

Свистунов С.В.

**ОСНОВЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА**

Киев

ISBN 978-966-8529-28-0  
С 24

Свистунов С.В.

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

для студентов физкультурных вузов

КИЕВ

2016

© Свистунов С.В., 2016  
© Свистунов С.В., 2016

УДК 658  
ББК 65.050  
С 24

**Свистунов С.В.** Основы менеджмента для студентов физкультурных вузов. Учебное пособие. 2-е изд. – Киев-Кировоград: ПОЛИУМ, 2016. – 268 с.

ISBN 978 - 966 - 8559 - 28 - 0



**Рецензенты:**

**Тулєнков Н.В.**, доктор социологических наук, профессор кафедры отраслевой социологии Киевского национального университета имени Тараса Шевченко, проректор Института подготовки кадров государственной службы занятости Украины по научно-педагогической работе

**Дмитренко Г.А.**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента Университета менеджмента образования Национальной академии педагогических наук Украины

**Мичуда Ю.П.**, доктор наук по физическому воспитанию и спорту, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и экономики Национального университета физического воспитания и спорта Украины

*Гриф предоставлен  
Министерством образования и науки,  
молодежи и спорта Украины 21.09.11  
№ 1/11-8731*

Учебное пособие позволит студентам выяснить, как руководить организацией в условиях рыночной экономики, определять ее стратегию и миссию, выяснить, в чем заключается сила малой группы; они смогут проанализировать сильные и слабые стороны фирмы, ее конкурентоспособность, научатся управлять процессами коммуникации и принятия решений в спортивном менеджменте.

В данном учебном пособии, в частности, используются справочные и аналитические материалы, полученные автором во время переподготовки преподавателей общего менеджмента и маркетинга в КНЭУ и стажировки в Германии в рамках программы Tacis EDUK 9301 в 1996-1997 гг., и материалы Международной программы курсов повышения квалификации менеджеров спортивных организаций под эгидой CIES (2009-2010).

Книга предназначена студентам специализации «Менеджмент в спортивной деятельности» и слушателям курсов повышения квалификации. Может также использоваться для преподавания дисциплин цикла менеджмента для студентов других специальностей.

*Автор выражает признательность издательству «ПОЛИУМ»  
за помощь в издании этой книги.*

ISBN 978-966-8559-28-0

© Свистунов С.В., 2011

© Свистунов С.В., 2016

295106

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЧАСТЬ 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

#### ВВЕДЕНИЕ

- |   |    |
|---|----|
| 1. Структура и задачи курса   | 11 |
| 2. Обучение менеджменту: мировой опыт                                   | 14 |
| 3. Инновационный подход к обучению менеджменту:<br>“Учиться у будущего” | 15 |

#### РАЗДЕЛ 1

### МЕНЕДЖЕР КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- |   |    |
|---|----|
| 1.1. Организация, менеджмент и управление                               | 18 |
| 1.2. Основные функции и роли спортивного менеджера.<br>Цикл менеджмента | 24 |
| 1.3. Оценка деятельности спортивных менеджеров                          | 26 |
| 1.4. Менеджер и предприниматель: единство и отличия                     | 29 |
| 1.5. Выводы к разделу   | 30 |

#### РАЗДЕЛ 2

### СПОРТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

- |   |    |
|---|----|
| 2.1. Особенности спортивных организаций | 32 |
| 2.2. Структура спортивной организации   | 34 |

## ЧАСТЬ III. ГРУППЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

## РАЗДЕЛ 9

<b>ГРУППЫ В СПОРТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ</b>	<b>146</b>
9.1. Малые группы в спортивном менеджменте	146
9.2. Виды малых групп	148
9.3. Группа как малая организация	150
9.4. Особенности групп	154
9.5. Примеры формальных групп	155
9.6. Процесс принятия решений в группах	158
9.7. Групповые роли	160
9.8. Искажение восприятия роли	163
9.9. Конфликты в группах	165
9.10. Совещания, собрания, обучение в группах	167
9.11. Выводы к разделу	171

