані потребує додаткових імпульсів для його активізації. Як і в різні періоди свого розвитку, масовий спорт завжди був і може в подальшому бути базовою підсистемою в процесі відтворення та модернізації усієї системи фізичного виховання і спорту в країні. Масовий спорт в Курдистані потребує поглибленого вдосконалення нормативного забезпечення, тобто ухвалення документів, які на правовій основі встановлюють правила і норми здійснення діяльності та взаємодії між різними суб'єктами системи. Існуюча система управління фізичною культурою і спортом в Курдистані не в повній мірі забезпечує належний розвиток масового спорту.

3. Найбільш суттєвими організаційними чинниками, що стримують розвиток масового спорту в Курдистані є відсутність належної уваги державних та інших зацікавлених організацій до здоров'я населення (21,1 % опитаних фахівців), що відображається негативною динамікою будівництва

спортивних споруд в житлових районах (25,2 %), неефективним підбором, розстановкою і підготовкою кадрів в системі масового спорту (19,5 %), неувагою до проблем фізичної культури місцевих органів влади (17, 0%) та іншими об'єктивними і суб'єктивними причинами. 57,3 % респондентів вказали на необхідність налагодження належної взаємодії між різними організаціями, що беруть участь в управлінні масовим спортом. На цю проблему вказали також 73,0 % опитаних експертів. Опитування експертів також дозволило підтвердити гіпотезу, що основними факторами, які стримують розвиток масового спорту в Курдистані є відсутність загальної концепції розвитку цієї сфери діяльності (37,8 %), відсутність злагодженої системи взаємодії всіх зацікавлених осіб (27,0 %) і дефіцит кадрів відповідної кваліфікації (21,6 %), відсутність належного фінансування та недосконалість матеріально-технічної бази (13,5 %).

4. За результатами організаційного аналізу та організаційного діагнозу виявлено організаційні резерви в діяльності суб'єктів масового спорту, що вплинуло на вибір шляхів і засобів подальшого вдосконалення функціонування усієї системи в цілому. Розроблено науково-методологічні концептуальні основи реалізації намірів державних, громадських та інших зацікавлених осіб регіону про взаємні узгоджені дії в управлінні розвитком масового спорту на його території. Виділено коло тих осіб, які зацікавлені у покращенні діяльності цих структур, котрі завжди повинні виявляти зацікавленість у розвитку масового спорту. До кола осіб, що прямо зацікавлені у покращенні ефективності діяльності масового спорту належать: органи влади з фізичної культури і спорту (18,4 % опитаних), органи місцевого самоврядування (15,7 %), спортивні громадські організації (11,4 %), органи освіти (13,0 %). До кола осіб, що мають опосередкований вплив на процес управління масовим спортом, віднесено: релігійні організації (10,3 %), охорони здоров'я (8,7 %), органи культури (8,1 %), з питань житлово-комунального господарства (6,5 %), силові структури і

організації військово-патріотичного профілю (4,9 %), об'єднання жінок (3,4 %).

5. Визначено мету і стратегічні напрямки розвитку масового спорту в регіоні (провінція Дахук), а також завдання, покладені на учасників цього процесу і основні принципи організаційної взаємодії між ними, які в подальшому можуть лягти в основу концептуальних документів з розвитку масового спорту в Курдистані. Запропоновано принципи, що дозволять впорядкувати процес взаємодії суб'єктів у процесі досягнення поставлених цілей, забезпечити методологічну чіткість і дотримання всіх необхідних вимог, продиктованих специфікою об'єкта дослідження. Вони повинні стати основою для підтвердження інноваційних засад в управлінні масовим спортом в Курдистані.

6. Запропоновано концептуальну модель структурних зв'язків між суб'єктами масового спорту, що передбачає партнерські відносини між сторонами, котрі прямо або опосередковано беруть участь в управлінні цим процесом та організаційна структура центру, що має координувати такі взаємостосунки. Запропоновано структуру угоди між зацікавленими сторонами на регіональному рівні. Угода повинна стати правовою основою взаємодії між сторонами та покликана, з одного боку, визначити паритет цілей договірних сторін, а з іншого – виключити дублювання функцій, визначивши сфери впливу і сприяти оперативному реагуванню на вирішення проблемних ситуацій, що можуть виникати в процесі функціонування масового спорту як системного явища.

7. У подальшому науковий інтерес викликають дослідження щодо пошуку можливостей вдосконалення та розвитку матеріально-технічної бази масового спорту в Курдистані, що дозволило б не лише оптимізувати використання існуючих об'єктів, але й отримати умови для будівництва нових. Спеціального наукового аналізу потребує процес раціонального використання існуючого потенціалу фахівців з масового спорту та

підвищення їх кваліфікації. На порядку денному стоїть також наукове обґрунтування якісної підготовки необхідної кількості нових фахівців з масового спорту на базі діючих в Курдистані закладів освіти, що дозволить покращити рівень науково-методичного забезпечення масового спорту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абдель РН. Формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту у Палестині [дисертація]. Київ: НУФВСУ; 2003. 17 с.
2. Абдулвахид ДН. Особенности отбора детей для занятий спортивной гимнастикой в современном Курдистане. Слобожан. наук.-спорт. вісн.. 2015;5:7-12.
3. Абдулрахман РН. Особливості соціального середовища розвитку масового спорту в Курдистані. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2017;2:3-6.
4. Абдулрахман РН. Роль соціальних інститутів у розвитку масового спорту в Курдистані. Молодь та олімпійський рух: зб. тез доповідей 10-ї Міжнар. наук. конф. молодих учених [Інтернет]; 2017; Трав 24-25. Київ. Київ; 2017, 221-2. Доступно: <http://www.unisport.edu.ua/content/naukovi-konferenciyi-ta-seminary>.
5. Абдулрахман РН. Социальные факторы развития массового спорта в Курдистане. Молодь та олімпійський рух: зб. тез доповідей 9-ї Міжнар. наук. конф. молодих учених [Інтернет]; 2016; Жовт 12-13; Київ. Київ; 2016, с. 11-2. Доступно: <http://www.unisport.edu.ua/content/naukovi-konferenciyi-ta-seminary>
6. Ананзех А. Создание единой системы физического воспитания и общего пространства спортивной жизни в современной спортивной, досуговой деятельности иорданцев Физ. воспитание студ. творч. спец. 2006;6:78-84.
7. Андреева ОВ. Фізична рекреація різних груп населення: [монографія]. Київ: ТОВ «НВП Поліграфсервіс»; 2014. 280 с.

