

Міністерство освіти і науки України  
Харківська державна академія фізичної культури  
Кафедра менеджменту фізичної культури

**Бондар А.С., Серeda Н.В., Стадник С.О.**

# **Менеджмент у спортивній діяльності**

## **Навчальний посібник**

Затверджено Вченою радою ХДАФК  
як посібник для здобувачів освіти першого рівня вищої освіти  
за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт»,  
спеціалізація «менеджмент у спортивній діяльності»

Харків  
ХДАФК  
2024

УДК [796.075.2:796.075.6](07)  
Б81

*Затверджено Вченою радою ХДАФК  
(Протокол № 15 від 29 травня 2023 року)*

**Рецензенти:** **Ананченко Костянтин Володимирович** – канд. мед. доцент, кандидат наук з фізичного виховання і спорту, начальник Управління у справах молоді та спорту Харківської обласної військової адміністрації.

**Петренко Ірина Вікторівна** – доцент, кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент кафедри менеджменту фізичної культури Харківської державної академії фізичної культури.

## **Бондар А.С.**

Б81 Менеджмент у спортивній діяльності: навч. посіб. / Бондар А.С., Серета Н.В., Стадник С.О. – Харків: ХДАФК, 2024. – 151 с.

Навчальний посібник підготовлено у відповідності до змісту робочої програми з дисципліни «Організація і менеджмент фізичної культури» для студентів 2 курсу спеціалізація «менеджмент у спортивній діяльності».

У навчальному посібнику розкрито закономірності розвитку та управління, принципи, функції та методи фізичної культури та спорту. Описано типологію фізкультурно-спортивних організацій за цільовим призначенням, та розкрито їх організаційну структуру, визначено мету та основні завдання їх діяльності.

**УДК [796.075.2:796.075.6](07)**

© Бондар А.С., Серета Н.В., Стадник С.О., 2024

© ХДАФК (ФФТ та ЗЛ), 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>МОДУЛЬ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ</b> .....	7
Тема 1. Вступ до менеджменту у сфері фізичної культури і спорту.....	7
Тема 2. Основи наукового управління у сфері фізичної культури і спорту...21	
Тема 3. Класифікація та обґрунтування принципів менеджменту фізичної культури і спорту.....	33
<b>МОДУЛЬ 2. МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ</b> .....	39
Тема 4. Загальні особливості та класифікація методів менеджменту.....	39
Тема 5. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.....	44
<b>МОДУЛЬ 3. ПЛАНУВАННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	54
Тема 6. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.....	54
Тема 7. Стратегічне планування у сфері фізичної культури і спорту.....	68
<b>МОДУЛЬ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	78
Тема 8. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.....	78
Тема 9. Організаційна діяльність у сфері фізичної культури і спорту.....	87
<b>МОДУЛЬ 5. МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	93
Тема 10. Поняття і види мотивації.....	93
Тема 11. Ранні та сучасні теорії мотивації.....	99
<b>МОДУЛЬ 6. КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	104
Тема 12. Поняття контролю та його місце в системі управління.....	104
Тема 13. Регулювання як загальна функція менеджменту.....	112

<b>МОДУЛЬ 7. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ</b> .....	120
Тема 14. Теорія прийняття управлінського рішення. Поняття управлінського рішення.....	120
Тема 15. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	126
<b>МОДУЛЬ 8. САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	130
Тема 16. Організація керівної праці менеджера.....	130
Тема 17. Розвиток особистого менеджменту.....	133
Тема 18. Ефективність менеджменту організації.....	136
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	140
<b>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ</b> .....	144
<b>СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ</b> .....	147

## **ВСТУП**

Навчальний посібник «Менеджмент у спортивній діяльності» спрямований на підготовку фахівців керівного складу органів управління (управлінь, комітетів з питань фізичної культури і спорту, спортивних клубів, спортивних шкіл, громадських спортивних формувань та ін.).

Перехід до ринку вимагає проведення суттєвого перетворення у системі підготовки управлінських кадрів для роботи у різних організаціях фізкультурної спрямованості. Нові обставини функціонування галузі фізичної культури і спорту вимагають від органів управління та їх фахівців створити такий менеджмент у сфері фізичної культури і спорту, який був би спроможний вирішувати проблеми майбутнього фізкультурного руху держави. Тому потрібно у процесі навчання студентів приділяти більше часу на вивчення та засвоєння нових, більш прогресивних форм, методів та засобів науки управління, практики управлінської діяльності.

**Мета вивчення дисципліни:** формування фундаментальних знань щодо загальних закономірностей організації та менеджменту і практичних навичок менеджера фізкультурно-спортивної організації.

### **Основні завдання навчальної дисципліни:**

- формування у студентів знань щодо теорії науки управління;
- ознайомлення студентів з об'єктивними закономірностями та умовами управління фізичною культурою та спортом як сферою народного господарства;
- формування у студентів знань щодо управління персоналом;
- формування у студентів знань щодо психологічних аспектів управлінської діяльності;
- формування у студентів вміння планувати свою діяльність на близьку, середню та дальню перспективу;
- підготовка студентів до виконання творчих завдань в управлінській діяльності;
- розвиток вміння працювати з документами;

- формування у студентів відповідної культури поведінки, вміння працювати у групі.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:**

- теоретичні основи менеджменту фізичної культури;
- економічні основи менеджменту фізичної культури;
- організаційну систему управління сфери фізичної культури та спорту;
- основи ринкових відносин у сфері фізичної культури;
- основи стратегічного менеджменту розвитку сфери фізичної культури і спорту.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **вміти:**

- застосовувати методику системного підходу для аналізу системи управління сфери фізичної культури та спорту;
- складати управлінську документацію;
- розробляти, приймати та впроваджувати управлінські рішення щодо діяльності фізкультурно-спортивних організацій;
- розробляти організаційні технології щодо проведення кадрової політики у сфері фізичної культури.

## МОДУЛЬ 1

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

#### **Тема 1. Вступ до менеджменту у сфері фізичної культури і спорту.**

Економіка в ринкових умовах повинна вдосконалювати роль управління. Сучасний менеджмент — це особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів різних сфер діяльності. Неможливо ефективно управляти сучасним бізнесом або його частинами без розуміння сутності та змісту управління.

Терміни «менеджмент» і «управління» споріднені. «Управління» — це свідомо дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей. У контексті модернізації навчального процесу, формування інформаційно-технологічного суспільства, докорінні зміни в соціально економічному, духовному розвитку держави потребують підготовки менеджера фізичної культури нової генерації [5, 26].

Реалізація цього стратегічного завдання зумовлена також глибинними змінами у системі і структурі фізкультурної вищої освіти та необхідністю інтеграції національної освіти у європейський освітній простір. Курс «Організація і менеджмент фізичної культури» спрямований на підготовку фахівців керівного складу органів управління (управлінь з питань фізичної культури і спорту, спортивних клубів, спортивних шкіл, громадських спортивних формувань та ін.). Перехід до ринку вимагає суттєвої трансформації системи підготовки кадрів фізкультурно-спортивної організації.

Нова ситуація, що склалася у сфері фізичної культури і спорту, вимагає від органів управління та їх фахівців такого менеджменту галузі фізичної культури і спорту, який був би здатний вирішувати проблеми майбутнього національного фізкультурного руху. Тому в процесі навчання студентів необхідно багато часу приділяти вивченню та засвоєнню нових, більш прогресивних форм, методів та інструментів управлінської науки та управлінської практики. Ми виходимо з того, що навчання має бути спрямоване на формування у студентів усвідомлення дійсності, нових зв'язків і контактів. Тому необхідно розвивати інтелектуальний потенціал студентів, позиціонувати їх у сприйнятті теоретичного і практичного менеджменту, формувати стратегічні управлінські навички та компетенції [20].

Керівники у сфері спорту повинні здобути знання, необхідні для успішної роботи в системі, яка надає платні послуги спортивним органам, спортивним школам, навчальним закладам, корпоративним трудовим колективам, місцевим територіям, спортивним об'єктам і громадам.

Поняття «менеджмент» все ще залишається недостатньо зрозумілим і чітко визначеним, незважаючи на більш ніж 100-річну наукову історію. Це пов'язано насамперед з тим, що категорія постійно доповнюється новим змістом, збагачуються її функції, зростає роль і значення в соціально-економічній сфері. Наукові джерела пропонують різні визначення сутності менеджменту. Наприклад, у праці «Основи менеджменту» американського вченого менеджмент визначається наступним чином

- менеджмент - це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей;
- менеджмент - функція, вид діяльності в різноманітних організаціях.

В енциклопедичному словнику «Управління організацією» менеджмент визначається як «сукупність дій і процедур, спрямованих на забезпечення цілеспрямованої, ефективної та раціональної колективної праці» [11].



Сутність менеджменту визначається як цілеспрямований вплив власників бізнесу (а також компаній і підприємств) і менеджерів різних рівнів на потреби та інтереси інших працівників для ефективної організації колективної праці в усіх сферах суспільного відтворення з метою максимізації прибутку. У цих визначеннях менеджменту акцентується увага на цілеспрямованому впливі на людей, які беруть участь у соціально-економічних процесах, на їхні інтереси та потреби для ефективної організації колективної праці та підвищення її продуктивності.

Узагальнюючи погляди дослідників, сутність менеджменту можна визначити наступним чином. Менеджмент - це цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників підприємства з метою виконання завдань та успішного досягнення поставлених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів.

Менеджмент загалом можна визначити як систему економічного управління виробництвом, що включає сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління. На практиці менеджмент включає в себе теорії управління та практичні приклади ефективного керівництва. Обидві частини стосуються менеджменту як складного і спеціалізованого явища. Менеджмент - це процес вироблення та реалізації управлінського впливу. Розробка управлінського впливу передбачає збір, передачу, обробку та прийняття рішень на основі необхідної інформації. Реалізація управлінського впливу передбачає доведення управлінських рішень до відома і, за необхідності, переведення їх у форму, яка може бути безпосередньо сприйнята об'єктом управління. У всіх своїх рішеннях менеджмент керується економічними міркуваннями. Отже, кожна управлінська дія має економічний характер [4].

Отже, сучасний менеджмент - це складне соціально-економічне, інформаційне, організаційно-технологічне явище, процес діяльності, пов'язаний зі зміною стану та якості об'єктів управління. Він включає знання, вміння, навички, техніку та мотивацію.

Менеджмент - це система управління. І, як і всі системи управління, його потрібно розглядати з двох боків. З одного боку, суб'єкти управління є структурними елементами менеджменту; з іншого боку, об'єкти управління є структурними елементами менеджменту. Як суб'єкт управління, менеджмент - це установа або особа, яка виконує управлінські дії. До об'єктів управління належать майно, робоча сила, товари та послуги, інформація, фінанси та нематеріальні активи.

Основною характеристикою всіх об'єктів управління є те, що вони можуть змінювати власників за власним бажанням, за умови, що вони не вилучаються з економічного циклу. Сукупність відносин, що виникають у процесі взаємодії між об'єктами управління, називають управлінськими відносинами. Вирішальним фактором в управлінні є цілеспрямований вплив на інтереси окремих осіб, працівників. Врахування інтересів і потреб працівників є тут головним керівним принципом. Всебічне їх вивчення, виявлення закономірностей їх формування і вдосконалення методів задоволення цих потреб є одним з найважливіших чинників ефективності управління.

Сучасний менеджмент є результатом розвитку науки про організацію та управління групами людей і організаціями в умовах відносин ринку і конкуренції [19].

Перехід до ринкової економіки вимагає іншого ставлення до науки управління. У ситуації, коли домінують командно-адміністративні та імперативні методи управління, ідеї, запропоновані лідерами менеджменту, практично не приносять користі, за винятком дуже обмеженого кола діяльності. Тому в сучасних умовах ринкових відносин закономірним є зростання інтересу до менеджменту як науки і практики управління суб'єктами господарювання. У західній науковій літературі з менеджменту терміни «управління» і «менеджмент» зазвичай використовуються як синоніми. У вітчизняних наукових джерелах з менеджменту поняття

«управління» десятиліттями використовувалося як синонім управління ринковою економікою.

Деякі автори використовують поняття менеджменту як підсистеми управління для розуміння врядування. Таке ототожнення понять «врядування» та «менеджмент» не вносить ясності в розуміння сутності та змісту менеджменту. Однак між категоріями «врядування» та «менеджмент» існує суттєва різниця, і їх не слід ототожнювати.

У сучасних системах знань категорія «управління» - це цілеспрямована робота над об'єктом з метою зміни його поведінки у відповідь на зміну обставин. «Менеджмент» є більш широким поняттям і включає в себе управління соціально-економічними процесами на макроекономічному рівні (суспільство в цілому, національна економіка) та на мікроекономічному рівні (окремі суб'єкти: організації, підприємства, установи тощо). Він включає в себе управління не тільки людьми, а й трудовими колективами, технологічними системами, ІТ-мережами, транспортом тощо.

Категорія «менеджмент» охоплює процес управління економічною діяльністю в усіх типах економічних систем. Основним моментом є те, що категорія «менеджмент» не підміняє поняття «адміністрування». Категорія «менеджмент» є однією зі специфічних форм ринкового управління, тобто управління соціально-економічними процесами на мікрорівні в межах організації, підприємства, фірми, установи чи іншого самостійного господарюючого суб'єкта.

Американський соціолог П. Друкер вважав, що поняття «менеджмент» стосується лише суб'єктів, які виробляють товари та надають різноманітні послуги. Менеджмент - це вид управління, який стосується лише процесу управління людьми (працівниками), групами працівників і колективами в умовах ринкової економіки. Отже, менеджмент - це система ринкового управління, яка має на меті забезпечити гнучке пристосування господарської діяльності підприємства до реальних ринкових умов.