## РАЗДЕЛ 10

<b>СОЗДАНИЕ КОМАНД И КОМАНДНАЯ РАБОТА</b>	<b>174</b>
10.1. Группа и команда	174
10.2. Хоторнский эффект	174
10.3. Стадии развития группы	176
10.4. Создание команды	178
10.5. Типы коман	180
10.6. Факторы сплоченности группы	183
10.7. Эффективность работы команды	185
10.8. Проблемы командной работы	187
10.9. Выводы к разделу	188

## РАЗДЕЛ 11

<b>ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	<b>190</b>
11.1. Определение лидерства	190
11.2. Лидерство и групповая динамика	191

11.3. Теории лидерства	194
11.4. Выводы к разделу	197

ЧАСТЬ IV. ОРГАНИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ  
МЕНЕДЖМЕНТА

## РАЗДЕЛ 12

<b>ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ</b>	<b>201</b>
12.1. Принципы и цели построения (дизайна) организационной структуры	201
12.2. Распределение работы и формирование групп	205
12.3. Современные формы структуры организации	209
12.4. Планирование как функция управления	210
12.5. Бизнес-планирование в сфере физкультуры и спорта	211
12.6. Выводы к разделу	214

## РАЗДЕЛ 13

<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	<b>216</b>
13.1. Философия бизнеса	216
13.2. Функции культуры организации	217
13.3. Проявление культуры организации	218
13.4. Основные типы организационной культуры	220
13.5. Выводы к разделу	222

## РАЗДЕЛ 14

<b>ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ</b>	<b>224</b>
14.1. Роль власти в организации	224
14.2. Факторы власти	225
14.3. Источники власти	226
14.4. Выводы к разделу	230

## РАЗДЕЛ 9 ГРУППЫ В СПОРТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 9.1. Малые группы в спортивном менеджменте

**Группу** можно определить как любое количество людей, которые взаимодействуют для решения задач, достижения целей, психологически ознакомлены друг с другом и воспринимают себя как группу.

В группы люди объединяются тогда, когда индивидуально невозможно выполнить поставленную задачу. Все организации состоят из групп разного вида формы и количества, в частном случае — из одной.

Благодаря синергетическому эффекту и зрелищности сформировались самые любимые зрителями командные виды спорта. Притягательность коллективных видов спорта базируется на удовлетворении потребностей в коммуникации и досуге. Таким образом, формируются неформальные самодеятельные спортивные коллективы (дворовые, корпоративные и др).

#### 9.1.1. Психологические особенности малых групп

В процессе деятельности в трудовом коллективе, как объекте управления, складывается система неофициальных межличностных отношений, формируются психологические, неформальные *малые группы*.

Они имеют свои особенности:

- небольшое количество людей — от 3 до 10 (максимум до 20-30 человек), что определяется возможностью личных контактов, непосредственных связей лицом к лицу;
- складываются на основе чувства симпатии, единства интересов и увлечений, общих черт характера и поведения;
- общее для всех членов группы чувство «мы—они»;
- имеют своих неофициальных лидеров;
- в них возникают свои ритуалы, традиции, правила, обязанности и санкции.

Сила малых групп в том, что на них трудно юридически и организационно воздействовать, в них существуют свои неписа-

14. Опишите преимущества и недостатки постоянных комитетов.
15. Для чего создаются целевые группы?
16. Какие особенности задач, решаемых группой, Вы знаете?
17. Назовите важнейшие способы нейтрализации негативных моментов группового мышления?
18. Назовите принципы достижения консенсуса.
19. Что такое групповые роли?
20. Опишите три типа ролей.
21. Перечислите групповые роли задачи.
22. Опишите примеры ролей обслуживания в группе.
23. В чем проявляется конфликт ролей?
24. Опишите пример перегрузки и недогрузки роли.
25. Что такое конфликт и как он влияет на работу группы?
26. Приведите пример конфликта внутри группы.
27. Приведите пример конфликта между группами.
28. Перечислите меры, которые необходимо предпринимать руководителю, чтобы избежать вредных последствий конфликта.
29. Что такое групповая работа?
30. Опишите особенности обучения в группе.
31. Перечислите деструктивные роли в учебных группах.