8. Андріанов ТВ. Компетентність майбутніх учителів у проведенні фізкультурно-оздоровчих та спортивно-масових заходів з учнями. Педагогіка вищої та середньої школи. 2014;41:3-7.
9. Андрющенко КД. Реализация программ государственного и частного партнерства по развитию сферы массового спорта в России. В: Физическая культура, спорт и туризм в высшем образовании: XXVIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, молодых ученых; 2017; Апрель 21-22; Ростов. Ростов: РИНХ, 2017,с. 8-12.
- 10.Анохін Є. Аналіз цільового компонента спортивно-масової роботи у вищих військово-навчальних закладах Збройних сил України. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. 2018;2: 43-50.
- 11.Аругтюнова ДВ. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ; 2010. 122 с.
- 12.Афанасьев ВГ. Системность и общество. Москва: Политиздат; 1980. 368 с.
- 13.Баранов ВА, К вопросу о массовости физической культуры. В: Инновации и патенты ГЦОЛИФК. Материалы итоговой науч.-практ. конф. профес.-преподават. состава РГУФКСМиТ; 2015 21-23 окт., Москва: ГЦОЛИФК; 2015, с. 8-13.
- 14.Бахаеддин АА. Некоторые особенности школьного физического воспитания в Палестинской автономии. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2010;4:117-20.
- 15.Берж К. Теория графов и ее применение. Москва: Изд-во Иностранной литературы; 1962. 320 с.
- 16.Бесчастний ВМ, Шевченко АЄ, Василенко ІК, Делія ЮВ, Кременовська ІВ. Організаційно-правові основи взаємодії ОВС із місцевими державними адміністраціями й органами місцевого самоврядування щодо запобігання масовим заворушенням і груповим

- порушенням громадського порядку та їх припинення : наук.-практ. рек. Донец. юрид. ін-т Луган. держ. ун-ту внутр. справ ім. Е.О.Дідоренка. – Донецьк; 2009. 200 с.
- 17.Бєлих СІ, Приходько ВВ, Малий ВВ, Рибковський АГ. Системні основи управління проектами у фізичній культурі і спорті : монографія Донец.нац. ун-т. Донецьк: ТОВ фірма "Друк-Інфо"; 2009. 282 с.
 - 18.Биковська ОВ, Вагнер СІ, Горбинко ВМ, Гулечко ТМ, Денисюк ОМ. Організація відпочинку та оздоровлення дітей: концепції, технології, досвід. Держ. ін-т пробл. сім'ї та молоді. Київ; 2004. 208 с.
 - 19.Бичкова НВ. Стійкість розвитку сучасної корпорації у контексті системно-синергетичного підходу. Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту.2010;3: 90-3.
 - 20.Бобровська ОЮ. Методичні засади корпоративного управління соціальною сферою: навч. посіб. Донецьк: ДДТУ;2010. 262 с.
 - 21.Бобровська ОЮ. Теоретичні і методологічні засади організаційної побудови і функціонування територіальних громад як інтегрованих соціально-економічних організацій. Аспекти публічного управління. 2018. Т6. 6-7;14-23.
 - 22.Бондар ТС. Організаційно-педагогічна технологія менеджменту учнівських фізкультурно-оздоровчих клубів[дисертація]. Харків: Харк. держ. акад. фіз. культури; 2010. 20 с.
 - 23.Ван Сюемань Особливості організаційно-управлінських основ масової фізичної культури в Китайській народній республіці України [дисертація]. Харків: Харк. держ. акад. фіз. культури; 2011. 20 с.
 - 24.Вареник ОМ. Організаційна взаємодія між суб'єктами спорту для всіх на місцевому рівні [автореферат]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України; 2014. 22 с.
 - 25.Вареник ОН, Нури АР. Структура организационных связей между субъектами массового спорта в Курдистане. Науковий часопис

- Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 15 Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2019;1(107):14-17.
26. Вареник ОН, Нури АР. Условия взаимодействия заинтересованных организаций в процессе управления массовым спортом. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15 Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2018; 10(104):14-20.
27. Вацеба ОМ, Герцик МС, Гриненко ЛВ. Всеукраїнський спортивно-масовий захід "Олімпійське лелечення" як нова форма фізкультурно-спортивної роботи серед школярів (на прикладі загальноосвітніх шкіл міста Львова). Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. 2012;3:130-6.
28. Визитей НН. Социология спорта. Курс лекций. Киев: Олимпийская литература, 2005. 248 с
29. Вільчковський ЕС, Пасічник ВР. Фізичне виховання в школах Греції. Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві. 2015;3:10-5.
30. Власов АЕ, Зеленков ЮА, Солнцев ИВ. Развитие массового спорта в современной России : монография. Москва; Проспект, 2018. 129 с.
31. Гасюк І. Л. Фізична культура та спорт: правові, економічні, управлінські засади діяльності в галузі : навч. посіб. Хмельницький: Вид-во ХГПА; 2011. 459 с.
32. Гасюк ІЛ. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні [дисертація]. Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; 2013. 36 с.
33. Глобальная стратегия по питанию, физической активности и здоровью. Женева: Всемирная организация здравоохранения; 2004. 15 с.

34. Голощапов БР. История физической культуры и спорта: учебное пособие. Москва: Академия; 2008. 308 с.
35. Горпинич О. О. Вплив засобів фізичного виховання на розвиток рівня мотивації щодо досягнення успіху в навчальній діяльності студентів вищого навчального закладу. Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві. 2015;3:126-9.
36. Государственная программа развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2016-2020 годы. Минск: РУМЦ ФВН; 2016. 36 с.
37. Грабовський ЮА, Ткачук ВП, Степанюк СІ. Масова фізична культура і спорт: основи організації та методики : навч. посіб. для студентів вищ. закл. освіти галузі знань: "Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини" – Херсон: Херсон. держ. ун-т.; 2014. 231 с.
38. Гуреева ЕА, Скрыль ТВ, Сухановский ЮА, Аскарлов АД. Экономическая эффективность мероприятий массового спорта. Теория и практика физической культуры. 2017;9:12-5.
39. Гусев АВ. Спорт і медіа в масовому суспільстві: проблеми взаємодії. Державатарегіони. Сер. Соц. комунікації. 2015;2:81-6.
40. Динамизм управления. Москва: Мысль; 1987. 204 с.
41. Доев ВК., Годжиев ГТ. Совершенствование организационной структуры управления физической культурой и спортом. Ежеквартальный рецензируемый, реферируемый научный журнал «Вестник АГУ». Выпуск 4 (208) 2017. 158-62.
42. Довгань НЮ. Організаційні засади активізації фізичної культури студентської молоді у процесі позааудиторної спортивно-масової роботи. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15 : Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2015; 5(1):91-5.
43. Довгань Н. Провідні чинники формування фізичної культури студентів вищих навчальних закладів у процесі позааудиторної спортивно-

- масової роботи. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки. 2016;3:41-7.
- 44.Довгань НЮ. Виховні інваріанти розвитку особистості у процесі позааудиторної спортивно-масової роботи. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2017;3:21-9.
 - 45.Довгань НЮ. Обґрунтування системи виховання фізичної культури студентів вищих навчальних закладів у процесі позааудиторної спортивно-масової роботи. Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки. 2016;2:26-32.
 - 46.Довгань НЮ. Психолого-педагогічні умови впровадження в освітній процес ВНЗ педагогічної системи виховання фізичної культури студентів у процесі позааудиторної спортивно-масової роботи. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16 : Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. 2016;28:116-123.
 - 47.Доклады Первого международного конгресса «Термины и понятия в сфере физической культуры» (20–22 дек. 2006 г., СПб., Россия). – СПб.; 2007. 428 с.
 - 48.Долбышева НГ, Саварец ЕЮ. Основные направления деятельности органов управления, обеспечивающих неолимпийский спорт в Украине. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2012;5 ч.1:126-29
 49. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері. Київ: Наукова думка; 2008. 383 с.
 - 50.Дук ВА. Моніторинг соціально-економічної ситуації у сфері фізичної культури й спорту. Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві. 2012;4:16-9.
 - 51.Дутчак М. "Спорт для всех" в утверждении идеалов олимпизма в Украине . Наука в олимп. спорте. 2001;3:61-6.