Методологічною основою сучасної науки управління є загальнонаукові знання та спеціалізовані методи пізнання. Наукове пізнання передбачає використання сукупності дослідницьких інструментів і прийомів та різних структурних елементів наукового методу, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Метод дослідження є науковим лише тоді, коли він дає результати, які відображають реальний процес. Метод - це точка зору, певна сукупність прийомів, засобів і принципів, які впливають на об'єкт управління для вирішення конкретного завдання. Іншими словами, методи управління - це конкретні способи і принципи управлінської діяльності, що використовуються для досягнення поставлених цілей і завдань з найменшими витратами і максимальною ефективністю. Наукові методи управління дозволяють сформулювати чітку систему правил, прийомів і способів впливу на об'єкт управління для підвищення ефективності управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей [8, 14].

Характер методів управління визначається тим, наскільки вони відповідають характеру і рівню розвитку соціально-економічних відносин і продуктивних сил суспільства. У дослідженні менеджменту використовуються такі наукові методи:

1) діалектика - метод глибинного пізнання взаємозалежності і суперечностей явищ і процесів та розвитку дійсності, тобто ситуації, в якій явища і процеси тісно взаємопов'язані і постійно розвиваються;

2) поєднання логічного та історичного методів - це дослідження еволюції певних явищ у притаманній їм історичній послідовності. Логічний метод дослідження по суті той самий, що й історичний, тільки він вільний від історичних форм і від випадковостей. У процесі логічного аналізу адміністратори можуть усунути з історичних форм і різні випадковості, які заважають дослідженню. Цей метод є одним з найефективніших. У результаті можна виявити ряд об'єктивних закономірностей розвитку управління;

3) метод системного аналізу - вивчає явище як єдине ціле з притаманними йому елементами, з урахуванням усіх зв'язків між ними. Цей метод в управлінській науці передбачає вивчення внутрішніх, ієрархічних, прямих і зворотних зв'язків. За час еволюції менеджменту з'явилося кілька варіацій і моделей його розвитку. Тому експерти, менеджери та керівники повинні ретельно оцінювати різні перспективи та обирати пріоритетну, а не підпорядковувати свій світогляд та конкретні дії певній доктрині;

4) аналітичний метод - це метод дослідження, який поділяє явище або об'єкт дослідження на кілька частин і вивчає кожен частину окремо. Цей метод дає змогу вивчати окремі аспекти явища чи об'єкта і робити багато наукових абстракцій. Шляхом подальшого їх поєднання можна пізнати глибшу сутність цілого. Цей метод використовується при вивченні складних об'єктів і явищ;

5) індукція та абстрагування відіграють важливу роль у методах наукового пізнання. Індукція - це логічний метод пізнання, при якому мислення рухається від конкретного до загального, від знань низького рівня до знань високого рівня. Абстрагування - це логічний метод пізнання, при якому думка рухається від загального до конкретного. Іншими словами, цей метод - це отримання конкретних висновків на основі знання закономірності розвитку організації (суспільства) як системи, що нерозривно пов'язане із загальними положеннями. Метод індукції використовується для розкриття закономірностей розвитку і функцій окремих організацій як систем та їх основних підсистем,

6) балансовий метод вивчає вплив факторів на загальні показники. На основі бухгалтерського балансу цей метод аналізує відповідність планових і звітних показників (величин і властивостей) і дозволяє виявити відхилення та їх причини;

7) методи економіко-математичного моделювання - використовуються, коли складність взаємозв'язків не дозволяє проаналізувати еволюцію явища (предмета) під впливом різних факторів, забезпечуючи поєднання кількісного

та якісного аналізу. Іншими словами, для кількісного аналізу діяльності суб'єкта як цілісної системи або її окремих частин використовуються методи і прийоми економічної науки, прикладної математики та кібернетики. У нагоді стають також імітаційні моделі, які мають бути максимально наближеними до об'єкта дослідження. Такі моделі дозволяють більш ефективно вирішувати складні управлінські проблеми, які потребують системного та комплексного підходу;

8) соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю, тести) - передбачають використання соціологічних опитувань з певною вибіркою респондентів. Спостереження, експеримент та інші методи широко використовуються в процесі дослідження проблеми. Ці методи дають інформацію, необхідну для більш ефективного впливу на процес управління та вивчення його цілей. Всі ці методи дослідження в менеджменті взаємопов'язані між собою і використовуються в єдності та відмінності, а також в їх історичному розвитку. Тому дослідницький процес в управлінні можна визначити як єдиний результат усіх методів дослідження, що застосовуються в управлінні фізичною культурою і спортом.

### **Особливості зарубіжної системи менеджменту**

Кожна країна має власну національну систему управління, яку використовують різні організації. Це пов'язано з унікальністю національної історії розвитку, культури, традицій, національної соціально-економічної структури, національного менталітету, домінуючої релігії, територіального розташування тощо. Тому деякі елементи менеджменту, які є особливо ефективними в одній країні, можуть бути зовсім не застосовні в іншій.

Наразі увагу світової спільноти привертає японський менеджмент, який вважається одним із чинників швидкого економічного зростання Японії. Маючи 0,2% площі суші та 2,5% населення світу, Японія виробляє 14% валового національного продукту, є найбільшим у світі виробником легкових автомобілів, домінує у масовому виробництві напівпровідникових мікросхем,

відома як найбільш конкурентоспроможна країна світу, а також є лідером за рівнем грамотності, соціальної політики та рівнем життя.

Дай Ібука (1908-1997), Курата, Коносуке Мацусіта (1894-1989), Акіо Моріта (1921), Хонда, Ікудзіро Нонака (1935) та Каору Ісікава (1915-1989) вважаються засновниками японської організаційної системи управління.

Японські менеджери завжди використовували найбільш ефективні концепції, методи, механізми, прийоми та інструменти управління з інших країн, адаптуючи їх до національних особливостей, зберігаючи і зміцнюючи при цьому власні цінності та сприяючи формуванню особливого способу мислення, притаманного лише японським менеджерам. Виходячи з цього, теорія і практика японського менеджменту формується шляхом поєднання соціально-економічних і соціально-психологічних аспектів. Тому всі категорії японського менеджменту мають етнопсихологічну специфіку.

До кінця Другої світової війни в німецьких операціях застосовувався жорстокий авторитарний менеджмент, який був наслідком авторитарної військової системи країни. Основним принципом було «роби, що тобі кажуть», а працівники не мали жодних прав, лише обов'язки. Коли Німеччина зазнала поразки у Другій світовій війні, виникли проблеми з реорганізацією військових операцій, розвитком промисловості та відбудовою країни. Як наслідок, робоча сила підприємства збільшилася, посилювався поділ праці та спеціалізація, зростає кваліфікація працівників. Для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідно мати не просто працівників з хорошими показниками, а компетентних професіоналів, які творчо підходять до вирішення проблем і беруть на себе відповідальність за свої рішення [6, 35].

Система «смертних гріхів» компанії Wolfgang Heuer базується на цьому принципі і покликана запобігати незаконним та неефективним практикам. По-перше, система вимагає від менеджерів уникати таких помилок, як:

- відмова від особистої відповідальності;
- підрив розвитку навичок і людських ресурсів підлеглих;

- чинення тиску на підлеглих;
- зайняття неправильної позиції;
- зайняття неправильної позиції;
- забувати про важливість прибутку;
- ставлення до всіх підлеглих однаково;
- зосередження на проблемах, а не на цілях;
- бути босом, а не партнером;
- не дотримуватися загальних правил;
- сварити співробітників;
- допускати брак уваги до роботи та підлеглих;
- хвалити роботу лише найкращих працівників;
- маніпулювання людьми.

У той же час під керівництвом Р. Хена в Академії менеджменту та людських ресурсів у Бад-Гарцбурзі була розроблена модель менеджменту – «Гарцбурзька модель». Ця модель була з великим успіхом застосована на практиці в німецьких компаніях. Згідно з цією моделлю, основним завданням планування є постановка конкретних цілей і завдань для співробітників компанії. Ця функція покладається на керівника компанії або на дорадчий комітет. Особливу роль відіграє «модель Герцбурга», яка ставить високі вимоги до працівників, що фіксуються в посадових інструкціях. Згідно з принципами цієї моделі, кожен працівник повинен діяти самостійно в рамках відповідальності, покладеної на нього завданнями і функціями.

«Модель Герцбурга» регулює створення та впровадження механізмів колективної співпраці в організації та встановлює принцип взаємодії між посадовими особами, які пов'язані між собою завданнями та обов'язками, але не перебувають у підпорядкуванні один одного. При цьому кожен працівник за власною ініціативою надає інформацію своїм колегам та зацікавленим працівникам компанії про всю роботу, що виконується в його зоні відповідальності. Ця модель базується переважно на горизонтальних інформаційних завданнях залежно від посади.



Модель Гарцбурга відіграє важливу роль у мотивації, яка реалізується в наступних аспектах:

1. Можливості для самореалізації та самостійності при виконанні певних завдань на конкретному робочому місці.
2. Визнання особистого внеску кожного працівника (чим кращі результати, тим більше можливостей для просування по службі та матеріальної винагороди).
3. Свобода прийняття рішень на основі наданих повноважень, можливості для творчого розвитку.
4. Використання механізмів консультацій для залучення працівників до прийняття рішень, що дозволяє їм виявляти власні знання, досвід і навички та спиратися на них для підвищення самооцінки і самоповаги.
5. Використання колективної співпраці для задоволення потреб працівників у повазі, спілкуванні, взаємній підтримці та участі.

Це дозволило Швеції досягти високої ефективності виробництва та економічної діяльності, результатом чого став один з найвищих у світі рівень життя: в середині 1990-х років валовий національний продукт на душу населення в розвинених країнах становив 12 000 доларів США, а в Швеції - понад 16 000 доларів США. «Шведська модель» виникла наприкінці 1960-х років, і економіка країни значно відновилася завдяки безперервним реформам і середовищу, вільному від соціальних конфліктів.

Загалом, шведська система адміністрування характеризується наступними рисами Шведський стиль адміністрування є похідним від соціалістичної змішаної економіки. «Шведська модель» фокусується на постійному підвищенні кваліфікації та професійних навичок представників керівництва та системи управління організацією. Для цього створюються відповідні умови як на національному рівні, так і на підприємствах.

У другій половині 20-го століття жодна інша країна не мала таких високих темпів зростання валового національного продукту (ВНП) на душу

населення, як Швеція. Причини швидкого економічного зростання Швеції включають:

- політика нейтралітету, тобто принципова відмова від участі або підтримки військових дій, що дозволила спрямувати економічні ресурси на промисловий розвиток і, можливо, на підвищення стабільності та потенційної економічної сили соціально-економічного сектору;

- висока корисність і практичність працівників шведських підприємств;

- ефективна державна система, яка гарантує високий рівень зайнятості (безробіття у Швеції коливається між 1,8% і 2,2%, що є показником повної зайнятості в багатьох країнах);

- надійне соціальне забезпечення;

- розумна податкова система, яка вирівнює доходи громадян і стабілізує державний бюджет. Половина коштів використовується на трансфертні платежі (пенсії, субсидії, допомоги), а решта - на освіту, охорону здоров'я, транспорт, соціальні послуги, охорону навколишнього середовища, культуру тощо;

- вміле використання приватної власності на засоби виробництва для усуспільнення сфери споживання та розподілу товарів і послуг;

- послідовне дотримання теоретичних концепцій і законодавства [12].

Це дозволило Швеції досягти високої ефективності виробництва та економічної діяльності, результатом чого став один з найвищих у світі рівень життя: в середині 1990-х років валовий національний продукт на душу населення в розвинених країнах становив 12 000 доларів США, а в Швеції - понад 16 000 доларів США. «Шведська модель» виникла наприкінці 1960-х років, і завдяки постійним реформам та відсутності соціальних конфліктів економіка країни значно відновилася.

Загалом, шведська система адміністрування характеризується наступними особливостями:

1. «Шведська модель» управління походить від соціалістичної змішаної економіки.

2. «Шведська модель» фокусується на постійному розвитку кваліфікації та професійних навичок представників керівництва та системи функціонування організацій. Для цього існують відповідні умови на національному рівні та на підприємствах.

3. Мотивація персоналу організації розглядається як передумова для досягнення організаційних цілей. При цьому увага зосереджується не лише на задоволенні первинних потреб. Основна роль відводиться задоволенню вторинних потреб, таких як участь в управлінні, визнання ролі працівників та підвищення соціального статусу працівників.

4. Основою системи мотивації є показники зайнятості, високий рівень заробітної плати працівників, доплати, надбавки, премії, різноманітні пільги та пенсійні виплати.

5. Державна політика щодо розвитку інфраструктури є ретельно розробленою і заохочує активну підтримку приватних підприємств та кооперативів як основної форми господарювання.

6. Менеджмент на всіх рівнях у Швеції характеризується високою дисципліною, кваліфікацією, надійністю в ділових відносинах, суворим дотриманням ділового етикету та знанням іноземних мов.

7. Активна роль профспілок позитивно впливає на прийняття управлінських рішень і сприяє зменшенню конфліктів у компанії [18].

Мотивація персоналу організації вважається необхідною умовою для досягнення її цілей. При цьому увага зосереджується не лише на задоволенні первинних потреб. Важлива роль відводиться задоволенню вторинних потреб, таких як участь в управлінні, визнання ролі працівників та підвищення соціального статусу працівників.