## РАЗДЕЛ 10

### СОЗДАНИЕ КОМАНД И КОМАНДНАЯ РАБОТА

#### 10.1. Группа и команда

Наличие эффективных команд жизненно важно для нормальной работы любой организации. Командная работа стала существенным фактором организации работы персонала и конкурентоспособности компаний, в особенности в сфере ФК и С. Так, почти 80 % из 500 передовых компаний в Соединенных Штатах активно используют эту форму организации работы.

Для того чтобы в нынешних быстро изменяющихся условиях организация могла производить конкурентоспособные товары и услуги, ей необходимо объединить в команды самых разных специалистов. Команда вырастает из группы. Ее можно определить как *сплоченную группу, работающую над одним определенным заданием, эффективность которой в большой степени определяется гармоничностью происходящих в ней процессов*.

Таким образом, «все команды – группы, но не все группы – команды» Специалисты отмечают важные различия между группой и командой. Группа примиряет несколько человек, у которых есть независимые задачи и различные способности. Они встречаются для обмена информацией и для принятия решений. Группа не призывает своих участников к совместным действиям для достижения организационной цели. Группа редко достигает положительных совместных действий, которые превышают **сумму отдельных вкладов**. Команда координирует усилия своих участников и, таким образом, достигает положительных совместных результатов.

#### 10.2. Хоторнский эффект

Сильные и сплоченные группы вносят значительный вклад в работу организации. Эффективной работе в сплоченной группе способствует в значительной мере чувство товарищества и взаимоподдержки. Нужно, однако, помнить, что сплоченные группы не всегда выдают наилучшие результаты. Эффективность их работы во многом зависит от того, принимает группа задачи организации или отвергает.

Он считает, что отношения с подчиненными таких лидеров являются наиболее мотивирующим для среднего работника.

Знание особенностей различных стилей лидерства и качества, требующихся людям, необходимо нам по следующим причинам:

Во-первых, при назначении руководителей групп.

Во-вторых, это знание дает нам понимание необходимости обучения лидеров навыкам руководства людьми.

В-третьих, они указывают на роль, которую в обеспечении успешного лидерства играют организационные факторы — структура организации, коммуникационные каналы, культура организации.

#### 11.4. Выгоды к разрыву

Исследования показали, что менеджеры действуют в очень разнообразных, постоянно меняющихся ситуациях. Поэтому менеджеры, которые постоянно работают эффективно, если они доверяют своим способностям, лидерства. Если они должны знать и понимать, что такое лидерство. Есть ситуации, когда директивный стиль приводит к удовлетворению подчиненных и в других ситуациях, когда менеджер должен оказывать поддержку подчиненным или консультироваться с ними, чтобы побудить активность и пробудить сотрудничество.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Что такое лидерство?
2. Какие отличия формальных лидеров от неформальных?
3. Может ли менеджер быть лидером в группе?
4. Какие основные стили руководства группой вы знаете?
5. Какое значение имеет лидерство в групповой динамике?
6. Какова роль лидера в достижении эффективной коммуникации в группе?
7. Сличите особенности инструментального лидера и лидера эмоционального.
8. Перечислите основные теории лидерства.
9. Сличите особенности теории личностных качеств.
10. Опишите особенности ситуационной теории.
11. Опишите особенности ситуационной теории Фидлера.
12. Опишите особенности трансформационной теории.

## РАЗДЕЛ 12 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

### 12.1. Принципы и цели построения (дизайна) организационной структуры

Персонал является важнейшей частью предприятия, его главным ресурсом и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

*Организационная структура* — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

*Функциональная структура* отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

*Ролевая структура* характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

*Социальная структура* характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.)

*Штатная структура* определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

*Организационная структура* управления состоит из совокупности взаимосвязанных звеньев управления.

*Звено управления* — самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

*Ступень (уровень) управления* — единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

*Аппарат (орган) управления* — коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющих помещение, технические

## РАЗДЕЛ 14

### ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

#### 14.1. Роль власти в организации

Власть можно определить как способность и конкретную возможность влиять на людей в желаемом направлении. Власть может быть высокоэффективным инструментом для достижения результатов.