- 52.Дутчак М. Стратегія і тактика розвитку спорту для всіх в Україні. Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. 2003;16:3-16.
- 53.Дутчак МВ. Сучасні методологічні та організаційні засади залучення населення до оздоровчо-рекреаційної рухової активності. Науковий часопис Національного пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова Науково-педагогічні проблеми фізичної культури /Фізична культура і спорт. Серія 15. 2013;4(29):343-48.
- 54.Дутчак МВ. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика : монографія. Київ: Олімп. л-ра; 2009. 280 с.
- 55.Дутчак МВ. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні[дисертація]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України; 2009. 39 с.
- 56.Дутчак Мирослав. Парадигма оздоровчої рухової активності: теоретичне обґрунтування і практичне застосування. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2015;2:44-52.
- 57.Енциклопедія сучасної України. Доступно на: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=3256.
- 58.Жабєр Рамзі. Психологія самоорганізації у структурах управління спортом Палестини [дисертація]. . Луцьк: Волин.держ. ун-т ім. Л.Українки; 2000. 19 с.
- 59.Жамбю М. Иерархический кластер-анализ и соответствия. Москва: Финансы и статистика; 1988. 342 с.
- 60.Жмарев НВ. Управление деятельностью спортивной организации. Москва: Здоровье; 1989. 168 с.
- 61.Журба МА. Правові засади масового спорту в Україні. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія : Право. 2016;41(2):26-8.
- 62.Завальнюк О. В. Розвиток професійної компетентності фахівців з фізичного виховання та спорту в системі післядипломної

- освіти. [дисертація]. Київ: Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова; 2012. 20 с.
- 63.Завальнюк О. Фізична культура і спорт в структурі патріотичного виховання особистості. Вища освіта України. 2015;1:65-70.
- 64.Заде ЛА. Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений. Москва: Мир; 1976. 168 с.
- 65.Зайченко ЮП, Кебкел ВФ, Крачковський ВФ. Нечіткий метод групового врахування аргументів та його застосування в задачах прогнозування макроекономічних показників Наук. вісті НТУУ (КПІ). 2001;2:32-41.
- 66.Заїченко ЛІ. Спортивний клуб в системі господарсько-правових відносин : [дисертація]. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого; 2015. 20 с.
- 67.Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про фізичну культуру і спорт" та інших законодавчих актів України " 17 листопада 2009 року 1724-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2010;7:50.
- 68.Зінюк АВ. Жіночий спорт та його висвітлення засобами масової інформації. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер. : Соціологія. Т. 146. 2010;133:59-62.
- 69.Зінюк АВ. Роль сучасних мас-медіа в популяризації масового спорту та здорового способу життя. Вісник Одеського національного університету. Соціологія і політичні науки. 2013. Т. 18.2013;2(1):260-6.
- 70.Канунніков ВМ, Шаміголов РС. Олімпійська академія в регіоні: Від практики до пошуку концептуальних засад. Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. 2006;10:161-5.
- 71.Карем ЗАК. Сучасне курдське суспільство Іраку: культурні суперечності і перспективи подолання відсталості через призму

- соціології знання [автореферат]. Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2014. 20 с.
- 72.Картузова АА. Формирование мотивационных механизмов в организациях сферы физической культуры и спорта. Физ. воспитание студ. творч. спец. 2006;3:48-53.
- 73.Катерина УМ. Організаційно-методичні засади діяльності навчально-оздоровчих комплексів у процесі фізичного виховання студентської молоді [дисертація]. Київ: НУФВСУ; 2017. 22 с.
- 74.Кіндрат ВК. Організація фізкультурної та спортивно-масової роботи в різних сферах суспільства [Текст]: навч. посіб. Рівне: Волинськіобереги; 2015. 258 с.
- 75.Ключко ЮО. Моделювання синергетичного ефекту при розробці маркетингових стратегій виробничо-економічних систем [дисертація]. Донецьк: Донецький національний ун-т, 2005.
- 76.Ковальчук ГП. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту : [навч. посіб.] Кам'янець-Подільський: Рута; 2014. 227 с.
- 77.Ковальчук СВ, ЛевківВІ. Організація діяльності волонтерів у рамках реалізації українсько-польського проекту "Тренер із мого подвір'я" Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві. 2011;3:67-70.
- 78.Козленко ОМ. Сучасне спортивне країнознавство: Арабський світ : наук. вид. Ч. 1. Арабські країни Азії. Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ: Персонал; 2008. 216 с.
- 79.Колмогорова ЕВ. Проблемы локальных спортивных сообществ в современной России. Актуальные проблемы правового регулирования спортивных правоотношений, Челябинск (Россия) - Минск (Республика Беларусь). В: Захарова СА, Журавлёва ТВ, редакторы. Материалы VIIМеждународ. науч.-практ. конф. с междунар. участием, 2017 апр. 27; Челябинск: Урал. гос. ун-т физ. культуры; 2017. С. 167-170.

80. Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року. Доступно на: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/category/54>.
81. Концепція розвитку галузі фізичного виховання і спорту в Україні : Зб. наук. пр. Міжнар. ун-ту "РЕГІ" ім. акад. С.Дем'янчука. Вип. 2 / ред.: В. І. Завацький. - Рівне, 2001. - 464 с. - укр.
82. Копаев ВП. Оперативное планирование как резерв повышения эффективности тренировочного процесса в массовом спорте. Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. 2017;1:23-5.
83. Короленко КВ. Формування професійної компетентності майбутніх організаторів спортивно-масової та туристської роботи у процесі вивчення фахових дисциплін [дисертація]. Київ: Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України; 2012. 24 с.
84. Кравченко О. Реклама як фактор зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх: аналіз зарубіжних концепцій. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2014;3:96-100.
85. Кравченко О. Роль стейкхолдерів для створення ефективної системи зовнішніх комунікацій організацій сфери масового спорту та спорту для всіх. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2014;4:107-10.
86. Крик ТМ, Матвієнко МІ. Інноваційні форми організації спортивно-масової роботи та фізичної рекреації учнів загальноосвітніх навчальних закладів. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 15 : Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2015;3(2):181-3.