### **Характеристика фізичної культури і спорту як галузі невиробничої сфери.**

Сьогодні фізична культура є одним з визначальних елементів соціального життя світової спільноти і є важливим елементом освіти, догляду

за дітьми, медицини, військової справи, професійної підготовки, соціальних секторів, політики, економіки та мистецтва.

У сфері культури люди виражають себе у трьох аспектах:

- визнаючи історичний досвід минулого (вивчаючи літературу, мистецтво і технології);
- діють як носії культурних цінностей;
- створюючи і формуючи культурні цінності, які є основою для подальшого культурного розвитку.

Фізична культура, як і культура в цілому, не є природною даністю, а результатом суспільної та індивідуальної творчості.

Термін «фізична культура» найчастіше використовується для опису процесів, спрямованих на підготовку людей до життя і праці за допомогою фізичних вправ, використання природних цілющих сил, особистої та громадської гігієни, раціонального способу життя і праці.

Поняття «фізична культура» включає в себе не тільки системи рухів і теоретичні знання, а й матеріальну основу фізичної культури та її організаційні системи.

З розвитком цивілізації значення і місце фізичної культури в житті людей неухильно зростало внаслідок зменшення ролі важкої фізичної праці в житті людей. Дійсно, фізична культура є основним (якщо не єдиним) засобом порятунку людства від фізичного занепаду і виродження. Недостатня рухливість людського тіла призводить до погіршення здоров'я і зниження творчої активності.

Природна фізичної культури та спорту, що склалася в процесі розвитку людського суспільства, наочно продемонструвала взаємозв'язок між готовністю до праці та її результатами. Чим складніший характер діяльності людини, тим вищі вимоги до рівня її фізичних і психічних сил, що можна побачити на прикладі підготовки представників екстремальних професій, таких як космонавти, льотчики, екіпажі підводних човнів та представників інших професій. Функції фізичної культури проявляються також у

постійному накопиченні та передачі досвіду і створенні нових способів і засобів впливу на психофізичний стан людини. Цей досвід ліг в основу теорії фізичного виховання і спорту, яка розвивалася як самостійна наукова галузь.

Відповідно до теорії систем сфера фізичного виховання і спорту розглядається як підсистема суспільства, а також як відносно самостійна система, що поєднує в собі різні підсистеми, які також можуть розглядатися і вивчатися як самостійні системи.

Характерними рисами фізичного виховання і спорту як соціальної системи є те, що вона не може бути відокремлена від суспільства.

- ця система не може бути відокремлена від загальної соціальної системи країни або суспільства;
- складність системи в цілому і проблем, які вона вирішує;
- спрямованість її діяльності на людину з її особистістю, яка є об'єктом впливу всієї системи та її окремих підсистем.

Фізична культура і спорт сьогодні є постачальниками для багатьох дисциплін, таких як медицина, психологія, матеріалознавство, будівництво та архітектура.

## **Тема 2. Основи наукового управління у сфері фізичної культури і спорту.**

Середовище, в якому живе людина, функціонує за законами природи і суспільства. Їх дія об'єктивна і не залежить від волі та свідомості людини. Люди не мають іншого вибору, окрім як пізнавати природу цих законів і пристосовувати свою поведінку до їхніх вимог або діяти всупереч їм. У першому випадку людина може гармонійно функціонувати у зовнішньому середовищі, у другому - така гармонія неможлива. Порухення законів природи чи суспільства може призвести до фізичної чи соціальної шкоди або навіть смерті.

У практичній діяльності окремої людини або групи людей дотримання законів проявляється у вигляді формулювання і дотримання певних

принципів, які є правилами поведінки в життєвих і робочих ситуаціях. Одним із завдань науки є формулювання законів як основи для побудови теорій.

Закони - це внутрішні та суттєві зв'язки явищ, які визначають їхній необхідний розвиток. Закони являють собою певний порядок причинно-наслідкових і стійких зв'язків між властивостями явищ і предметів, істотних відносин, які повторюються таким чином, що зміни в одному явищі викликають зміни в іншому.

Закони регулюють найважливіші суспільні відносини як нормативні акти, що видаються вищим законодавчим органом - Верховною Радою України.

Закономірність є початковим етапом формування закону або частковим проявом його дії.

У соціальній практиці одні закономірності будуть відкинуті, інші залишаться через їх обмежену дію в часі і просторі, а треті набудуть правового статусу. Кожна наука вивчає сукупність законів або закономірностей, які вона знаходить у функціонуванні об'єкта, що вивчається. Людське виробництво як багатогранне явище та управління господарською діяльністю підпорядковуються дії загальноекономічних (загальносоціальних) законів і закономірностей та специфічних законів, притаманних науці управління. Ефективна виробнича та управлінська діяльність ґрунтується на пізнанні та свідомому використанні природних, соціальних, економічних, виробничих та управлінських законів і закономірностей. Об'єктивне пізнання законів і закономірностей - це здатність розуміти і теоретично пояснювати господарську діяльність, тобто знаходити причинно-наслідкові зв'язки певних процесів, їх відносну стійкість, умови протікання і результати [27].

Свідоме використання законів і закономірностей в управлінні може бути пасивним або активним. Прикладом пасивного використання є проектування спільної діяльності працівників у виробничій чи господарській організації таким чином, щоб вона краще відповідала

відомим залежностям і причинно-наслідковим зв'язкам. Метою активного використання законів і закономірностей в управлінні є досягнення певних кількісних або якісних результатів у системі прямих і зворотних причинно-наслідкових зв'язків на основі знання механізмів дії об'єктивних законів (закономірностей) виробництва та управління.

Загалом, наука управління вимагає виявлення та формулювання сукупності законів, що керують виробничою діяльністю та економічною організацією. Однак існують різні погляди на їхню природу, склад і механізм дії. Одна група вчених вважає, що не існує специфічних законів для менеджменту і що економічні закони застосовуються до менеджменту і суспільства, в той час як інша група вчених стверджує, що існують специфічні закони для менеджменту. Одна група вчених визнає, що в менеджменті існують закономірності, а не закони. Насправді наука управління не має законів у класичному розумінні, а лише закони менеджменту (управління).

Оскільки вони об'єктивні, управлінські закони діють незалежно від намірів людей. Закони управління формують характер взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, відносини між ними, а також здатність цих відносин забезпечувати ефективне досягнення цілей управління. Завдання науки, отже, полягає в тому, щоб визначити не тільки склад і зміст закону, а й напрям дії, щоб суб'єкт управління не порушував його вимог і, отже, не спричиняв деструктивних явищ в управлінні.

### **Система закономірностей менеджменту**

Виходячи з результатів дослідження та вивчення управлінських практик, система правового менеджменту може бути організована наступним чином:

1. Основними принципами системи юридичного менеджменту є: відповідність організації та управління умовам розвитку суспільства. Ця норма відображає об'єктивний характер формування системи управління, що

відповідає стану економіки країни. У зв'язку з формуванням ринкових відносин в економіці України організація і управління підприємствами повинні базуватися на загальноприйнятих у світі принципах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління Диверсифікація виробництва проявляється в освоєнні нових галузей і регіонів, розширенні асортименту продукції та перетворенні підприємств у багатогалузеві комплекси. Отже, диверсифікований бізнес вимагає диверсифікації управління.

3. Співвідношення між управлінською та керованою системами. Полягає в досягненні пропорційності між усіма елементами керуючої та керованої систем при створенні та функціонуванні керуючої та керованої систем.

Оскільки керуюча система і керована система постійно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої системи, що проявляється як удосконалення форм і методів управління [5, 26].

Забезпечення відповідності системи управління сучасному рівню розвитку виробництва та його вимогам є ключовим питанням удосконалення системи управління. Суть полягає в тому, щоб система управління, як керована система, давала той ефект, якого вимагає виробництво. Це означає, що складність керуючої підсистеми повинна відповідати вимогам оптимального функціонування системи управління, або різноманітність системи управління повинна відповідати різноманітності керуючої підсистеми, а також повинна бути створена система управління, орієнтована на майбутнє, здатна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а й гарантувати перехід до нової ситуації Система управління повинна бути створена.

Таким чином, взаємовідносини між керуючою та керованою системами є різновидом відносин, заснованих на взаємовпливі, що означає встановлення



та підтримання оптимального співвідношення між ними за чисельністю працівників, технічним та фінансовим рівнем та іншими параметрами.

4. Децентралізація та демократизація управління. Децентралізація управління означає передачу максимальних повноважень і відповідальності за управлінські процедури на нижчі рівні. Перевага полягає в тому, що вона стимулює ініціативу менеджерів і керівників на нижчих рівнях та адаптується до специфіки функцій, якими вони керують. Децентралізація передбачає демократизацію управління, оскільки чим більше повноважень і відповідальності передається на нижчі рівні, тим більше працівників залучається до процесу реалізації.

5. Вирішальна роль людського фактору у виробництві та управлінні. Одним із досягнень світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні і створення відповідних механізмів для її реалізації.

Стандарти менеджменту дозволяють сформулювати правила, дотримання яких забезпечує можливість ефективного управління. Ці правила формуються на певному рівні узагальнення, абстрагуються від фактичних характеристик окремого управлінського акту і набувають поняття принципів, які визначають функціонування системи управління [29, 30].

#### **Вплив об'єктивних економічних законів, соціології, психології та ін. наук на менеджмент**

На розвиток менеджменту вплинули закони, сформульовані суспільними науками - закони економіки, соціології, індивідуальної та соціальної психології, кібернетики тощо.

До економічних законів ринкової економіки належать закон попиту, закон пропозиції, закон прибутковості та закон спадної віддачі. Економічні закони розкривають причинно-наслідкові зв'язки в економічних процесах. Для налагодження та вдосконалення управління з метою підвищення ефективності виробництва та вирішення соціально-економічних проблем

організації необхідно знати і вивчати об'єктивні економічні закони. Науковий характер менеджменту полягає в тому, що, здійснюючись відповідно до економічних законів, управління позитивно впливає на навколишнє середовище і сприяє передбаченню результатів прийнятих рішень.

Закони соціології Оскільки люди одночасно є членами багатьох соціальних груп, наука менеджменту також вивчає закономірності індивідуальної та групової поведінки, які виникають у спільній діяльності людей у виробничо-господарських організаціях і на які повинні орієнтуватися менеджери, щоб ефективно управляти групами та працівниками.

Закони індивідуальної та соціальної психології. Ці закони пояснюють причини поведінки людей у виробничому середовищі як психологічні особливості індивідів. Знання цих законів допомагає менеджерам у процесі спілкування з конкретними працівниками вибудовувати стратегію і тактику власної поведінки, розробляти кодекс поведінки для ефективних людських стосунків, обирати способи впливу на людей, виходячи з їхніх психологічних особливостей.

Поведінка людини залежить від її стосунків із соціальною групою, до якої вона належить. Кожна група є спеціалізованим поведінковим суб'єктом зі специфічними цілями та мотивами. Колективна поведінка характеризується наслідуванням, прихильністю, емоційною вразливістю, підпорядкуванням індивідуальної поведінки груповим правилам і рольовим нормам, а також лідерством. Соціальна психологія сформулювала закони та закономірності, які пояснюють виникнення та розвиток цих рис [24].

### **Закономірності розвитку фізичної культури та спорту**

Розвиток фізичної культури і спорту характеризується взаємозв'язком з усіма сферами життєдіяльності суспільства і людини. Основою існування та життєдіяльності людини є творча та продуктивна праця. Здатність людини до

праці є головним чинником реалізації та розвитку її творчого потенціалу. Людська праця є незамінною в системі матеріального виробництва.

Підготовка людей до праці є головним завданням суспільства. Фізична культура і спорт є важливими засобами підготовки людей до життя і праці в суспільному виробництві. Всі засоби, притаманні сучасній науці і практиці в галузі фізичної культури і спорту, які впливають на розвиток суспільства, раціонально використовуються суспільством.

В Україні діє система фізичного виховання, що базується на науковій основі, яка поступово розвивається, проходячи певні етапи розвитку, виходячи зі змін у природі людини та умовах праці в системі суспільного виробництва під впливом сучасної науково-технічної революції, яка не тільки підвищує розвиток інтелектуальних здібностей і технічну підготовку людей, а й вимоги до їх фізичної підготовленості. Зросли вимоги до фізичних здібностей, а також до розвитку інтелектуальних здібностей і технічної підготовки людей. Комплексна механізація, автоматизація та інтенсифікація виробничих процесів зумовлюють необхідність підвищення фізичної та розумової підготовленості населення. Зростають вимоги до рівня фізичної підготовленості всіх верств населення.

Фізична культура і спорт є важливими багатофункціональними елементами суспільного життя. Фізична культура і спорт у суспільстві є одним з найважливіших засобів досягнення всебічного і гармонійного розвитку особистості. На сучасному етапі держава прагне залучити до занять фізичною культурою і спортом усі верстви населення [23].

Закономірності розвитку фізичної культури і спорту включають:

1. Зв'язок фізичної культури і спорту з усіма сферами виробництва, суспільства і життєдіяльності людини – головна і найважливіша закономірність.
2. Всебічний розвиток фізичної культури, досягнення фізичної досконалості, здоров'я, праці, оборонна спрямованість у розвитку фізичної культури і

спорту та її вплив на формування сучасного життя - закономірності розвитку фізичної культури і спорту.

3. Етичність - ще одна закономірність розвитку фізичної культури і спорту.
4. Зв'язок фізичної культури і спорту з ідеологією, політикою, етикою, працею, мораллю, естетикою і духовною культурою в цілому - ще одна закономірність розвитку фізичної культури і спорту.
5. Закономірність - один із законів розвитку фізичної культури і спорту.