Существуют различные источники власти, которые могут быть использованы в организациях. Менеджер должен знать, какие источники власти существуют, какие из них имеются в его распоряжении и как ими пользоваться. Кроме того, ему необходимо понимать, как власть влияет на поведение людей на работе.

Тема власти очень важна при изучении организаций, так как власть существует в организациях повсеместно и без нее существование любой организации было бы невозможно. Мы уже познакомились с различными теориями, описывающими структуру организации, мотивацию, поведение в группах, роли и т.д. Но все эти теории не дают исчерпывающего объяснения поведения на работе. Существует еще один фактор, который оказывает сильнейшее влияние на мышление, чувства, и, безусловно, на поведение людей на работе. Этот фактор — власть.

Поэтому знание мотивации, организационной структуры, процессов принятия решений и др. не достаточно для обретения навыков управления. Необходимо также понимать, что такое власть и какую роль она играет в жизни организации.

Проявление власти связано с таким понятием, как авторитет. Авторитет (от латинского слова — власть, влияние) — общепризнанное влияние лица в различных сферах общественной жизни, основанное на занимаемой должности, знаниях, опыте. В узком смысле — одна из форм существования власти.

Сам факт того, что человек играет роль, дающую ему возможность руководить, имеет огромное влияние на поведение людей.

Необходимо очень осторожно относиться к имеющейся в наших руках власти. Авторитет влияет на восприятие нами чело-

века, его суждений и решений и как бы снимает ответственность за результаты поступка с человека, действующего под давлением авторитета. Известно, что нацистские преступники на Нюрнбергском процессе ссылались, в основном, на то, что им было велено совершать преступления людьми, которые имели над ними власть.

Власть является ключевой концепцией при изучении поведения людей в организациях. Те вопросы, на которые не ответили рассмотренные нами ранее теории, могут проявиться только в процессе анализа феномена власти.

#### 14.2. Факторы власти

Власть, прежде всего, зависит от наличия ресурсов, степени зависимости и наличия альтернатив.

##### 14.2.1. Ресурсы

Использование власти в значительной степени зависит от наличия необходимых для управления ресурсов. Ресурсы могут иметь личностную (внешний вид, опыт, профессия) или организационную (наличие возможности принимать решения, продвигать персонал по службе и т. д.) основу. Таким образом, наличие определенных ресурсов власти позволяет одному человеку влиять на других.

##### 14.2.2. Зависимости

Для того чтобы осуществлять власть, одного факта наличия ресурсов недостаточно. Тот человек, на которого вам необходимо оказать влияние, должен от вас зависеть. Начальник, например, может влиять на подчиненного, обещая ему продвижение по службе только в том случае, если подчиненный хочет этого продвижения.

##### 14.2.3. Альтернативы

Наличие альтернатив уменьшает степень зависимости, ослабляя, таким образом, власть. Менеджер может оказать влияние на подчиненного, угрожая ему увольнением только тогда, когда у подчиненного нет возможности устроиться на другую работу. В период экономического спада и увеличения уровня безработицы значительно возрастает власть работодателей, что позволяет им предъявлять к работникам более жесткие требования.

Таким образом, власть не существует сама по себе, она зависит от ряда обстоятельств, и для того, чтобы успешно влиять на людей, эти обстоятельства необходимо учитывать.



## РАЗДЕЛ 4

# КОММУНИКАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1. Коммуникация как функция общения и передачи информации

**Коммуникация** – общение, циклический процесс передачи информации от человека к человеку, от одной организационной или управляющей структуры к другой. Обеспечение успешной коммуникации, т.е. свободного потока информации между людьми, занятыми решением общих проблем, является одной из основных функций менеджера. Цель любого способа коммуникации – донести до собеседника, сотрудников информацию четко и вовремя.

Важнейшим связующим процессом в цикле деятельности менеджера является коммуникация. Так, согласно исследованиям Генри Минцберга, менеджер от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Также 60-70% этих руководителей считают информацию основной составляющей успеха в их работе. При этом необходимо учитывать, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, осуществлении управленческих функций, таких как планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией является составляющей основы всех видов управленческой деятельности, мы называем коммуникации *связующим процессом*.