87. Крошка СА, Ляшенко ВВ. Ефективність забезпечення якості спортивно-масової роботи. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2017;8(2):30-8.
88. Круцевич ТЮ, Безверхня ГВ. Рекреація у фізичній культурі різних груп населення. Київ: Олімпійська література; 2010. 370 с.
89. Кубович О. Принципи і критерії формування позитивної мотивації здорового способу життя у школярів і студентів. Нова пед. думка. 2010;4:97-100.
90. Куган БА, ГН Сериков. Управление образовательной системой: взаимодействие субъектов регионального и муниципального уровней Москва: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2002. 636 с.
91. Куделко ВА. Функционально-структурный анализ управления физической культурой и спортом в системе реогионального звена. Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. 2004;3:79-86.
92. Кузьменко ОО. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі. Держава та регіони. Сер. держ. упр. 2011;3:36-41.
93. Кулешов СМ. Финансово-экономические механизмы поддержки массового спорта: отечественный и зарубежный опыт. Транспортное дело России. 2017;2:14-6.
94. Курілова В, Редько С, Пустовойт П, Щасливий С. Роль учителя фізичної культури в організації спортивно-масової роботи зі спортсменами початківцями. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки. 2016;3:63-55. –
95. Ладика ПІ. Управління в системі масового спорту. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова.

- Серія 15 : Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2016;8:47-50.
96. Левицький В. Термінологічний апарат у галузі оздоровчої фізичної культури. Теорія і методика фіз. виховання і спорту. 2000;2-3:93-5.
 97. Ліпартеліані В. Формування системи зовнішніх комунікацій професійних футбольних клубів України: [автореферат]. Київ: Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України; 2012. 21 с.
 98. Лукашук В. Індустрія спорту з позицій системного аналізу. Соц. психологія. 2011;1:157-165.
 99. Лукашук ВІ, Зінюк АВ. Засоби масової комунікації як фактор трансформації сучасного спорту : монографія. Харків: Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна; 2015. 139 с.
 100. Лукашук ВІ. Особливості підприємницької діяльності у сфері спорту. Укр. соціум. 2012;3:43-52.
 101. Лукичев КЕ. К вопросу о месте инновационных технологий в механизме мотивации населения к занятиям физической культурой и массовым спортом. Теория и практика физической культуры. 2017;2:97-9.
 102. Лю Чжишуан, Приходько ИИ. Управленческие решения в государственных органах управления физической культуры. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2015;2:113-17.
 103. Максимова ИБ. Актуальность проблемы формирования системы массового спорта. В: Деминская ЛА, редактор. Материалы II междунар. науч.-практ. конф. Современные проблемы спорта, физической культуры и физической реабилитации; 2015 апр. 24; Донецк. Донецк: Донец. ин-т физ. культуры и спорта; 2015, с. 132-36.
 104. Мартинюк ОІ. Розвиток міжгалузевої взаємодії у державному управлінні охороною здоров'я населення України [дисертація]. Київ: Нац. акад. держ. управління при Президентіві України; 2006. 20 с.

105. Марченко В. Школа – основна ланка збереження і зміцнення здоров'я дитини. Дир. шк., ліцею, гімназії. 2011;4:84-8.
106. Мединський С. Перспективи забезпечення та розвитку фізичної культури і спорту серед дорослого населення України. Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. 2006;4:116-18.
107. Мельникова НЮ, Трескин АВ. История физической культуры и спорта: учебник Москва: Спорт; 2017. 432 с.
108. Мічуда ЮП, Нурі АР. Масовий спорт у Курдистані як об'єкт управління. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: зб. наук. праць. Харків: ХДАФК; 2017. 139-43.
109. Мічуда Ю, Вареник ОМ, Нурі АР. Структурна модель управління масовим спортом на місцевому рівні в Курдистані. Спортивна наука України. 2018 ;5(87):25-31.
110. Мічуда ЮП. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку. Київ: Олімп. л-ра; 2007. 216 с.
111. Мічуда ЮП, Вареник ОМ, Нурі АР. Організаційні чинники подальшого розвитку масового спорту в Курдистані. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 15 Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2019;9 (117):55-9.
112. Мозолев О. Критерії розвитку освіти в сфері фізичної культури і спорту в Польщі. Молодь і ринок. 2016;1:80-5
113. Мохаммад Захра. Политико-правовые основы формирования в обществе Сирии здорового образа жизни. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2010;4:120-3.
114. Мудрик ВИ, Мичуда ЮП, Заветный СА. Организационно-управленческие основы физической культуры и спорта: учеб.и справ. Материалы. Харьков: ХНАДУ; 2008. 408 с.

115. Мулен Э. Кооперативное принятие решений: аксиомы и модели. Москва: Мир; 1991. 464 с.
116. Мяконьков ВБ. Состояние и перспективы развития спортивной инфраструктуры для занятий массовым спортом и адаптивной физической культурой в Российской Федерации. Адаптивная физическая культура. 2018;3:37.
117. Назарук ВЛ. Формування культури здоров'я майбутніх лікарів засобами здоров'язбережувальних технологій [дисертація]. Рівне: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування; 2015. 23 с.
118. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація". – Доступно: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>
119. Некрасов СА, Некрасов ИС. Концепция развития школьного туристского клуба. Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. 2007;6:206-9.
120. Никитушкин ВГ. Основы научно-методической деятельности в области физической культуры и спорта: учебник для вузов. Москва: Советский спорт; 2013. 280 с.
121. Нікітенко СВ. Роль сільських, селищних, міських та регіональних програм розвитку фізичної культури і спорту в розгортанні спортивно-масової роботи в Україні. Держава та регіони. Сер. Держ. упр. 2017;1:74-8.
122. Німич ГМ. Історія висвітлення роботи позашкільних навчальних закладів спортивного спрямування засобами масової інформації в 50-х-70-х рр. ХХ ст. Педагогічний дискурс. 2013;15:486-9.
123. Нурі АР. Социальные факторы развития массового спорта в Курдистане. Молодь та олімпійський рух: зб. тез доповідей ІХ Міжнар. наук. конф. молодих учених. 2016; жовт. 12-13;. Київ: НУФВСУ; 2016. С. 213.

124. Омельченко СО. Теоретичні та методичні основи взаємодії соціальних інститутів суспільства в формуванні здорового способу життя учнів загальноосвітніх навчальних закладів [автореферат]. Луганськ: Луган. нац. пед. ун-т ім. Т. Шевченка; 2008. 44 с.
125. Омеляненко ГА, Доля ОО. Спортивно-масова робота в початковій школі як засіб залучення до здорового способу життя. Вісник Запорізького національного університету. Фізичне виховання та спорт. 2014;2:26-34.
126. Павленко ВО, Павленко ЕС, Слюсаренко ОО. Організаційні засади спортивно-масової роботи у вищих навчальних закладах: навч. посіб. Для студентів та викладачів ВНЗ. Харків: ХНАДУ; 2017. 143 с.
127. Палагнюк Т В. Мотиваційні аспекти проведення спортивних заходів серед молоді. Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві. 2012;4:310-12.
128. Пірус ОА. Формування професійних компетентностей майбутніх фахівців сфери фізичної культури і спорту [дисертація]. Ів.-Франківськ: ДВНЗ "Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника"; 2012. 20 с.
129. Подолянчук СВ. Формування кількісного і якісного складу експертної групи зі створення моделі моніторингу наукової діяльності у педагогічних ВНЗ. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент: збірник наукових праць. Вип. 15. Київ: Фенікс; 2014. С. 177-187.
130. Попов ОВ. Маркетингова діяльність суб'єктів управління щодо популяризації проведення спортивно-масових заходів міжнародного рівня. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2013;5:196-9.
131. Приходько В, Томенко О, Босько В, Бермудес Д, Балашов Д. Проблема технології в реформі сфери спорту в Україні. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2019;7 (91):100-16.