Середовище, в якому живуть люди, функціонує за законами природи і суспільства. Їх дії об'єктивні і не залежать від людської волі та свідомості. Людині нічого не залишається, як пізнавати природу цих законів і пристосовувати свою поведінку до їхніх вимог або діяти всупереч їм. У першому випадку досягається гармонійне функціонування людини у зовнішньому середовищі, у другому - ця гармонія неможлива. Порухення законів природи і суспільства може призвести до фізичної і соціальної шкоди людині або навіть до смерті [9, 18].

### **Соціальне значення галузі фізичної культури і спорту.**

Соціологія - це наука про соціальний світ, соціальні відносини та індивідуальні взаємодії, провідна наука серед наук про людину та суспільство. Якими б складними і важкими не були проблеми, з якими стикаються індивіди і групи, всі вони зводяться до суті людських відносин - здатності людей жити разом, поділяти спільні цінності і кодекси поведінки, знаходити компроміси для вирішення складних конфліктів, якими наповнений соціальний світ. Чим складніша проблема, тим важливіша роль особистості та знань про людей і суспільство у її вирішенні.

Тому всі, хто працює у сфері фізичного виховання і спорту, повинні знати не тільки засоби, методи і форми спортивного тренування та інші особливості професійної діяльності, але й розуміти життєві інтереси і соціальні відносини людей, які є основою, на якій будуються групи, спільноти, соціуми і глобальне суспільство. Соціологія допомагає фахівцям-

практикам зрозуміти складні соціальні інститути, які були створені і продовжують створюватися для забезпечення інтересів, мотивацій і ціннісних орієнтацій людей у сфері фізичної активності та спорту, без яких було б важко зрозуміти і пояснити ставлення людей до фізичної активності та спорту.

Звичайно, можна пізнавати і розуміти навколишній світ через життєвий і професійний досвід, але цей шлях пізнання досить довгий і сповнений спроб і помилок. Соціологія дає можливість вивчати життя, озброївшись досвідом і знаннями попередніх поколінь, формуючи соціологічне мислення, яке дозволяє пізнавати і оцінювати світ з наукової точки зору та отримувати об'єктивну інформацію про цей світ [26].

Суспільство стає реальністю лише в результаті взаємодії індивідів. Бажання жити, мати дах над головою, виготовляти і використовувати знаряддя праці, захищатися від ворогів і, перш за все, народжувати і виховувати дітей, об'єднує людей. Все це неможливо зробити поодиноці, тому люди почали взаємодіяти один з одним. Так з'явився розподіл соціальних ролей. На основі взаємодії створюються соціальні структури різного рівня (від сім'ї до суспільства), з різними цілями (від спорту до створення політичних партій), що об'єднують різну кількість людей (від двох осіб до всієї світової спільноти).

Таким чином, соціологія - це дисципліна, яка вивчає історію розвитку і функціонування суспільства, взаємодію людей, їхніх взаємин і взаємовідносин між собою.

Велика сукупність соціальних груп називається соціальним складом населення. Інститути, покликані задовольняти основні потреби суспільства, називаються соціальними інститутами, а сукупність соціальних інститутів - соціальною системою суспільства. Соціологія вивчає не лише інститути, а й соціальну організацію, соціальну взаємодію та соціальні ролі.

Соціологія була б неможливою без отримання інформації, наприклад, про погляди тренерів на ту чи іншу систему спортивної підготовки, характер

дозвілля та спортивних інтересів студентів, рівень народжуваності та багато іншого. По-перше, дослідники користуються оригінальними статистичними даними, опублікованими в газетах. По-друге, вони отримують інформацію, якої бракує, за допомогою соціологічних опитувань, аналізу документів, соціологічних спостережень і соціальних експериментів. Відповіді математично усереднюються, узагальнені дані зводяться в таблиці і виявляються закономірності. У результаті можна будувати наукові теорії, робити прогнози та практичні рекомендації.

Таким чином, соціологія культури тіла і спорту сьогодні є науковою та навчальною дисципліною зі своїми об'єктами, предметом і методами наукового пізнання. Соціологічні дослідження допомагають виявити вплив різних соціальних чинників на розвиток культури тіла і спорту та визначити вплив цієї сфери на життя людей. Окремі конкретні соціологічні дослідження дають змогу проаналізувати стан соціальних потреб і мотиваційного середовища у сфері фізичної культури і спорту та оцінити рівень актуальних відносин, інтересів, ціннісних орієнтацій і ціннісного ставлення суспільства до фізичної культури і спорту [3].

Отримані дані дають змогу знаходити адекватні управлінські рішення, прогнозувати різні ситуації та вживати ефективних заходів для покращення розвитку фізичної культури і спорту та його позитивного впливу на соціальне життя суспільства.

Соціологія фізичного виховання і спорту покликана озброїти фахівців фізичного виховання знаннями про соціальні аспекти їхньої професійної діяльності та сприяти формуванню у них умінь проводити спеціалізовані соціологічні дослідження для розв'язання соціальних протиріч, з якими стикаються сучасні фахівці.

Завдання соціології фізичної культури і спорту можна звести до двох соціально важливих питань: реалізація масової участі у фізичній культурі і спортивному русі та вирішення соціальних проблем спорту і спортивної діяльності [27].

Охарактеризуємо фізичну культуру як соціальну систему з точки зору її відкритості, цілісності, цілеспрямованості, динамічності, ієрархічності та структурованості.

1. *Відкритість* системи фізичної культури зумовлена її постійною взаємодією із зовнішнім середовищем. На розвиток цієї системи великий вплив мають такі фактори, як тип суспільного устрою країни, рівень соціально-економічного розвитку, склад населення, традиції, інтереси та національний характер. Тому систему фізичної культури слід розглядати як невід'ємну частину соціальної системи суспільства, частиною якого вона є. Удосконалення системи фізичної культури повинно ґрунтуватися на вивченні цих соціальних факторів.

Вся система природної культури працює для досягнення цілей, поставлених суспільством, існує завдяки ресурсам, отриманим від діяльності суспільства, і працює на благо навколишнього середовища (тобто суспільства). Це підтверджує взаємозалежність між системою природної культури та навколишнім середовищем.

2. *Цілісність* - характеризується тим, що взаємодія компонентів, з яких складається природна культурна система, породжує нові інтегративні властивості, які не притаманні компонентам. При цьому ці властивості не є сумою властивостей компонентів, а є суттєво новими властивостями. Тому взаємодія всередині організаційної системи, що забезпечує фізичне виховання, набір, відбір, початкову підготовку, спеціалізовану підготовку та завершальну підготовку спортсменів, а також матеріально-технічне, наукове та методичне забезпечення, враховує цілі всієї системи, вирішуючи при цьому свої специфічні завдання. Це означає, що система фізичної культури - це система організму.

Водночас, система фізичної культури є відносно самостійною і має власні цілі, завдання та принципи, які діють у взаємодії з навколишнім середовищем, що є ще однією характеристикою цілісної системи.

3. Почуття *мети* в організаційній культурі означає, що як системі в цілому, так і окремим організаціям притаманне прагнення досягти своїх цілей. З цієї причини організації, що складають систему, взаємодіють одна з одною.

Цілі системи в цілому формулюються на рівні громади та на національному рівні. Коли ці цілі передаються на нижчі рівні системи, вони набувають форми конкретних показників.

4. *Динамічність* системи фізичної культури характеризується безперервністю змін, як в системі в цілому, так і в окремих її частинах. Змінюється рівень спортивних досягнень, інвентар, обладнання, форми організації професійної діяльності, матеріальне та фінансове забезпечення тощо. Всі ці зміни відображають процес об'єктивного розвитку системи фізичної культури і повинні враховуватися в діяльності спортивних організацій.

5. *Ієрархічність* системи обумовлена підпорядкованістю цілей, завдань, підсистем і об'єктів. Ця ієрархічність дозволяє виділити цілі та рівні завдань за видами діяльності (загальносистемні, підсистемні та об'єктні).

6. *Структурність* означає, що можна виявити та описати будову системи фізичного виховання і через її вивчення з'ясувати особливості та зміст функціонування системи, склад і залежність її компонентів. Саме структура українського фізичного виховання розглядається в наступних розділах і модулях. Це значно допоможе поглибити ваші знання про систему фізичного виховання в цілому і стане важливим кроком до вивчення всіх наступних тем.

Система фізичного виховання в Україні має низку підсистем - організацій. Загалом усі складові системи можна поділити на дві групи: державні та недержавні організації.

Функціонування української системи фізичного виховання також базується на взаємодії двох елементів: держави та суспільства. З огляду на



це, розглянемо підсистеми державних та громадських організацій у сфері фізичного виховання [12, 34].

### **Тема 3. Класифікація та обґрунтування принципів менеджменту фізичної культури і спорту.**

Принципи організаційного управління визначають систему, структуру та організаційні вимоги до процесу управління, тобто організація керується основними припущеннями та правилами, якими керуються менеджери на всіх рівнях. Ці правила визначають «лінії» поведінки менеджерів.

Принципи управління - це основні ідеї, закономірності й правила поведінки керівників по здійсненню управлінських функцій.

Всі принципи менеджменту згруповані в II групи :

I група - загальні; II група - приватні.

Загальні принципи:

- застосовності;
- системності;
- багатофункціональності;
- інтеграції;
- орієнтації на цінності.

Принцип застосовності - менеджмент розробляє керівництво до дії для всіх працюючих в організації співробітників.

Принцип системності - менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків і відкритості власної структури або системи в цілому.

Принцип багатофункціональності - менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), значеннєві (досягнення кінцевої мети).

Принцип інтеграції - усередині системи повинні інтегруватися різні способи відносин і поглядів співробітників, а поза фірмою може відбуватися поділ на свої цілі.

Принцип орієнтації на цінності - менеджмент включений у суспільний навколишній світ з певним поданням про такі цінності як гостинність, чесні послуги, вигідне співвідношення цін і послуг.

Приватні принципи:

- сполучення централізації й децентралізації;
- наукової обґрунтованості;
- плановості;
- сполучення прав, обов'язків і відповідальності;
- приватної автономії й волі;
- ієрархічності й зворотного зв'язка;
- мотивації;
- демократизації;
- державної законності;
- органічної цілісності об'єкта й суб'єкта керування;
- стабільності й мобільності системи керування.

Принципи оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні. Проблема поєднання централізації та децентралізації в управлінні полягає в оптимальному розподілі (делегуванні) повноважень при прийнятті управлінських рішень. Цей принцип передбачає необхідність використання єдиноначальності та вмілої колегіальності в управлінні. Єдиноначальність означає, що керівники певного рівня мають право самостійно приймати рішення з питань, що належать до їхньої компетенції. По суті, це дає широкі повноваження керівникам [9, 20].

Колегіальність припускає вироблення колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень.

Принцип наукової обґрунтованості припускає наукове передбачення, заплановані в часі соціально-економічні перетворення організації.

Принцип плановості - установлення основних напрямків і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді

поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План - комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

Принцип поєднання прав, обов'язків та підзвітності означає, що кожен підлеглий повинен виконувати поставлені перед ним завдання і регулярно звітувати про їх виконання. Кожна особа в організації наділена певними правами і несе відповідальність за виконання своїх обов'язків.

Принцип автономії та особистої волі означає, що всі ініціативи виходять від економічних агентів, які вільно діють при виконанні адміністративних завдань. Воля економічної діяльності виражається як професійна воля, конкурентна воля та договірна воля.

Принцип ієрархії та зворотного зв'язку ґрунтується на побудові багаторівневої структури управління, в якій основні (базові) одиниці контролюються власними органами, які, в свою чергу, контролюються органами управління наступного рівня.

Безперервний моніторинг діяльності всіх ланок організації базується на зворотному зв'язку. Це сигнал про те, як об'єкт управління реагує на вплив управління.

Принципи мотивації - чим ретельніше менеджери впроваджують систему заохочень і покарань, враховують непередбачувані обставини і закладають їх в елементи організації, тим ефективнішою буде програма мотивації.

Принцип демократизації - участь усіх працівників в управлінні організацією. Форми участі: оплата праці на основі акцій, власний капітал, інвестований в акції, єдиноначальність та колективне прийняття рішень керівництвом.

Принцип державної законності - згідно з цим принципом системи управління, організаційно-правова форма організації повинна відповідати законодавчим вимогам держави.

Організаційна цілісність об'єкта й суб'єкта управління - суб'єкт і об'єкт управління - це єдина комплексна система яка має вихід, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем [23].

Принцип стабільності й мобільності системи управління - при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища організації система управління не повинна відчувати корінних змін.

Стабільність визначається насамперед якістю стратегічних планів і оперативністю керування, пристосовністю системи до змін у зовнішнім середовищі.

Мобільність процесу - максимально повно враховувати зміни й вимоги споживачів продукції й послуг.

Принципи організації управління:

- поділу праці;
- повноваження й відповідальність;
- єдиноначальність;
- порядок і дисципліна;
- централізм;
- матеріальне й моральне заохочення;
- корпоративність - успіх у спільній трудовій діяльності.

У ряді загальних принципів управління:

- соціальна спрямованість і гуманний характер керівництва;
- соціальна захищеність працівників;
- цілеспрямованість і планомірність;
- компетентність;
- правові основи діяльності;
- врахування інтересів і вимог держави;
- економічність і ефективність;
- дисципліна праці;
- ієрархічності;

- матеріальна зацікавленість [13].

Сучасні принципи спортивного менеджменту, це вихідні керівні правила, якими варто керуватися менеджерам фізкультурно-спортивних організацій для забезпечення ефективного управління.