В связи с этим, необходимо отметить, что информация – это сведения, получаемые из различных источников, которые необходимо добыть или получить, изучить или исследовать, отвергнуть или принять, проверить и при необходимости перепроверить, превратить в ресурс, принять решение по его использованию и просчитать (спрогнозировать) ее общую выгоду (экономическую, социальную, политическую и т.д.).

Вместе с тем в настоящее время следует различать такие понятия как данные и информация. Так, данные превращаются в информацию, если человек осознал их значение, т.е. если какие-либо записанные наблюдения (данные) оказывают воздействие

на поведение человека. Также можно утверждать, что информацией являются используемые данные.

Информация должна иметь определенную цель в момент передачи ее кому-либо, иначе она будет являться просто данными или шумами.

Как свидетельствует практика, передаваемая людям информация может иметь широкий диапазон целей в зависимости от видов деятельности людей в организации:

- информирование;
- оценка результатов;
- убеждение, приказ;
- генерирование информации другого вида (ложь, сплетни,

бытовая, социальная, рыночная и т.д.).

Изучение отечественных и зарубежных литературных источников позволило выявить следующие виды информации:

**Стратегическая информация** – это информация, которая необходима на длительное время: о существующих тенденциях

в регионах, в странах и конкурирующих организациях – их состояние, перспективы развития, структура потребностей на рынке, намерения конкурентов в бизнесе, изучение их долгосрочных программ, технические и технологические разработки и действующие лица (руководители и члены организации).

**Тактическая информация** – позволяет определить наилучшие средства достижения стратегических целей, изучить и проанализировать пути их решения. Кроме того, она является результатом ведения постоянного наблюдения за внешней средой.

**Оперативная информация** – направлена на преодоление препятствий и ограничений при реализации как стратегической, так и тактической информации.

В условиях развития рыночных отношений существенно возрастает роль современных профессионально подготовленных менеджеров в успехе организаций. Решающее значение имеет применение коммуникационных технологий в управлении персоналом. Закон Украины «Об информации» (1992) определил основные правовые основы информационной деятельности в нашей стране и, таким образом, оказал определенное влияние на развитие коммуникаций в сфере управления предприятиями. В соответствии с Законом Украины «Об информации» информация – это документированные или публично оглашенные сведения о событиях и явлениях, происходящих в обществе, государстве и окружающей природной среде.

**Субъектами информационных отношений**, согласно Закона Украины «Об информации», являются граждане Украины,

эту систему обычно включают сенсорные процессы, память, мышление, речь, внимание и воображение.

**1. Сенсорные процессы** (ощущение и восприятие), которые служат для отражения объективной реальности в форме конкретных чувственных образов. **Ощущение** обеспечивает отражение отдельных качеств объектов: цвет, яркость, звук, температура, запах, вкус, величина образов, перемещение в пространстве, двигательные и болевые реакции и т.д. **Восприятие** отражает целостные образы объектов — человека, животных, растений, технических объектов, кодовых знаков, вербальных стимулов, рисунков, схем, музыкальных образов и т.п.

Руководителю необходимо учитывать некоторые *особенности восприятия* как процесса получения информации и формирования целостного образа предметов и явлений.

1) *Информация усваивается человеком* в объеме 10—40% при воздействии только на слуховой анализатор, без выраженного эмоционального позитивного отношения и без участия оперативного мышления.

2) На 50—60% *запоминается и воспроизводится* информация, усвоение которой происходило посредством одного анализатора (например, только на слух), вне выраженного эмоционального отношения и лишь при частичном включении оперативного мышления (осмысления).

3) *Информация в объеме 70—90%* запоминается и активно воспроизводится (без подсказки), когда ее понимание более эмоционально окрашено и воспринимается она по нескольким информационным каналам (зрительному, слуховому, мышечному) с включением оперативного мышления.

При этом необходимо учитывать, что посредством зрения человек получает около 80% информации из окружающего мира, а на слух — только 10% информации.

Также материал лучше усваивается, когда он *связан с личным опытом*, примерами. Большое значение для усвоения имеет ярко выраженная *практическая направленность* информации.