132. Приходько ИИ, Путятіна ГН. Анализ взаимосвязей и взаимодействия работников спортивных школ в процессе решения организационно-управленческих и педагогических задач. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2007;11:203-6.
133. Приходько П, Мудрик ВІ, Горбенко ОВ, Путятіна ГМ, Хомко ІГ, Левадня СО та ін. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2010;3:134-8.
134. Путятіна Г. Політико-економічні параметри оптимізації галузі фітнесу як соціоприродної системи. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2019;1(69):25-30.
135. Путятіна ГМ. Соціальний механізм саморозвитку системи оздоровчо-рекреаційної рухової активності населення України в умовах циркулярної економіки. Український журнал медицини, біології та спорту. Т.5.2020;4(26):479-84.
136. Репкіна ЮМ. Адміністративно-правові основи регулювання фізичної культури і спорту [дисертація]. Київ: Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України; 2010. 19 с.
137. Савченко В, Сергеев А. Управління сферою фізичної культури і спорту у науковому дискурсі в Україні. Спортивний вісник Придніпров'я. 2016;1:116-22.
138. Садовник ОО. Засоби масової комунікації та формування іміджу українського спорту (за матеріалами преси та сайтів інформаційної мережі Інтернет) [дисертація]. Київ: КНУ ім. Т.Шевченка; 2009. 20 с
139. Садовський ОО. Формування рекреаційної культури студентської молоді в процесі фізичного виховання [дисертація]. Київ: НУФВСУ; 2017. 24 с.

140. Салівон ОВ. Підготовка майбутніх учителів до організації спортивно-масової роботи у початковій школі [дисертація]. Ялта: Республік. вищ. навч. закл. "Крим. гуманіт. ун-т"; 2012. 20 с.
141. Самер КІ. Організаційно-методичні засади впровадження фітнес-технологій у фізичне виховання студентської молоді Палестини [дисертація]. Київ: НУФВСУ; 2016. 20 с.
142. Сафаров ГШ. Некоторые философские аспекты и концепции теории организации. Вопр. философии. 2004;4: 92-101.
143. Свєртнєв ОА. Система професійних функцій і компетенцій учителя фізичної культури та рівні їх сформованості . Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2010;3:30-5.
144. Сестри по зброї. Історії курдських жінок-бійців. Доступно: <https://nv.ua/ukr/world/countries/sestri-po-zbroji-istoriji-kurdskih-zhinok-biyciv-50003465.html>.
145. Сергєєв АЮ. Управління сферою фізичної культури і спорту адміністративно-територіальної одиниці на основі цільового програмування (на прикладі Дніпропетровської області) [дисертація]. Дніпро: Придніпров. держ. акад. фіз. культури і спорту; 2017. 21 с.
146. Сичова ТВ. Інноваційні технології зміцнення здоров'я студенток в процесі фізичного виховання [дисертація]. Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. ін-т фіз. культури і спорту; 2012. 20 с.
147. Сіренко РР. Державна політика ефективного управління системою фізичної культури та масового спорту в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2017;2:116-20.
148. Сіренко РР. Державне управління системним розвитком сфери фізичної культури і масового спорту: програмно-цільовий підхід. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2017;2:180-190.

149. Слабкий ГО, Миронюк ВІ, Качала ЛО, Ратаніна ОМ. Основні терміни, які вживаються у сфері громадського здоров'я. Україна. Здоров'я нації. 2017;3:235-245.
150. Слабкий ГО, Миронюк ВІ, Качала ЛО. Система громадського здоров'я: бачення Всесвітньої організації охорони здоров'я. Основні оперативні функції громадського здоров'я та їх зміст. Україна. Здоров'я нації. 2017;3:24-31.
151. Слабкий ГО, Шафранський ВВ, Миронюк ІС. Питання підготовки фахівців для сфери громадського здоров'я. Україна. Здоров'я нації. 2017;3:32-55.
152. Снегірьов П. Міжвідомча консолідація – характерна ознака поточного етапу громадської активності в охороні здоров'я. Укр. мед. часоп. 2017;2:58-63.
153. Соломашина ТР. Оценка влияния обеспеченности спортивной инфраструктурой на возможности населения заниматься спортом. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017;3:133-7.
154. Спорт і фізичне виховання в соціогуманітарному дискурсі: [зб. наук. ст.]. Київ: НУФВСУ; 2014. 327 с.
155. Стасенко ОА. Сучасні технології формування особистості фахівця з фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16 : Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. 2012;17:135-140.
156. Степанова ОН. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта. Москва: Советский спорт; 2007. 256 с.
157. Столяров ВІ. К дискуссии о понятии «спорт» и его современном значении. Наука в олимпийском спорте. 2015;3:75–82.
158. Тан Хун Бинь. Повышение профессионального уровня подготовки специалистов физической культуры и спорта в системе

- непрерывного образования Китая. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2013;1:106-9.
159. Твердохліб ММ, Дяченко СВ. Проблема фізичної підготовки майбутніх спеціалістів галузі фізичного виховання у валеологічному аспекті. Наука і освіта. 2010;6:190-2.
 160. Тіхонова МА. Непідприємницькі фізкультурно-спортивні організації як суб'єкти цивільного права : монографія. Харків: Панов; 2015. 285 с.
 161. Токарева СВ. Законодавча база фізкультурно-спортивної клубної роботи загальноосвітньої школи. Наукаіосвіта. 2010;7:248-251.
 162. Туленков МВ. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: монографія. Київ: Каравела; 2009. 512 с.
 163. Турянська ММ. Особливості підготовки майбутніх учителів фізичного виховання до організації і проведення спортивно-масової роботи з учнями і молоддю загальноосвітніх шкіл України (кінець ХХ–початок ХХІ ст.). Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2017;57:191-6.
 164. Фізична культура і спорт в національній економіці : навч. посіб. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці: Рута; 2015. 95 с.
 165. Футорный СМ. Современные инновационные подходы к организации физкультурно-оздоровительной работы по формированию здорового образа жизни студентов. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2011;2:28-33.
 166. Хаджі МХ. Преса України та Іракського Курдистану в перехідний період становлення демократії [автореферат]. Запоріжжя: Класич. приват. ун-т; 2013. 18 с.