Для нього характерні наступні найважливіші принципи :

- науковій обґрунтованості й оптимізації;
- системності в управлінні розвитком фізичною культурою і спортом;
- сполучення галузевого та територіального управління;
- врахування спортивних інтересів населення;
- державної підтримки розвитку фізичної культури і спорту;
- ефективності;
- демократизації.

Державна політика в галузі фізичній культурі і спорті здійснюється відповідно до принципів:

- безперервності й спадкоємності фізичного виховання різних вікових груп громадян на всіх етапах їхньої життєдіяльності;
- врахування інтересів всіх громадян при розробці й реалізації цільових програм розвитку фізичної культури і спорту;
- створення сприятливих умов фінансування фізкультурно-спортивних і спортивно-технічних організацій, олімпійського руху, освітніх установ і наукових організацій в області фізична культура і спорт, а також підприємств спортивної промисловості [9, 22].

### **Питання для самоконтролю**

1. Визначення основних понять «управління», «менеджмент».
2. Визначення поняття «система» та «соціальна система».
3. Фізична культура як соціальна система суспільства.
4. Соціальне значення галузі фізичної культури та спорту.
5. Структура та компоненти фізичної культури та спорту
6. Визначення основних понять «теорія», «закон», «закономірність».

7. Система закономірностей менеджменту.
8. Закономірності розвитку фізичною культурою і спортом.
9. Основи наукового управління.
10. Закономірності управління фізичною культурою і спортом.
11. Принципи менеджменту фізичної культури і спорту.
12. Обґрунтування сучасних принципів спортивного менеджменту і їх сутності.

### **Список використаних джерел**

1. Бондар А.С. Менеджмент фізичної культури (для студентів магістратури). Частина I. Харків, 2016. 116 с.
2. Бондар А. С., Стадник С. О. Менеджмент фізичної культури: навчальний посібник. Харків, 2017. Ч.2. 124 с.
3. Бондар А.С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи: навчальний посібник. Харків, 2010. 176 с.
4. Жданова О.М. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навчальний посібник. Дрогобич. 224 с.
5. Приходько І.І. Організація і менеджмент фізичної культури. Навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Фізичне виховання». Х.: «Цифрова друкарня №1», 2013. 178 с.
6. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник .Харків, 2009. 150с.
7. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник. Харків, 2009. 140с.
8. Серєда Н.В. Маркетинг фізичної культури (короткий курс): методичні рекомендації. Харків: ХДАФК, 2015. 127 с.

## МОДУЛЬ 2

### МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

#### **Тема 4. Загальні особливості та класифікація методів менеджменту.**

Результатом застосування певних управлінських функцій, що виконуються на основі загальних функцій, є метод управління.

*Методи управління* - це засоби та прийоми, за допомогою яких керуюча система впливає на керовану систему на різних рівнях та управлінських відносинах (фізкультурно-спортивні організації - колективи фізичної культури, спортивні клуби, спортивні школи, спортивні зали тощо).

Усі методи управління діалектично пов'язані з функціями управління, оскільки основним завданням функцій управління, які є різновидом управлінської діяльності, є формулювання методів управління. При цьому процес формулювання здійснюється через конкретні функції, які реалізуються через загальні функції. Всі методи управління повинні функціонувати не як окремі, відмінні, незалежні способи впливу, а як цілісна система, що складається з взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів.

Багато дослідників стверджують, що методи управління можна класифікувати за різними критеріями:

- напрямок впливу на об'єкт управління;
- напрямок впливу на об'єкт управління, спосіб врахування інтересів працівників;
- форма впливу;
- характер впливу [1, 3].

*Методи управління фізичною культурою і спортом* - це конкретні способи впливу на об'єкт управління (наприклад, органів управління на фізкультурно-спортивні організації, керівників фізкультурно-спортивних організацій на працівників).

Методи менеджменту у фізичному вихованні та спорті класифікуються за різними ознаками: прямі (безпосередні результати) та непрямі (створення умов для результатів), формальні (авторитарний стиль керівництва) та неформальні (демократичний стиль керівництва) методи впливу.

Найбільш важливою з точки зору практики управління є класифікація методів на основі специфічних відносин, що складаються в спільній роботі працівників фізкультурно-спортивних організацій. За цією ознакою методи управління можна поділити на організаційні, економічні та соціально-психологічні методи.

*Організаційні методи* управління ґрунтуються на організаційних відносинах між радами та організаціями, між організаціями та працівниками, а також між владою та підпорядкуванням. Методи організаційного управління зазвичай поділяють на такі групи: методи організаційної стабілізації, методи управлінського впливу та методи дисциплінарного впливу.

*Методи організаційної стабілізації* використовуються для створення організаційної основи для спільної роботи і полягають у визначенні функцій, обов'язків, відповідальності, розподілі повноважень і ділових відносин. Методи цієї групи включають регламентацію - чіткий розподіл функцій між організацією, керівниками, підрозділами та працівниками; стандартизацію - визначення сфери допустимої діяльності та встановлення стандартів роботи; і керівництво - інформування працівників про різні фактори та ситуації з метою виконання конкретних завдань у формі пояснень, пропозицій, попереджень та роз'яснень. До них відносяться.

Конкретними прикладами використання методів організаційного впливу та стабілізації можуть бути: нормативно-правові акти - статuti фізкультурно-спортивних організацій, тарифно-кваліфікаційні характеристики, положення про спортивні змагання, регламенти спортивних змагань, календарне планування фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів тощо; нормативи - норми праці, нормативи оснащеності



фізкультурно-спортивних організацій однотипними кадрами та майном, показники режиму роботи фізкультурно-спортивних організацій однотипними кадрами та майном, показники режиму роботи фізкультурно-спортивних організацій [6, 10].

*Адміністративні методи* впливу використовуються для вирішення поточних проблем та коригування діяльності з урахуванням умов, що змінюються. Ця група методів зазвичай застосовується у формі наказів та розпоряджень.

*Дисциплінарні методи* впливу спрямовані на усунення відхилень від діяльності та забезпечення чіткого і своєчасного виконання поставлених завдань. Наприклад, до працівника фізкультурно-спортивної організації, який не виконує свої обов'язки (або виконує їх неналежним чином), можуть бути застосовані такі дисциплінарні заходи, як попередження, догана, сувора догана, звільнення або, в деяких випадках, штраф.

Адміністративно-правові методи регулювання вважаються особливим видом організаційних методів і за своєю природою є основними в управлінні фізичним вихованням і спортом.

Одна із залучених сторін (орган державної влади, посадова особа) має владні повноваження і тому може наказувати іншій стороні (як правило, стороні, яка безпосередньо їй підпорядковується (організації)), яка зобов'язана виконувати запропоноване, незалежно від того, погоджується вона з цим чи ні.

Методи правового регулювання - це способи впливу права на суспільні відносини, які використовує держава. Розрізняють два методи правового регулювання: авторитарний та автономний. Авторитарний метод застосовується для регулювання адміністративних та інших правовідносин і характеризується тим, що одна сторона правовідносин має право примушувати іншу сторону правовідносин до здійснення своєї діяльності. Автономний метод ґрунтується на тому, що сторони правовідносин є рівними і можуть самостійно встановлювати, змінювати або припиняти свої

права та обов'язки відповідно до чинного законодавства. Методи правового регулювання відносин у трудовому, господарському та інших галузях права є дуже складними і містять елементи авторитарного та автономного методів у різних пропорціях.

Існування групи організаційних методів управління у сфері фізичної культури і спорту не виключає організаційних форм з використанням економічних та соціально-психологічних методів [11].

*Економічні методи* управління спрямовані на вплив на економічні відносини і є настільки широкими і різноманітними за сферою застосування, що (за деякими умовностями) одні економічні методи використовуються переважно для управління фізичним вихованням і спортом як галуззю (бюджетування, капітальні вкладення, субсидії), а інші - для управління фізкультурно-спортивними організаціями та фізкультурно-спортивними товариствами (фінансова кооперація, амортизація, оподаткування, матеріальне стимулювання).

*Соціально-психологічні методи* є найпоширенішими методами управління фізкультурно-спортивними організаціями, оскільки ці методи використовуються для впливу на соціальні та психологічні відносини людей. Специфіка цих методів пов'язана з використанням різних неформальних чинників, інтересів окремих осіб, груп і робочих колективів.

До соціально-психологічних методів зазвичай відносять:

- формування робочих груп з урахуванням соціально-психологічних особливостей людей (здібностей, темпераменту та особистісних рис), що створює сприятливі умови для спільної діяльності та соціального розвитку фізкультурно-спортивних організацій;
- соціальне регулювання, що включає підтримку традицій спортивних організацій;
- соціальне регулювання, що враховує реальну взаємодію соціальних інтересів, їх єдність і різноманітність;

- соціальне стимулювання (підвищення кваліфікації, розвиток культури працівників, творчого ставлення до праці) шляхом створення соціально та психологічно привабливого середовища для досягнення цілей спортивної організації;
- задоволення культурних і соціальних потреб працівників, наприклад, шляхом надання працівникам можливостей для відпочинку та спілкування;
- створення та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату для спільної роботи через моральне стимулювання, вимогливість, взаємну підтримку та допомогу в громадській діяльності [21].

У процесі реалізації загальних і спеціальних функцій управління у сфері фізичного виховання і спорту використовується різний набір методів, склад яких залежить від різних факторів, таких як організаційно-правова форма організації фізичного виховання і спорту, специфіка діяльності суб'єктів управління, специфіка конкретної ситуації та професійний досвід суб'єктів управління.

Практика спортивних менеджерів пов'язана з різними завданнями у виборі та реалізації методів управління. По-перше, серед різноманітних методів управління, відомих у сфері фізичної культури і спорту, необхідно знайти і вибрати найбільш ефективний з точки зору поставлених цілей метод впливу. По-друге, необхідно знайти оптимальну комбінацію обраних методів управління та визначити основні взаємозв'язки в цій комбінації. По-третє, обрані методи необхідно застосовувати комплексно, аналізувати досягнуті результати та виявляти невикористані резерви.

Загалом, з практичного досвіду видно, що вибір спортивним менеджером того чи іншого методу управління залежить від кількох факторів. Ці фактори можна об'єднати в наступні групи:

- Цілі та завдання спортивної організації, яких необхідно досягти;
- характеристики об'єкта управління (потенційний або реальний потенціал стейкхолдерів, фінансові ресурси, персонал спортивної організації);

- характеристики об'єкта управління (професійний досвід менеджерів, соціальний статус клубів та спортивних федерацій);
- специфічні характеристики в конкретних управлінських ситуаціях;
- можливості та специфіка методів управління, доступних спортивним менеджерам.

Аналізуючи фактори, що впливають на вибір методів управління у сфері фізичного виховання і спорту, варто пам'ятати, що вони постійно змінюються, як і сам арсенал методів управління. Тому для того, щоб ефективно застосовувати методи управління, спортивний менеджер повинен бути митцем, постійно шукати креативні ідеї та звертати увагу на соціальну динаміку функціонування та розвитку сфери фізичного виховання і спорту, а також на зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності спортивних організацій [4].

Найпоширенішою помилкою в практиці застосування методів менеджменту в спортивних організаціях є стандартизація та стереотипне використання їх побудови. Така ситуація може призвести до ефекту звикання і негативного результату у вигляді так званого накопичення помилок. Якщо менеджери тривалий час використовують один і той самий метод управління, то спочатку він може бути ефективним, але поступово об'єкт управління може адаптуватися до методу і вже не реагувати так, як очікувалося, на вплив менеджменту. Тому високим мистецтвом є лише управління, яке постійно розвивається, збагачується накопиченим досвідом і використовує управлінські інновації [33, 34].

### **Тема 5. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.**

Не існує єдиного розуміння сутності адміністративних функцій, їх класифікації та тлумачення. Одні автори класифікують адміністративні функції на основі їх пріоритетності в діяльності організації, інші - на основі пріоритетності їх реалізації на тому чи іншому рівні управління. Проте всі сходяться на думці, що лише поєднання функцій може дати певні результати.

Функції в спортивному менеджменті - це відносно самостійні і спеціалізовані види управлінської діяльності, які відокремлюються в процесі роботи і представляють собою напрямок і рівень впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Функції займають центральне місце в теорії і практиці спортивного менеджменту, оскільки вони розкривають сутність і еволюцію галузевої управлінської діяльності. Функції поділяються на загальні та галузеві.

1. Загальні функції менеджменту. Виникнення функцій спортивного менеджменту - об'єктивний процес. Управління фізичною культурою і спортом можна розглядати як процес послідовно переміняється, що носить, циклічний характер. Кожна управлінська взаємодія має відносну самостійність, є певним етапом, стадією управлінського циклу. Такі дії суб'єкта управління, одержали назву загальних функцій менеджменту.

У їхньому складі виділяють:

- планування;
- підготовку й ухвалення управлінського рішення;
- організацію;
- мотивацію;
- контроль;
- координацію.

Загальні функції, які описують методи соціального управління, є універсальними і характеризують всі управлінські процеси, незалежно від специфіки сектору або розміру організації, якою управляють. Взаємозв'язок між цими загальними функціями можна представити у вигляді кругової діаграми.

Таким чином, функції спортивного менеджменту - це специфічні види діяльності персоналу організацій, орієнтованих на фізичну культуру і спорт, які представляють собою напрями та етапи, що здійснюють цілеспрямований вплив на взаємозв'язки і відносини між членами трудового колективу організації [14].

Розглянемо функції спортивного менеджменту.