В целом познавательные процессы играют важную роль в профессиональном обучении, деятельности, а уровень их сформированности у людей определяет их важные профессиональные способности узнавания и различения объектов разнообразных модальностей, воздействующих на различные анализаторы.

Поэтому необходим профотбор людей для специфических видов деятельности, где нужны способности к безошибочному восприятию различных сигналов: световых, звуковых и др.

**2. Память** — это процесс, который служит для запоминания, сохранения и последующего воспроизведения в форме словесных отчетов и действий тех знаний, которые были усвоены в прежнем опыте человека. Память позволяет человеку в пределах его субъективного пространства соединять прошлый, текущий и предстоящий планы его деятельности и тем самым участвует в процессах прогнозирования.

По временному параметру различают мгновенную (сенсорную), кратковременную (оперативную) и долговременную память, которые образуют единую систему переработки информации человеком. Учет закономерностей этих видов памяти необходим для эффективной организации учебной и профессиональной деятельности. Например, для кратковременной оперативной памяти важна четкая дозировка материала (от 5 до 7 сигналов на одно предъявление). Для успешной работы долговременной памяти необходимы:

- смысловая переработка запоминаемого материала;
- включение запоминаемого материала в активные формы практической деятельности (решение профессиональных задач);
- адекватная мотивация (наличие интересов, включение эмоциональных переживаний и т.п.);
- систематизация усвоенного материала.

Объем предъявляемой информации и скорость забывания находятся в обратной пропорциональной зависимости. Необходимо не перегружать внимание и память человека.

Процесс сохранения информации в памяти показывает кривая **Эббингауза**. Через час в памяти остается 50% полученной учебной информации (на основе механической памяти). Первое повторение необходимо через 40 минут после заучивания. В первый день — 2-3 повторения, 2-й день — 1-2 повторения, 3-7-й день — по 1 повторению.

**3. Мышление** — это система процессов, осуществляющих отражение объектов в их закономерных связях и отношениях, их понимание, прогнозирование, принятие решений.

Мышление включает в себя такие *операции*, как анализ и синтез, сравнение и различение, абстрагирование, обобщение, систематизация, конкретизация. Благодаря мышлению человек познает законы природы и общества, способен планировать свою деятельность, сознательно управлять техникой, воздействовать на природу, сознательно управлять своей деятельностью и действиями других людей. Мышление — это всегда решение каких-то

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адаир Дж. Эффективная коммуникация. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 240 с. (Серия «Гуру менеджмента»).
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать руководителем. — Р.: Феникс, 1998. — 512 с.
3. Баталов А. Команды или командная экономика? Время выбора. — [Электронный ресурс]. — (<http://www.hro.ru/php/hrm/index.php3?art0009>).
4. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. С-Пб.: Питер, 2000. – 384 с.
5. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. — К.: Наукова думка. 1990.
6. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ. — С-Пб.: Питер, 1999. — 816 с.
7. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. — М.: Аспект Пресс, 1995. — 382 с.
8. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 284 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2001. — 528 с.
10. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 1991. — 320 с.
11. Гаевский Б.А. Основы науки управления: Учебное пособие: 2-е издание. — К.: МАУП, 1998 — 112 с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. для студ. экон. вузов. - Изд. 3-е, перераб. и доп.-М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
13. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2002. – 832 с.
14. Долбаев В.Л. Организационное поведение. — М.: ИКФ ЭКСМОС, 2002.
15. Дракер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 200 с.

16. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 272 с.
17. Дутчак М.В. Спорт для всіх у світовому контексті. — К.: Олімпійська література, 2007. — 110 с.
18. Жолдак В.И. Квартальнов В.А. Менеджмент спорта и туризма. / РМАТ.-М.: Советский спорт, 2001. - 416с.
19. Жолдак В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме: Учебник. Т. 3: Технология и техника управления. - Москва: Советский спорт, 2003.
20. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Менеджмент. - Москва: Советский спорт, 1999. – 528 с.
21. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Социология менеджмента физической культуры и спорта. — М.: Сов. спорт, 2003.
22. Зайцева О.М., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. редактор А.А. Радугин. — М.: Центр, 1998. — 432 с.
23. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. – С-Пб.: СОЮЗ, 1997. – 288 с.
24. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
25. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. — М.: ИНФРА - М, 2003.
26. Крылов А. Н. Менеджмент коммуникаций. Теория и практика. М.: Издательство Национального института бизнеса, 2002. – 202 с.
27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: "Академвидав", 2003. — 416 с.
28. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный подход и ситуационный анализ управленческих функций: В 2-х т. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1981. — Т. 1, 2.
29. Курочкин А.С. Управление предприятием. — К.: МАУП, 1998 — 144с.
30. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. — К.: ЕксОб, 2000. — 512с.
31. Лютенс Ф. Организационное поведение — М.: Инфра-М, 1999. — 692 с.
32. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Кн. для предпринимателя: - К.: МП "Леся", 1995. — 368с.

33. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. — М.: Академия, 2001. — 432 с.
34. Менеджмент в охороні здоров'я: Структура та поведінка організацій здоров'я / За ред. С. Шортела та А. Калюжного. Пер. з англ. - К.: Основи, 1998. — 560 с.
35. Мерманн Элизабет. Коммуникация и коммуникабельность / Пер. с нем. — Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. — 296 с.
36. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
37. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку / Ю.П.Мічуда. — К.: Олімпійська літ., 2007. - 216 с.
38. Михеева Н. Менеджмент в социально-культурной сфере — С.-Пб.: Издательство Михайлова, 2000. — 170 с.
39. Олійник М.О. Організаційні аспекти управління фізичною культурою і спортом в Україні/ ХДАФК. — Х., 2002.
40. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: Учеб. пособие для слушателей высш. и сред. спец. учеб. заведений физ. культуры. — М.: СпортАкадемПресс, 2002.
41. Переверзин И. И. Искусство спортивного менеджмента. — М.: Советский спорт, 2004. — 416 с.
42. Пиз Алан. Язык телодвижений: Пер. с англ. — М.:АЙ Кью, 1995. — 257 с.
43. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний. - Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986. — 418 с.
44. Попов Р.В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Экономика, 1970.
45. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. — К.: Рефл-бук. - Ваклер, 2001.- 652 с.
46. Психология и этика делового общения. Учебник для студентов / Под ред. В.Н. Лавриненко — 3-е изд. перераб. и доп. М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 2002. - 326 с.
47. Ру Д., Сулье Д. Управління / Пер. з фр. — К.: Основи, 1995. — 442 с.
48. Сенченко В.И., Панченко В.Г. Искусство управления. — К.: Политиздат, 1988.
49. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991. — 320 с.

50. Скворцов Н.Н. Формула делового успеха. — К.: Юринком, 1997. — 192 с.
51. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — К.: МАУП, 2000. — 112 с.
52. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. — С-Пб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002 г. — 461 с.
53. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
54. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. — М., 1991.
55. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебное пособие. — К.: МАУП, 1998 — 136 с.
56. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФА-М, 2002. — 669 с.
57. Управление физической культурой и спортом / И.И. Переверзин, Бугров Н.Н., Вилькин Я.Р. и др., — М.: ФиС, 1997. — 294 с.
58. Уэйнрайт Г. Язык тела: Пер. с англ. - М: ФАИР-ПРЕСС, 2000. — 912с., ил. — (Грандиозный мир).
59. Фролов С.С. Социология: Учебник. 3-е изд., доп. - М.: Гардарики, 1999. - 344с.
60. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608с.
61. Черкасов В.В. и др. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента: Учебник / В.В. Черкасов, С.В. Платонов, В.И. Третьяк. - Киев: Ваклер; Хоуп, 1998. - 480с. - (Образовательная б-ка).
62. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. — М.: Прогресс, 1993 -
63. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. — М.: Экономика, 1988.
64. Francis J. Bridges, and Libby L. Roquemore: Management for athletic/sport administration, 2001, ESM Books, Decature.
65. Stephen P. Robbins: Essentials of Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, 2005, Upper Saddle River.
66. <http://www.fifa.com/aboutfifa/federation/administration/organisationchart.html> - (Официальный сайт ФИФА)