167. Хазар ХХ. Современные трансформационные процессы в экономике Иракского Курдистана. Наук. вісн.Одес. нац. екон. ун-ту. 2016;8:140-9..
168. Халявина АС. Формы управления массовым спортом. Физическая культура и спорт в сфере образования: материалы Всерос. науч.-практ. конф. 2015;20 нояб. Красноярск: Сиб. федер. ун-т;2015. С. 120-124.
169. Харченко РМ. Особливості фізичного виховання студентів вищих аграрних навчальних закладів у процесі спортивно-масової роботи. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки. 2016;73(2):52-5.
170. Холостенко ТВ. Теоретична модель управління професійним самовдосконаленням. Пед. дискурс: зб. наук.пр. 2013;14:436-40.
171. Хоменко ІМ,Глазирін ІД. Тестова комп'ютерна автоматизована програма контролю фахово-термінологічної компетентності майбутніх учителів фізичної культури. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2011;2:192-6.
172. Ху Ліфей. Особливості формування фахових знань та рухових навичок у майбутніх учителів фізичного виховання в університетах Китаю [дисертація] Луганськ: ДЗ "Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка"; 2014. 21 с.
173. Цибанюк ОО. Нормативно-правове забезпечення шкільного (студентського) фізичного виховання та масового спорту сучасної Румунії Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2015;37:193-5.
174. Цюпак ЮЮ,Цюпак ТЄ. Вплив управління та організаторської роботи тренера на підготовку спортсменів. Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві. 2015;3:83-7.

175. Чеховська Л. Особливості діяльності міжнародних організацій з розвитку масового спорту. Спортивний вісник Придніпров'я. 2018;3:145-151.
176. Чеховська Л. Сучасний стан і проблеми розвитку інфраструктури масового спорту України. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2017;3К:526-31.
177. Чопик ТВ. Розвиток професійної компетентності майбутніх тренерів-викладачів у процесі фахової підготовки [дисертація]. Вінниця: Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського; 2014. 20 с.
178. Шамич ОМ. Формування громадської активності молодших підлітків у дитячих спортивних об'єднаннях за місцем проживання [дисертація]. Київ: Ін-тпробл. виховання НАПН України; 2011. 20 с.
179. Шевчук ІВ. Механізми державного управління у сфері фізичної культури і спорту на регіональному рівні [дисертація]. Київ: Акад. муніцип. упр. ; 2015. 20 с.
180. Шлепаков Л., Вареник О. Чинники, що впливають на процес організації рухової активності дорослого населення на місцевому рівні. Матеріали XVIII Всеукр. науково-практичної інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький; 2015; 18:318-22.
181. Шутєєв В, Шутєєва Т, Єфременко А, Насонкіна О, Марченков М. Масовий студентський спорт у вітчизняній та зарубіжній практиці. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2017;4:121-5.
182. Элти Дж., Кумбс М. Экспертные системы: концепции и примеры Москва: Финансы и статистика; 1987. 212 с.

183. Юй Лань . Основы подготовки общественных инструкторов физической культуры в Китае. Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2012;5 ч.2:114-17.
184. Юрчишин ЮВ. Ефективність чинного змісту фізичного виховання у формуванні мотивації студентів до рухової активності оздоровчої спрямованості. Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві. 2012;4:351-56.
185. Юссеф ЮА. Соціальні та організаційно-правові аспекти розвитку фізичної культури і спорту в Республіці Ліван [дисертація] Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України. Київ: НУФВСУ; 2011. 18 с.
186. Юссеф ЮА, Мичуда ЮП. Пути совершенствования социально-экономических основ развития физической культуры и спорта в Республике Ливан. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. 2010;8:61-4.
187. Юссеф ЮА. Особенности социальной среды развития физической культуры и спорта в Ливане. Физическое воспитание студентов. 2010;4:78-80.
188. Юссеф ЮА. Проблемы совершенствования нормативно-правовых основ развития физической культуры и спорта в Ливане. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2010;3:63-7.
189. Ярмолюк ЕВ, Золотарева АА. Маркетинговые коммуникации Организационного комитета соревнований "Киевский марафон-2014". Слобожан. наук.-спорт. вісн. 2015;3 :129-39.
190. Ярмощук ОО, Ковальський ВВ. Алгоритм створення тимчасової міжвідомчої комісії як консультативно-дорадчого органу з питань реклами у спорті. Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучас. сусп-ві. 2008 ;1 :131-34.

191. Aly ER. Study the Role of Mass Sports and Physical Activity in a Healthy Egyptian Society. *European Scientific Journal*. September 2014;3:46-58.
192. Aura O, Ahonen G. Sport for All and Health enhancing Physical Activity in Corporations, Indicators and Results in Finland. *World Sport for All Congress 2004: Book of Abstracts*. Rome: 2004. 140 p.
193. Dixon B. Australia – Preparing the Nation for Sport for All. *Journal of Asia Sport for All*. 2005;1: 105-14.
194. Du J, Jordan JS, Funk DC. Managing Mass Sport Participation: Adding a Personal Performance Perspective to Remodel Antecedents and Consequences of Participant Sport Event Satisfaction January 2015. *Journal of Sport Management*. 2015;29(6):688-704.
195. Ikeda M, Yamaguchi Y, Chogahara M. Sport for All in Japan: Second edition. Tokyo: Sasakawa Sports Foundation, 2004. 41 p.
196. Goslin A. Sport for All and Social Integration: the Case of South African Rainbow Nation. *TAFISA Magazine*. 2007; 1:66–70.
197. Jasiak H, Jotan A. *Leksykon sportu dla wszystkich*. Warszawa: Centrum Artystyczno-Reklamowe, 2005. 336 s.
198. Nowak P F. Mass Sports and Recreation Events as Effective Instruments of Health-oriented Education. *Journal of Physical Education & Health*. 2012;2 (3):31-7.
199. Palm J. Political impact, low budget – searching solutions for Sport for All in developing countries. *10th World Sport for All Congress 2004: Book of Abstracts*. Rome, 2004;199.
200. Parry J. Sport for All and Public Health. *Journal of Asia Sport for All*. 2005;1:1–15.
201. Physical Activity, Sport for All and Health: Resolution of the General Assembly of TAFISA. *TAFISA Magazine*. 2006;1: 49.

202. Physical activity and health in Europe: evidence for action. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2006. 40 p.
203. Sheremetyeva EN. Theoretical aspects of sports services effectiveness. Актуал. проблеми економіки. 2014;11:51-7.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета фахівця

ШАНОВНИЙ КОЛЕГА!

Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Нас цікавить Ваша думка щодо організаційно-управлінських аспектів масового спорту в Іракському Курдистані.

Ваші відповіді – запорука обґрунтованості висновків та рекомендацій, що будуть використані з метою оптимізації діяльності системи масового спорту.