**Планування.** Сьогодні все більша кількість обласних фізкультурних організацій в Україні, стали виділяти планування як самостійний вид діяльності. Відомо, що єдиного планування, яке би відповідало кожній ситуації, не існує.

У теорії менеджменту визначені такі види планування:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування;
- кадрове планування.

Стратегічне планування є однією з функцій менеджменту і являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Динамічний процес стратегічного планування охоплює всі функції в діяльності фізкультурно-спортивної організації та є основою для подальшого функціонування фізкультурно-спортивної організації.

Сам процес планування проходить у 4 етапи:

- розробка загальних цілей;
- визначення конкретних цілей на заданий період часу;
- визначення шляхів і засобів їхнього досягнення;
- контроль за досягненням поставлених цілей шляхом співвідношення планових показників з фактичними, а також відшукує фактори, які є ключовими для успіху фізкультурної організації [28] .

Планування людських ресурсів може суттєво підтримати процес стратегічного планування, надаючи засоби для досягнення бажаних результатів. Планування людських ресурсів - це система набору компетентного персоналу з використанням двох типів джерел - внутрішніх і зовнішніх - для задоволення потреб організації ФП і кількості професіоналів, необхідних у певний період часу. Процес планування людських ресурсів складається з чотирьох етапів:

- 1) визначення впливу організаційних цілей на конкретні підрозділи організації;
- 2) визначення числа, необхідних кваліфікацій майбутнього персоналу;
- 3) визначення додаткової потреби у фахівцях фізичної культури з урахуванням наявних кадрів;
- 4) розробка конкретного плану дій.

Кожна спортивна організація повинна застосовувати як довгострокове, так і короткострокове планування. Наприклад, при плануванні будівництва спортивних об'єктів доречно використовувати довгострокове та оперативне планування як один з найважливіших елементів успішної стратегії управління. Планування будівництва спортивних об'єктів має особливі характеристики, оскільки визначається поставленими цілями, графіком їх досягнення, підготовкою досліджень і планів, своєчасним фінансуванням.

Довгострокове планування в спортивних організаціях зазвичай охоплює період у чотири, п'ять і більше років. Оскільки важко передбачити всі можливі розрахунки на тривалий період часу, довгострокові плани мають більш описовий характер і визначають загальну стратегію спортивної організації. Довгострокові плани розробляються керівництвом місцевої спортивної організації і містять ключові стратегічні цілі на майбутнє [28].

Основні складові довгострокового планування:

- організаційна структура, кадрова потреба;
- виробничі потужності для будівництва спортивних споруд;
- капітальні вкладення;
- потреби у фінансових засобах;
- наукові дослідження й досягнення в спорті.

Короткострокове планування може бути розраховане на один рік, шість місяців, один місяць або менше і включає підготовку календаря спортивних заходів, підготовку та розгляд ключових питань перед Радою директорів, Спортивним комітетом та Бюро Асоціації фізичного виховання, спорту та фізичних вправ, а також включає управління та розгляд заходів, пов'язаних з

розвитком. Короткострокове планування спільно з різними установами та територіальними членськими організаціями районних, міських та обласних організацій.

Стратегічні плани повинні розроблятися не тільки для забезпечення довгострокової узгодженості, але й бути достатньо гнучкими, щоб дозволити змінювати напрямки у разі необхідності [9, 26].

У своїх поточних перспективах і планах фізкультурно-спортивні організації визначають ринок потенційних споживачів своїх послуг, ставлять конкретні цілі, завдання і завдання для надання фізкультурно-спортивних послуг і досягнення результатів, визначають необхідні людські, фінансові та матеріальні ресурси тощо [1]. Планування як функція спортивного менеджменту також включає розробку цільових та комплексних програм, планів роботи організації та календарних планів спортивних змагань і заходів.

#### **Підготовка і прийняття управлінського рішення.**

Прийняття рішень є невід'ємною частиною адміністративної функції, як і обмін інформацією. Необхідність прийняття рішень присутня у всіх діях менеджерів, коли вони ставлять цілі та працюють над їх досягненням. Прийняття рішень передбачає вибір між альтернативами. У контексті організаційної культури природа, характеристики та обставини проблем, які необхідно вирішити (наприклад, педагогічні, методичні, адміністративні, матеріально-технічні, комерційні), значно відрізняються одна від одної. Це визначає можливість і доцільність використання різних типів рішень, що приймаються для вирішення конкретної проблеми. Розглянемо три типи прийняття рішень, які найчастіше зустрічаються в роботі спортивних організацій: бінарне, багатоваріантне та інноваційне.

Бінарне прийняття рішень. Його суть полягає в тому, що один вибір виключає інший за принципом: «так чи ні» або «одне з двох». Наприклад, припустимо, два спортсмени претендують на місце в команді: є два спортсмени і одне місце. Отже, до команди може потрапити лише один



спортсмен, і один варіант повністю виключає інший. Двоїстість, як явище, є небажаним при прийнятті рішень, оскільки повністю виключає один з варіантів і обмежує пошук і можливість вироблення і прийняття оптимального рішення поставленої проблеми. До причин виникнення дуальності в процесі прийняття рішень можна віднести:

- низькій компетентності особи, що приймає рішення;
- недостатньому або поверхневому аналізу ситуації;
- відсутності необхідного часу на проведення достатньо глибокого аналізу проблеми, що виникла.

Тому, щоб уникнути бінарності, як фактору, що обмежує свободу особи, яка приймає рішення, необхідно виконати додаткову роботу по можливому уникненню причин виникнення бінарності.

*Багатоваріантні рішення.* В діяльності спеціалістів фізичної культури часто виникають проблеми, які важко або неможливо вирішити шляхом прийняття бінарного рішення. Такі ситуації можуть виникнути, коли фахівець стикається з великою кількістю критеріїв та альтернатив варіантів рішень. В такому випадку аналізуються всі альтернативи рішення, оцінюються різні варіанти критеріїв та бажаних характеристик. Слід також враховувати обмеження - тобто фактори, які можуть негативно вплинути на виконання управлінського рішення. Всі характеристики рішень далі ранжуються за ступенем важливості та оцінюється кожен з варіантів. Таким чином обирається найбільш прийнятне рішення [11].

*Інноваційні рішення.* Такі рішення відрізняються від розглянутих вище тим, що фахівець в даному випадку не має готових альтернатив. Необхідність інноваційних рішень виникає тоді, коли проблема, що виникла, є нетрадиційною, новою, і старі, відомі раніше способи її вирішення не підходять. Фахівцю в такому випадку слід перейти від раціонального до творчого мислення. Для прийняття творчого рішення дуже корисним є дотримання таких положень:

- доцільно звернутися до колективної думки, застосувати колективну

творчість;

- розпочинати слід з простих варіантів вирішення. Спеціаліст повинен пам'ятати, що вирішення проблеми не повинно бути складнішим за саму проблему;
- недоцільно прагнути відразу до ідеального варіанту рішення [27, 35].

Будь-яка ідея у процесі роботи удосконалюється. Практика свідчить, що спочатку виробляються менш ефективні рішення, які поступово комбінуються, сортуються, удосконалюються, після чого з них обираються найбільш оптимальні.

**Організація** як адміністративна функція включає, по-перше, раціоналізацію існуючих спортивних організацій (приспосовування їх до мінливих завдань і забезпечення всім необхідним для їх нормального функціонування (персонал, будівлі, споруди, капітал, матеріали та обладнання) і створення нових організацій; по-друге, реалізацію адміністративних рішень і організацію маркетингової діяльності та організацію різних заходів, спрямованих на реалізацію адміністративних рішень і маркетингової діяльності.

Функція **мотивації** передбачає систему заохочень і санкцій для підвищення ефективності роботи персоналу спортивних організацій, створення матеріальної та моральної мотивації. Це також діяльність, спрямована на стимулювання інтересу людей до спорту, занять фізичними вправами та споживання фізкультурно-спортивних послуг.

**Контроль** - це адміністративна діяльність, спрямована на кількісну та якісну оцінку результатів роботи фізкультурно-спортивних організацій та облік цієї роботи.

**Координація** - основна функція процесу спортивного менеджменту, яка забезпечує його безперебійність і безперервність. Основним завданням координації є досягнення узгодженості в роботі шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікації) між усіма підрозділами спортивної організації та громадськістю [5, 26].

**Галузеві – спеціальні функції управління.**

Функції, виділювані по втримуванню керованого впливу на певний об'єкт, прийнято називати галузевими (конкретними або спеціальними) функціями менеджменту. Галузеві (конкретні, спеціальні) функції спортивного менеджменту розкривають сутність управління в галузі фізичної культури і спорту як особливій соціально-педагогічній системі. Науковий аналіз і класифікація компонентного складу фізичної культури і спорту дозволяють виділити наступну сукупність найбільш істотних галузевих функцій спортивного менеджменту:

1. Фізичне виховання учнівської молоді.
2. Організація фізкультурно-спортивної роботи з населенням «Спорту для всіх».
3. Підготовка висококваліфікованих спортсменів з видів спорту, розвиток професійного спорту.
4. Підготовка спортивного резерву.
5. Проведення спортивних змагань і спортивно-видовищних заходів.
6. Наукове й програмно-методичне забезпечення фізичного виховання й розвитку спорту в країні.
7. Менеджмент персоналу в спортивних організаціях (підготовка, підвищення кваліфікації й атестація фахівців з фізичної культури і спорту; підбір і розстановка кадрів у державних установах фізичної культури і спорту).
8. Фінансовий менеджмент у спортивній організації і спонсорство.
9. Маркетинг в організації фізкультурно-спортивної спрямованості.
10. Менеджмент спортивних споруд (ефективне використання спортивних споруд і центрів, а також організація їхнього проектування й будівництва).
11. Організація виробництва спортивних виробів.
12. Здійснення міжнародних спортивних зв'язків [35].

Слід зазначити, що набір специфічних функцій у кожному спортивному організмі може відрізнятися від складу інших організмів. Пріоритетність специфічних функцій у кожній конкретній спортивній організації також відрізняється.

Усі загальні та спеціальні функції спортивного менеджменту працюють одночасно, створюючи конкретні організаційно-технічні процеси. Система функцій спортивного менеджменту - це комплекс взаємозалежних видів діяльності, що виконуються фізкультурно-спортивними організаціями у просторі та часі.

Для розуміння процесу взаємодії загальних і специфічних функцій спортивного менеджменту важливо акцентувати увагу на їх тісному взаємозв'язку з організаційною структурою. Система специфічних функцій забезпечує об'єктивну основу для формування фізкультурно-спортивної організації. Спортивна організація та її структурні підрозділи формуються для виконання покладених на неї специфічних галузевих функцій. Носієм специфічних функцій спортивного адміністрування є спортивна організація в цілому. Носіями галузевих функцій є окремі структурні підрозділи (відділи, сектори тощо) організації, орієнтовані на фізичне виховання і спорт [6, 12].

### **Питання для самоконтролю**

1. Назвіть загальні положення про методи управління.
2. Охарактеризуйте функціональне призначення методів у системі менеджменту.
3. Назвіть структуру методів управління фізичною культурою і спортом.
4. Охарактеризуйте механізм дії методів управління фізичною культурою і спортом.
5. Назвіть види методів управління фізичною культурою і спортом.
6. Охарактеризуйте методів управління фізичною культурою і спортом.
7. Методологія планування розвитку фізичної культури та спорту.
8. Функції менеджменту, як спеціалізований вид управлінської діяльності.

9. Обґрунтування загальних функцій менеджменту.
10. Функціональні різновиди менеджменту фізичної культури і спорту.
11. Спеціальні функції управління фізичної культури і спорту.
12. Взаємозв'язок загальних та спеціальних функцій менеджменту у спортивній організації.

### **Список використаних джерел**

1. Бондар А.С. Менеджмент фізичної культури (для студентів магістратури). Частина I. Харків, 2016. 116 с.
2. Бондар А. С., Стадник С. О. Менеджмент фізичної культури: навчальний посібник. Харків, 2017. Ч.2. 124 с.
3. Бондар А.С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи: навчальний посібник. Харків, 2010. 176 с.
4. Жданова О.М. Управління фізичною культурою. Навчальний посібник для фізкультурних вузів. Львів, 1996. 196 с.
5. Приходько І.І. Організація і менеджмент фізичної культури. Навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Фізичне виховання». Х.: «Цифрова друкарня №1», 2013. 178 с.
6. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник .Харків, 2009. 150 с.
7. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник. Харків, 2009. 140 с.

### МОДУЛЬ 3

## ПЛАНУВАННЯ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Тема 6. Сутність і зміст планування як функції менеджменту

Не існує єдиного визначення сутності адміністративних функцій, їх класифікації та тлумачення. Одні автори класифікують адміністративні функції на основі їх пріоритетності в організаційній діяльності, інші - на основі пріоритетності їх реалізації на певному адміністративному рівні. Проте всі погоджуються з тим, що конкретних результатів можна досягти лише завдяки поєднанню функцій.

Функції в спортивному менеджменті - це підрозділ, який поділяється на відносно самостійні і спеціалізовані види управлінської діяльності в процесі роботи, які виражають напрямок і етап цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Функції займають центральне місце в теорії і практиці спортивного менеджменту, оскільки виражають характер і зміст управлінської діяльності відомства. Функції включають загальні функції та галузеві функції.

1. Загальні функції менеджменту. Виникнення функцій спортивного менеджменту є об'єктивним процесом. Управління фізичною культурою і спортом - це процес, що постійно змінюється, який можна розглядати як цикл. Кожна управлінська взаємодія має відносну самостійність і знаходиться на певному етапі, стадії управлінського циклу. Така поведінка суб'єктів управління називається загальними функціями менеджменту. До загальних функцій менеджменту фізичної культури відносяться:

- планування;
- підготовку й ухвалення управлінського рішення;
- організацію;
- мотивацію;
- контроль;
- координацію.