(n = 106)

№ п/п	Питання	Кільк. відп	%	Ранг
1	Як Ви визначите своє особисте відношення до процесу забезпечення умов функціонування системи масового спорту?			
	це основний вид моєї діяльності;	15	14,15	2
	це важливо для мене;	86	81,13	1
	мене це мало цікавить;	2	1,88	4
	важко відповісти	3	2,84	3
2	Як Ви оцінюєте результативність своїх дій, направлених на покращення ефективності функціонування системи масового спорту?			
	вважаю їх ефективними	36	33,96	2
	вважаю їх безрезультативними	66	62,26	1
	важко відповісти	4	3,78	3
3	Які чинники із нижче наведеного ряду найбільше стримують процес розвитку масового спорту в Курдистані? (оберіть 3 із наведених нижче)			
	байдуже ставлення керівників різних організацій	67	21,07	2
	відсутність спортивних споруд	80	25,16	1
	дефіцит кадрів належного рівня кваліфікації	62	19,50	3
	пасивне ставлення органів місцевого самоврядування	54	16,97	5
	відсутність дієвої взаємодії між усіма суб'єктами управління масовим спортом	55	17,30	4
4	Яку з форм підвищення кваліфікації фахівців в системі масового спорту Ви вважаєте найбільш ефективною? (проранжируйте від			

	1 до 5)			
	групові тренінги	51	48,10	1
	семінари	14	13,20	3
	стажування	25	23,58	2
	інтерактивне навчання	9	8,52	4
	курси підвищення кваліфікації	7	6,60	5
5	Наскільки дієвими Ви вважаєте ті нововведення, що були запроваджені в процесі управління масовим спортом протягом останніх 5 років?			
	ці нововведення покращили стан справ у масовому спорті	17	16,04	
	ці нововведення не призвели до покращення ситуації у масовому спорті	27	25,47	
	я не відчув ніяких нововведень	62	58,49	
6	Вкажіть на основне джерело інформації, яке Ви використовуєте для отримання необхідної у вашій роботі інформації			
	інтернет-ресурси	35	33,02	1
	обмін досвідом з колегами по роботі	23	21,70	2
	участь в семінарах	9	8,49	5
	дані різних видів звітної документації	17	16,03	3
	директивні документи	7	6,60	6
	наукові та науково-методичні посібники	11	10,38	4
	газети, журнали, телебачення	4	3,78	7
7	Яке з джерел отримання інформації Ви вважаєте найменш ефективним і чому?			
	директивні документи	26	24,52	2
	інформація, що надходить від споживача	57	53,77	1
	інтернет-ресурси	3	2,83	5
	дані різних видів звітної документації	15	14,15	3
	науково-методичні посібники	5	4,73	4
8	Як Ви вважаєте, наскільки ефективним є процес планування роботи в системі масового спорту?			
	там, де я працюю, процес планування роботи виступає дуже	26	24,53	2

	важливою та дієвою функцією в управлінні спортом для всіх			
	моя організація відчуває певні труднощі в процесі планування роботи	66	62,26	1
	мені важко відповісти на це питання	14	13,21	3
9	Який з видів ресурсного забезпечення Ви вважаєте найбільш значущим для системи масового спорту? (оберіть 3 варіанти з наведених)			
	матеріально-технічне	86	27,04	1
	кадрове	69	21,7	2
	фінансове	58	18,24	3
	методичне	29	9,12	6
	організаційне	41	12,89	4
	інформаційне	35	11,01	5
10	Наскільки корисним Ви вважаєте застосування реклами в масовому спорті?			
	це – дієвий чинник розвитку масового спорту	38	35,85	2
	вважаю її малоефективною	65	61,32	1
	важко відповісти	3	2,83	3
11	Повідомте, будь ласка, деякі відомості про себе			
	Сфера Вашої діяльності:			
	☐ фізична культура і спорт;	43	40,57	1
	☐ охорона здоров'я;	11	10,38	4
	☐ освіта;	26	24,53	2
	☐ державне управління;	14	13,21	3
	☐ ЖКГ	5	4,71	6
	☐ інше (культура, релігія)	7	6,60	5
	Посада:			
	☐ керівник організації;	9	8,50	3
	☐ керівник підрозділу;	19	17,92	2
	☐ спеціаліст.	78	73,58	1
	Рівень організації:			

☐	національний;	5	4,72	3
☐	регіональний;	14	13,21	2
☐	муніципальний.	87	82,07	1
	Освіта:			
☐	маю науковий ступінь;	1	0,94	4
☐	вища фахова;	27	25,47	3
☐	вища не за фахом	46	43,40	1
☐	середня спеціальна.	32	30,19	2
	Стаж роботи на посаді:			
☐	До 5 років;	31	29,25	2
☐	5 – 10;	54	50,94	1
☐	Більше 10.	21	19,81	3

ДОДАТОК Б

Анкета фахівця

ШАНОВНИЙ КОЛЕГА!

Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Нас цікавить Ваша думка щодо організаційно-управлінських аспектів масового спорту в Іракському Курдистані.

Ваші відповіді – запорука обґрунтованості висновків та рекомендацій, що будуть використані з метою оптимізації діяльності системи масового спорту.

(n=37)

1	Як Ви вважаєте, чи існує у Вашому регіоні проблема взаємодії між структурами, від діяльності яких залежить ефективність розвитку масового спорту?	Кільк. відп	%	Р а н г
	Так, така проблема існує	27	73,09	1
	Ні такої проблеми не існує	10	27,0	2
2	На скільки проблема взаємодії є актуальною на сьогодні в Курдистані?			
	ця проблема потребує негайного вирішення	26	70,3	
	Є найбільш важливі проблеми, котрим потрібно віддати перевагу	8	21,6	
	Важко відповісти	3	8,1	
3	Як Ви оцінюєте ступінь важливості участі організацій в процесі управління масовим спортом? (оберіть 5 із наведеного нижче ряду, виключаючи організацію, в якій Ви працюєте)			
	органи влади, що відповідають за фізичну культуру і спорт	34	18,4	1
	органи місцевого самоврядування	29	15,7	2
	громадські спортивні організації	21	11,4	4
	органи освіти	24	13,0	3
	релігійні громади	19	10,3	5
	органи культури	15	8,1	7
	органи охорони здоров'я	16	8,7	6
	житлові господарства	12	6,5	8
	силові структури	9	4,9	9
	жіночі громадські організації	6	3,3	10

4	Яку з форм підвищення кваліфікації фахівців в системі масового спорту Ви вважаєте найбільш ефективною?			
	групові тренінги	7	18,9	3
	семінари	6	16,2	4
	стажування	3	8,1	5
	інтерактивне навчання	8	21,6	2
	курси підвищення кваліфікації	13	35,1	1
5	Які форми передачі інформації в системі масового спорту Ви вважаєте найбільш ефективними?			
	інтернет-ресурси	9	24,3	2
	документи вищестоячих організацій	21	56,8	1
	науково-методичні посібники	4	10,8	3
	дані різних видів звітної документації	2	5,4	4
	інші (телебачення)	1	2,7	5
6	Яке джерело Ви вважаєте найменш інформативним?			
	інтернет-ресурси	1	2,7	5
	інформація, що надходить безпосередньо від споживача	26	70,3	1
	документи вищестоячих організацій	5	13,5	2
	науково-методичні посібники	2	5,4	4
	інші (протоколи змагань)	3	8,1	3
7	Які з структур є найбільш ефективними з точки зору розвитку масового спорту?			
	дитячо-юнацькі спортивні школи	14	37,8	1
	спортивні клуби	8	21,6	2
	фітнес-центри	6	16,2	4
	аматорські спортивні колективи	7	18,9	3
	спортивні структури для жінок	2	5,4	5
9	Чи вважаєте Ви періодичні атестації фахівців дієвим способом оцінки рівня їх професійних якостей?			
	так, вважаю їх необхідними	21	56,8	1
	ні, вона не потрібна	5	13,5	3