Загальні функції, які описують методи соціального менеджменту, є універсальними і характеризують всі управлінські процеси, незалежно від специфіки сектору або розміру організації, якою управляють. Взаємозв'язок між цими загальними функціями можна представити у вигляді кругової діаграми.

Отже, функція спортивного менеджменту - це специфічна діяльність персоналу організації, орієнтованої на фізичну культуру або спорт, яка виражає напрями та етапи цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини між членами трудового колективу організації [25].

**Планування як функція менеджменту.** Планування є основною функцією управління, яка пов'язує всі функції управління. Без планування організація не може чітко визначити цілі та напрями своєї діяльності.

Планування - це вид управлінської діяльності, який визначає перспективи і майбутній стан організації, а також шляхи і засоби їх досягнення.

Метою планування є визначення обсягу необхідних ресурсів та впровадження інновацій для того, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Планування є передумовою майбутнього успіху організації та процесом, який готує її до прийняття обґрунтованих довгострокових рішень.

Головне завдання планування, як функції менеджменту, полягає у наступному:

- дає орієнтири майбутнього стану організації;
- сприяє рішенню проблем, які виникають в процесі роботи;
- стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи;
- породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів;
- вимагає підвищення кваліфікації персоналу;
- робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз.

Відсутність системи планування призводить до:

- нерозумінню персоналом мети, до якої прагне організація;
  - втраті орієнтації в конкурентному середовищі;
  - короткостроковому характеру рішень управлінського персоналу;
  - помилковим рішенням у тактиці – слідство відсутності стратегії;
  - інертності персоналу в пізнанні ринкового механізму й виборі лінії поведінки на ринку;
- веденню обліку й контролю формально, без аналізу результатів роботи [29].

Важливо розрізняти проекти та програми. План - це детальний набір рішень, які необхідно прийняти, перелік конкретних заходів та органів, які їх виконуватимуть. Програма - це результат процесу планування. Плани і програми мають різні варіації і можуть розглядатися з різних точок зору.

За широтою охоплення:

- корпоративне планування (для всієї компанії в цілому);
- планування за видами діяльності (планування виробництва килимів);
- планування на рівні конкретного підрозділу (планування роботи цеху).

За функціями:

- виробниче;
- фінансове;
- кадрове;
- маркетингове.

За підфункціями (наприклад, для маркетингу):

- планування асортиментів;
- планування реклами;
- планування продажів.

За тимчасовому періоду:

- довгострокове планування – 5 років і більше;
- середньострокове планування – від 2 до 5 років;
- короткострокове планування – до року.

За ступенем деталізації планів:



- стратегічне планування;
- оперативне або тактичне планування.

За обов'язковістю виконання:

- директивні плани для безпосереднього обов'язкового виконання;
- індикативні плани, які є орієнтирними й залежать від індикаторів економічної, політичної діяльності.

Розрізняють три основні форми організації планування:

- «зверху вниз»;
- «знизу нагору»;
- «мета вниз – плани нагору» [4, 20].

Планування за принципом «згори донизу» базується на тому, що керівництво складає плани для підлеглих, яких вони повинні дотримуватися. Така форма планування може дати позитивні результати лише за наявності сильної та авторитарної системи примусу до виконання.

Планування «знизу-вгору» базується на тому, що підлеглі складають плани, а керівництво їх затверджує. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах поглиблення спеціалізації та розподілу праці важко створити єдину систему з взаємозалежними цілями.

Планування «зверху вниз» поєднує в собі переваги двох попередніх варіантів і усуває їх недоліки. Менеджери формулюють цілі для своїх підлеглих і заохочують планування на рівні підрозділів. Цей метод дозволяє створити єдину систему планування із взаємозалежністю, оскільки загальна мета пов'язує всю організацію.

### **Поняття місії в управлінні та цілей організації**

Місія організації - це загальна мета фізкультурно-спортивної організації, яка відображає сенс її існування. Місія відображає майбутній напрямок діяльності організації, куди вона спрямовує свої зусилля та які цінності для неї є пріоритетними.

Зміст місії звичайно містить у собі наступні елементи:

- опис продуктів (послуг), що пропонуються організацією;
- визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі організації – виживання, зростання, прибутковість і ін.;
- технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій в області технології;

- філософія: базові погляди й цінності організації, внутрішня концепція, у рамках якої описується власна думка компанії про себе, джерела її переваг та сили, фактори виживання;

- зовнішній образ фізкультурно-спортивної організації, її імідж, що підкреслює економічну й соціальну відповідальність компанії перед партнерами, споживачами, суспільством у цілому.

Якщо починати формулювати місію й завдання, то варто враховувати, що:

- по-перше, місія повинна бути достатньо вузькою, щоб забезпечити напрямок і фокус для всіх зацікавлених сторін у бізнесі. Цей фокус є ключем до успіху бізнесу, а зосередженість на конкретних потребах дозволяє малому бізнесу відрізнитись від великих конкурентів. Малий бізнес може відрізнити себе від великих компаній, тому що тільки зосередившись на конкретних потребах, малий бізнес може відрізнити себе від великих компаній. Місія та цілі відповідають на питання, чого ви хочете досягти, тоді як завдання та плани дій відповідають на питання, як ви хочете цього досягти,

- по-друге, місія повинна відкривати досить великий ринок, щоб бізнес мав можливості зростати й реалізувати свій потенціал.

Значення місії для діяльності фізкультурно-спортивної організації особливе. Воно укладається в тому, що місія:

- ✓ є особливою для всіх планових рішень фізкультурно-спортивної організації, подальшого визначення цілей і завдань;

- ✓ допомагає зосередити зусилля працівників на обраному напрямку, поєднує їхні дії;

✓ забезпечує розуміння та підтримку серед зовнішніх учасників організації (соціального оточення).

При визначенні місії необхідно встановити часові рамки і, перш за все, місія повинна бути реалістичною і досяжною, а формулювання - лаконічним.

Якщо принципом стратегічного планування є вибір місії, то другим кроком є визначення цілей. Завдання визначаються в місії, окреслюють певні конкретні напрямки діяльності організації, слугують основою для всіх бізнес-рішень, а також є орієнтиром для формулювання конкретних цілей [16].

Цілі повинні відповідати вимогам:

- конкретність і вимірність: цілі повинні відображати конкретні ключові аспекти діяльності фізкультурно-спортивної організації та мати конкретне цифрове вираження;
- орієнтація в часі: всі цілі повинні бути розписані за рубежами;
- досяжність: цілі повинні бути реалістичними;
- сумісність цілей фізкультурно-спортивної організації в цілому та цілей її підрозділів.

Загальні цілі організації можна розділити на чотири типи або блоки: економічні, науково-технічні, виробничі/комерційні та соціальні.

Економічна мета полягає в отриманні передбачуваного прибутку від продажу фізкультурно-спортивної продукції та послуг.

Науково-технічні цілі полягають у забезпеченні розвитку продукції та науки і техніки до певного рівня, а також у підвищенні продуктивності праці за рахунок технологічних удосконалень.

Виробничо-комерційні цілі - виробництво та постачання фізкультурно-оздоровчих послуг і товарів у певній кількості та за певними цінами.

Соціальні цілі - задоволення соціальних потреб працівників, безпека праці та охорона навколишнього середовища на певному рівні.

Після визначення місії та цілей організації керівництво організації розпочинає роботу зі стратегічного планування, першим кроком якого є аналіз зовнішнього середовища [10].

Аналіз зовнішнього середовища - це процес виявлення можливостей і перешкод для досягнення цілей організації.

Керівники та фахівці повинні визначити стан організації, перспективи її майбутнього зростання та заходи для досягнення поставлених цілей.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє фізкультурно-спортивній організації:

- вчасно визначити прояв перешкод і можливостей;
- розробити заходи на випадок виникнення непередбачених обставин;
- розробити стратегію, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Загрози й можливості можуть виникнути в різних сферах діяльності організації, які класифікуються за такими ознаками:

Економічні фактори. Стан економіки відіграє вирішальну роль у виробничо-господарській діяльності підприємства: рівень зайнятості населення, стабільність валюти, стан платіжного балансу, частка конкурентоспроможних фізкультурно-спортивних послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках, середньорічний рівень інфляції, частка приватної власності, податкове навантаження, частка сировини в експорті, розвиток фінансової системи на національному рівні, структура розподілу матеріальних благ в економіці повинні бути враховані.

Політичні фактори Керівництво організації враховує політичну ситуацію в країні у своїй діяльності відповідно до закону та інших правових норм. Основна увага приділяється існуючим тарифам і торгівлі між країнами, митній політиці, урядовим і місцевим правилам, економічним правовим нормам, стану антимонопольного законодавства, кредитній політиці і криміногенній ситуації.

Ринкові фактори. Аналіз цих факторів дозволяє керівництву організації вдосконалити свою стратегію і зміцнити позиції на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг. Основними сферами дослідження є демографічні зміни, рівень конкуренції, ємність національного ринку та його захищеність, рівень

доходів та їх розподіл, життєвий цикл різних продуктів та послуг, а також легкість входження на ринок.

Технологічні фактори. Щоб не відставати від змін, які можуть становити загрозу для фізкультурно-спортивних організацій, організаційні фахівці повинні постійно відстежувати появу нових технологій. Зокрема, розробка нових продуктів, зміни в технології зберігання та надання фізкультурно-спортивних послуг вимагають своєчасного впровадження нових технологій та обладнання.

Міжнародні фактори. Можливості та бар'єри для організацій значною мірою залежать від міжнародних відносин, національного законодавства та доступу до ресурсів в інших країнах. Аналіз цих факторів став важливим після вступу України до Європейського Союзу та відмови від державної монополії на зовнішню торгівлю. Фізкультурно-спортивні організації повинні вивчати міжнародні тенденції у сфері фізичного виховання та спорту, а також успіхи та досягнення на міжнародній спортивній арені [29].

Конкурентні фактори. Аналіз цих факторів дозволяє спортивним та фітнес-організаціям визначити: цілі конкурентів, оцінити поточні стратегії, проаналізувати конкурентні та галузеві припущення, а також детально вивчити сильні та слабкі сторони конкурентів. Цей аналіз може виявити такі питання, як поточні операції та можливості конкурентів, задоволеність умовами ведення бізнесу та зміни в стратегіях конкурентів.

Соціальні фактори. До них відносяться зміни в соціальних цінностях і очікуваннях, що відображають соціальні відносини, права і звичаї. Як соціальна система, організація повинна адаптуватися до свого зовнішнього середовища, в якому багато соціальних факторів мають вирішальне значення. Наприклад, погіршення етнічних умов у різних регіонах країни, ставлення людей до спорту, розвиток фізичної культури і спорту, зростання соціальних цінностей і підвищення ролі жінок та етнічних меншин у суспільстві.

Аналіз внутрішнього середовища - це процес, за допомогою якого фізкультурно-спортивні організації визначають свої сильні та слабкі сторони, можливості та бар'єри.

Процес діагностики внутрішніх проблем відомий як управлінський огляд.

Управлінське обстеження лежить в основі аналізу внутрішнього середовища, що охоплює наступні проблеми фізкультурно-спортивної організації:

- частка ринку та конкурентоздатність фізкультурно-спортивних послуг;
- асортименти і якість спортивних товарів і фізкультурно-спортивних послуг;
- особливості надання фізкультурно-спортивних послуг;
- маркетинг та рекламна діяльність;
- стабільний контингент споживачів фізкультурно-спортивних послуг [30].

Управлінське обстеження засноване на комплексному дослідженні різних функцій: маркетинг; фінанси; надання фізкультурно-спортивних послуг; персонал; культура та імідж фізкультурно-спортивної організації.

Аналіз функції маркетингу повинен охоплювати наступні елементи:

- ✓ частка ринку та конкурентоздатність;
- ✓ розмаїття і якість асортиментів;
- ✓ ринкова демографічна статистика;
- ✓ ринкові дослідження та розробки.

Фінанси. Фінансовий стан фізкультурно-спортивної організації багато в чому визначає її стратегію. Необхідно визначити прибутковість, стан і використання власних і позикових коштів, фінансову стабільність і ліквідність. Необхідна для цього інформація відображається у фінансовій звітності (фінансових відомостях), включаючи балансовий звіт (баланс), звіт про прибутки та збитки, а також звіт про зміни фінансового становища, звіт

про розподіл чистих доходів, пояснювальній записці до фінансових відомостей.

Спортивно-тренувальна та фізкультурно-оздоровча діяльність. Необхідно зосередити увагу на наступних питаннях:

- чи може фізкультурно-спортивна організація зменшити собівартість фізкультурно-спортивних послуг;
- чи є доступ до нових послуг та видів спорту;
- яке спортивне обладнання та інвентар фізкультурно-спортивної організації;
- яка система управління фізкультурно-спортивною організацією;
- чи існує ефективна система контролю якості надання фізкультурно-спортивних послуг;
- наскільки добре спланований спортивно-тренувальний процес.

Персонал. Необхідно проаналізувати питання, що стосуються чисельності, складу, руху та використання тренерсько-викладацького складу. Крім того, необхідно дати оцінку системи винагороди працівників [21].

### **Поняття місії та цілей в управлінні фізкультурно-спортивною організацією**

Місія організації - це загальна мета фізкультурно-спортивної організації, яка відображає сенс її існування. Місія відображає майбутній напрямок діяльності організації, куди вона спрямовує свої зусилля та які цінності для неї є пріоритетними.