	вважаю її малоефективною	11	29,7	2
10	Чи вважаєте Ви, що рішення, які приймаються Вами в процесі управління масовим спортом носять переважно інноваційний характер?			
	так	10	27,0	2
	ні	21	56,8	1
	важко відповісти	6	16,2	3
11	Як Ви оцінюєте процес виконання функції планування роботи в організації, де Ви працюєте			
	ми не маємо жодних проблем з реалізацією функції планування	8	21,6	3
	проблеми в процесі планування виникають час від часу	11	29,7	2
	ми постійно стикаємося з проблемами на етапі планування роботи	18	48,7	1
12	Яка з форм планування використовується у Вашій роботі переважним чином?			
	програмно-цільове планування	13	35,1	1
	розрахунково-аналітичне	10	27,0	3
	нормативне	12	32,4	2
	інші	2	5,4	4
13	Чи використовується для задоволення потреб масового спорту кооперація ресурсів з іншими зацікавленими структурами?			
	так, використовується	9	24,3	
	ні, не використовується	21	56,8	
	мені про це не відомо	7	18,9	
14	Чи погоджує організація, де Ви працюєте, свої дії з іншими організаціями у процесі планування діяльності?			
	так	23	62,2	
	ні	12	32,4	
	важко відповісти	2	5,4	
15	Чи заключає організація, де Ви працюєте, угоди про сумісну діяльність з іншими зацікавленими структурами?			
	так	7	18,9	
	ні	27	73,0	

	важко відповісти	3	8,1	
16	Які першочергові заходи на загальнодержавному рівні дозволять покращити стан справ у масовому спорті?			
	прийняття Закону про фізичну культуру і спорт	14	37,8	1
	прийняття документів, які б сприяли координації дій між усіма зацікавленими структурами	10	27,0	2
	розробка програми кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту	8	21,6	3
	інше (збільшення фінансування, поліпшення матеріально-технічної бази)	5	13,5	4
17	Повідомте, будь ласка, деякі відомості про себе			
	Сфера Вашої діяльності:			
	☐ фізична культура і спорт;	11	29,7	1
	☐ охорона здоров'я;	5	13,5	4
	☐ освіта;	10	27,0	2
	☐ державне управління;	7	18,9	3
	☐ ЖКГ	1	2,7	6
	☐ інше (культура, релігія)	3	8,1	5
	Посада:			
	☐ керівник організації;	21	56,8	1
	☐ керівник підрозділу;	14	37,8	2
	☐ спеціаліст.	2	5,4	3
	Рівень організації:			
	☐ національний;	7	18,9	3
	☐ регіональний;	14	37,8	2
	☐ муніципальний.	16	43,2	1
	Освіта:			
	☐ маю науковий ступінь;	4	10,8	3
	☐ вища фахова;	27	73,0	1
	☐ вища не за фахом	5	13,5	2
	☐ середня спеціальна.	1	2,7	4

	Стаж роботи на посаді:			
	☐ До 5 років;	4	10,8	3
	☐ 5 – 10;	19	51,4	1
	☐ Більше 10.	14	37,8	2

ДОДАТОК В

Анкета експерта

ВЕЛЬМИШАНОВНИЙ ЕКСПЕРТЕ!

Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Нас цікавить Ваша думка щодо організаційно-управлінських аспектів масового спорту в Курдистані.

Ваші відповіді – запорука обґрунтованості висновків та рекомендацій, що будуть використані з метою оптимізації діяльності системи масового спорту.

(n=17)

№ п/ п	Питання	Кільк учасн.	%	Ранг
1.	Чи сприятиме розвитку масового спорту в Курдистані процес налагодження взаємодії між усіма зацікавленими сторонами?			
	так, це є необхідна умова розвитку масового спорту	15	88,2	1
	так, це сприятиме розвитку масового спорту, але це не є головним чинником	2	11,8	2
	ні, сфера фізичної культури і спорту, а також заклади, що представляють масовий спорт здатні вирішити існуючі проблеми самостійно	0	0	0
2.	Чи залежить вирішення питань кадрового забезпечення масового спорту від участі інших зацікавлених осіб, окрім тих, що відносяться до сфери фізичної культури і спорту?			
	так, залежить від інших структур	16	94,1	1
	ні, ця проблема може бути вирішена в середині сфери фізичної культури і спорту без участі інших структур	1	5,9	2
3.	Як Ви оцінюєте запропоновану модель взаємодії в системі масового спорту Курдистану?			
	позитивно	14	82,4	1
	негативно	0	0	0
	позитивно, але як таке, що потребує доопрацювання	3	17,7	2
4.	Наскільки реалістичною Ви вважаєте впровадження запропонованої моделі взаємодії в практику масового спорту в Курдистані на сьогодні?			
	вона є реальною	6	35,3	2
	на сьогодні втілити не можливо	3	17,7	3

	її реально втілити за певних організаційних умов	8	47,1	1
5	На скільки запропонований корпоративний підхід та принципи корпоративного партнерства відповідають сучасним умовам побудови соціальних відносин в Курдистані?			
	відповідають повністю	12	70,6	1
	не відповідають	1	5,9	3
	відповідають частково	4	23,5	2
6.	Чим же запропонована модель бути адаптована до будь-якого територіального утворення Курдистану?			
	так, може	4	23,5	2
	ні, не може	1	5,9	3
	так, може з урахуванням умов, що склалися у відповідному територіальному утворенні	12	70,6	1
7.	Чи, на Вашу думку, враховує запропонована модель взаємодії досвід найближчих країн?			
	так, враховує повною мірою	6	35,3	2
	ні, не враховує	0	0	0
	враховує частково, наскільки це можливо в умовах Курдистану	11	64,7	1
8.	Як Ви оцінюєте запропоновану методику проведення атестації та сертифікації професійних знань та умінь фахівців, що забезпечують діяльність масового спорту в Курдистані			
	позитивно	13	76,5	1
	негативно	0	0	0
	позитивно, але як таке, що потребує доопрацювання	4	23,5	2
9.	Повідомте, будь ласка, деякі відомості про себе			
	Сфера Вашої діяльності:			
	☐ фізична культура і спорт;	4	23,5	3
	☐ охорона здоров'я;	1	5,9	4
	☐ освіта;	5	29,4	2
	☐ державне управління;	7	41,2	1

	☐ ЖКГ	0	0	0
	☐ інше (культура, релігія)	0	0	0
	Посада:			
	☐ керівник організації;	8	47,1	2
	☐ керівник підрозділу;	9	52,9	1
	☐ спеціаліст.	0	0	0
	Рівень організації:			
	☐ національний;	5	29,4	2
	☐ регіональний;	9	52,9	1
	☐ муніципальний.	3	17,7	3
	Освіта:			
	☐ маю науковий ступінь;	4	23,5	2
	☐ вища фахова;	12	70,6	1
	☐ вища не за фахом,	1	5,9	3
	☐ середня спеціальна.	0	0	0
	Стаж роботи на посаді:			
	☐ До 5 років;	2	11,8	3
	☐ 5 – 10;	10	58,8	1
	☐ Більше 10.	5	29,4	2