Формулювання місії зазвичай включає такі елементи:

- опис та характеристика фізкультурно-спортивних послуг, що надаються організацією фізичного виховання та спорту;
- визначення основних споживачів фізкультурно-спортивних послуг;
- цілі організації (виживання, зростання та прибутковість);
- технології, що використовуються для надання фізкультурно-спортивних послуг (фізична інфраструктура, обладнання та спортивні споруди);

- філософія: основні ідеї та цінності організації сфери фізичного виховання і спорту; внутрішні концепції;
- зовнішній імідж спортивної організації, імідж, який підкреслює економічну та соціальну відповідальність перед споживачами та суспільством в цілому.

Приступаючи до розробки місії та цілей, слід взяти до уваги наступні моменти.

По-перше, місія повинна бути достатньо вузькою, щоб забезпечити напрямок і орієнтири для всіх зацікавлених сторін у бізнесі. Такий фокус є ключовим для успіху бізнесу, оскільки лише зосереджуючись на конкретних потребах, МСП можуть диференціювати себе від своїх більших конкурентів.

По-друге, місія повинна відкривати ринок, достатньо великий для того, щоб організація могла розвиватися та реалізовувати свій потенціал.

При визначенні місії необхідно встановити часові рамки і, що найважливіше, місія повинна бути реалістичною і досяжною, а її формулювання повинно бути зроблено в короткі терміни. Якщо початком стратегічного планування є вибір місії, то наступним кроком є визначення цілей. Цілі визначаються у формулюванні місії, визначають конкретні напрямки діяльності фізкультурно-спортивної організації, слугують основою для прийняття будь-яких бізнес-рішень і виступають орієнтиром для формулювання конкретних цілей [6].

Цілі повинні відповідати наступним вимогам

- конкретність і вимірюваність: цілі повинні відображати певні ключові аспекти надання фізкультурно-спортивних послуг і бути виражені в конкретних числових показниках;
- часова орієнтація: всі цілі повинні бути сформульовані відповідно до часових характеристик;
- досяжність: цілі повинні бути реалістичними;
- узгодження загальних цілей спортивної організації з цілями окремих організацій.



Загальні цілі організації можна розділити на чотири типи або блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні та соціальні.

Економічна мета полягає в отриманні певного прибутку від надання фізкультурно-спортивних послуг.

Науково-технічні цілі - забезпечення певного рівня фізкультурно-спортивних послуг та підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технологій.

Виробничо-маркетингові цілі - виробництво та реалізація фізкультурно-спортивних послуг у певній кількості та з певною швидкістю.

Соціальні цілі - досягнення певного рівня задоволення соціальних потреб працівників, охорона праці та заходи щодо захисту навколишнього середовища.

Після визначення місії та цілей організації управління фізкультурно-спортивними організаціями починається зі стратегічного планування, першим кроком якого є аналіз зовнішнього середовища [19].

### **Загальна характеристика бізнес-планування**

Необхідність якісної трансформації основ української економіки зумовила широке використання бізнес-планування для покращення ринкової діяльності сучасних фізкультурно-спортивних організацій.

Навчання мистецтву бізнес-планування є актуальним питанням. Фізкультурно-спортивні організації повинні мати чітке уявлення про майбутні потреби у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх надходження та вміти розраховувати ефективність використання ресурсів у своїй діяльності.

Сьогодні бізнес-планування є універсальним інструментом прогнозування майбутнього та ефективним управлінським інструментом, який можна використовувати не лише для фандрейзингу, але й для управління розвитком фізкультурно-спортивних організацій, розробки реалістичних програм та планування діяльності з надання фізкультурно-

спортивних послуг. Цей універсальний процес може значно підвищити конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій, скоротити час, необхідний для прийняття управлінських рішень, а також оптимізувати виробничі та фінансові цикли.

Світова практика бізнес-планування - це взаємозалежна сфера менеджменту, планування, макроекономіки, маркетингу, фінансів та економічного аналізу, соціальної та індивідуальної психології, системного аналізу та високих технологій. Ефективне використання цих знань дозволяє успішно створювати нові або розширювати існуючі бізнеси, формулювати цілі організації та шляхи їх досягнення, а також мінімізувати ризики.

Бізнес-планування особливо необхідне, якщо фізкультурно-спортивна організація прагне:

- освоїти нові ринки фізкультурно-спортивних послуг;
- відкрити нові напрями діяльності та види спорту, спортивні секції;
- отримати доступ до нових джерел фінансування;
- розширити або модернізувати власну професійну діяльність;
- взяти участь у спільному проєкті з іншими фізкультурно-спортивними організаціями [22].

Бізнес-планування є процесом написання бізнес-плану, в якому можуть брати участь дві зацікавлені сторони: інвестор, який прагне оцінити ефективність вкладення коштів, і виконавці.

У першу чергу це необхідно інвестору, бо від цього залежить доля його капіталу. Саме тому повинно відбуватися за особистої участі інвестора. Було б неправильно просто замовити написання бізнес-плану консультанту або повністю довірити це персоналу фізкультурно-спортивною організацією й дистанціюватися від самого процесу. Слід зазначити, що бізнес-план є:

- моделлю проєкту та критичною оцінкою реальних можливостей;
- необхідний для залучення інвесторів і/або одержання кредиту;
- інструментом управління проєктом.

Основні переваги, одержувані фізкультурно-спортивною організацією від бізнес-планування:

- можливість чітко обміркувати та оформити свої ідеї, перевірити їх життєздатність на папері шляхом розрахунку;
- можливість уникнути безлічі помилок і непотрібних витрат, заощадити гроші, час;
- можливість набагато краще зрозуміти механізм роботи фізкультурно-спортивною організацією і діяти в ринковому середовищі ефективніше;
- після завершення процесу написання бізнес-плану він служитиме чітким алгоритмом дій.

У той час як початкове бізнес-планування вимагає значних витрат, зусиль і часу на збір і обробку інформації, подальше фінансове планування для фізкультурно-спортивних організацій є набагато простішим, оскільки їм потрібно лише вчасно і регулярно вносити доповнення до своїх поточних планів і належним чином реагувати на ринкову кон'юнктуру [3, 29].

*Орієнтовна структура та схема розробки бізнес-плану:*

1. Титульний аркуш
2. Зміст бізнес-плану
3. Резюме
4. Галузь, фізкультурно-спортивна організація та фізкультурно-спортивні послуги яки вона надає: поточна ситуація і тенденції розвитку галузі; характеристика фізкультурно-спортивних послуг; патенти, товарні знаки, інші права власності.
5. Стратегія зростання фізкультурно-спортивної організації.
6. Дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг: загальна характеристика ринку фізкультурно-спортивних послуг; цільові ринки; територіальне розміщення фізкультурно-спортивної організації.
7. Оцінка впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.
8. Маркетинг-план: маркетингова стратегія; передбачувані обсяги надання фізкультурно-спортивних послуг; рекламна діяльність.

9. План надання фізкультурно-спортивних послуг: види спорту; спортивне обладнання та інвентар; особливості надання фізкультурно-спортивних послуг.
10. Організаційний план: форма організації фізкультурно-спортивної організації; кадровий склад та потенціал; організаційна структура управління.
11. Юридичний план: форма власності, правовий статус.
12. Оцінка ризиків: типи можливих ризиків та способи реагування на загрози бізнесу.
13. Фінансовий план: прибутки та збитки, план руху готівки, плановий баланс, фінансові коефіцієнти.
14. Додатки

### **Тема 7. Стратегічне планування у сфері фізичної культури і спорту**

Стратегічний спортивний менеджмент, як різновид галузевого соціального менеджменту, має справу з організаціями, орієнтованими на фізичну культуру і спорт. З цієї точки зору, фізична культура і спорт - це не просто «комфортна рухова діяльність людини», не набір специфічних засобів і методів для орієнтації фізичних здібностей людини.

Фізична культура в теорії стратегічного управління - це, перш за все, сукупність спеціальних організацій (спортивних шкіл, спортивних клубів, спортивних команд, стадіонів, спортивно-оздоровчих комплексів, спортивних федерацій), орієнтованих на заняття фізичною культурою і спортом [16].

Стратегічне планування в фізкультурно-спортивних організаціях є однією з основних функцій управління і являє собою процес раціонального вибору цілей фізкультурно-спортивних організацій та розробки стратегічних планів, що забезпечують їх досягнення.

На думку І.І. Переверзіна, метою розробки конкурентної стратегії з урахуванням специфіки спортивного менеджменту є визначення основних пріоритетних напрямів і рівня розвитку спортивної організації та врахування матеріального і ринкового попиту її пропозиції.

Ця стратегія повинна бути спрямована на оптимальне використання потенціалу спортивної організації та уникнення помилкових дій, які призводять до зниження ефективності діяльності спортивної організації.

Конкурентні стратегії спортивних організацій наразі розробляються на основі загальних принципів формування стратегії в конкурентному середовищі, сформульованих економістами та менеджерами, з урахуванням специфіки сектору спортивних організацій.

У роботах І.І. Переверзіна, А.В. Починкіна та інших теоретиків спортивного менеджменту зазначається, що «конкурентна стратегія спортивної організації - це прагнення завоювати конкурентну позицію на ринку галузі, тобто на основній арені, де змагаються конкуренти». Конкурентна стратегія спрямована на досягнення стабільної та прибуткової позиції, в якій організація може витримати натиск різних сил, що визначають конкурентну боротьбу в секторі фізичної культури і спорту.

У процесі вибору та обґрунтування своєї стратегії спортивній організації важливо розуміти власну роль у спортивній індустрії, яка виражається у вигляді суспільної мети її діяльності, тобто місії спортивної організації.

Місія є чітким вираженням головної мети організації, тобто сенсу її існування, і містить відповідь на питання, чого хоче досягти спортивна організація в найширшому сенсі.

Формулювання місії має відображати позицію спортивної організації по відношенню до зовнішнього середовища (спортивний рух, потенційні та реальні клієнти, конкуренти, суспільство, держава тощо), містити спортивні та ринкові питання, а також відображати та вказувати на рівень культури та робочої атмосфери організації [14].

Метою спортивних організацій є збереження здоров'я, розвиток фізичних здібностей людини та використання їх відповідно до потреб суспільної практики. Для досягнення цієї мети спортивні організації насамперед потребують працівників з високою професійною кваліфікацією у сфері спорту та медицини.

У працях вітчизняних науковців детально проаналізовано особливості трансформації фізичного виховання і спорту під впливом мінливих соціально-економічних умов. Науковці та практики активно обговорюють широке коло питань, таких як розробка ефективної системи управління фізичною культурою і спортом, створення нових механізмів фінансування та інвестування, удосконалення нормативно-правової бази та посилення ролі органів державної влади в системі управління.

Кожен автор по-своєму трактує визначення терміну «стратегія». Тому, перш ніж знаходити спільне та відмінності в трактуваннях, потрібно ознайомитись з основними підходами до визначення стратегії (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Характеристика основних підходів до визначення стратегії**

<b>№ з/п</b>	<b>Визначення</b>	<b>Автори</b>
1	Стратегія – програма, план, генеральний напрямок суб'єкта управління що до досягнення ним стратегічних цілей в обраній сфері діяльності.	Р.А. Фатхутдінов
2	Стратегія – це визначення довгострокових цілей та завдань суб'єкта та затвердження напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.	А.Чандлер
3	Стратегія – комплекс правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності.	І.Ансофф
4	Стратегія – загальна модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів суб'єкту.	А.Т. Зуб
6	Стратегія – це упорядкована у часі система пріоритетних напрямків, форм, методів, засобів, правил використання ресурсного, науково-технічного та виробничо-збутового потенціалу підприємства з ціллю економічно ефективного	Г.М. Степанова

	рішення встановлених завдань та підтримання конкурентних переваг.	
7	Стратегія – це сукупність головних цілей та основних засобів досягнення цих цілей.	Є.А. Уткін
8	Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, стосовно сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідношень в межах організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводить організацію до її цілей.	О.С. Виханський

З аналізу літературних джерел можна вважати, що стратегія - це загальна і багатофункціональна система цілей, яка базується на стратегічних цілях суб'єкта і враховує не тільки особливості ринкового середовища, а й максимально використовує його власні можливості і засоби.

Основним завданням перед формулюванням стратегії є чітке визначення та розуміння позиції компанії та її конкурентів на певний період часу і, виходячи з цього, вибір стратегії, яка найкраще відповідає її цілям, структурі та можливостям. Оскільки існує багато типів стратегій, кожна з яких адаптована і підходить для різних орієнтирів, корисно розглянути основні типи стратегій нижче.

Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року». Стратегія буде реалізована в три етапи, а один із результатів – це збільшення відсотка населення до 30%, які оберуть регулярну рухову активність.

Втілення стратегії дасть змогу комплексно підійти до розвитку сфери фізичної культури і спорту з використанням інклюзивного підходу та рівних можливостей для всіх груп населення. Також удосконалив систему підготовки спортсменів, тренерів та менеджерів. Особливу увагу буде зосереджено на популяризації та широкому залученні різних груп населення до регулярних занять фізичною культурою і спортом.

Стратегію розроблено за участю суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, народних депутатів України, спортсменів, тренерів, менеджерів,

громадськості. Напрацьовано пропозиції щодо створення платформи для забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів сфери фізичної культури і спорту з використанням новітніх ІТ-технологій, сучасного менеджменту для забезпечення якісних змін, спрямованих на популяризацію рухової активності, здорового способу життя та просування спортивного іміджу України у світі [26, 27].

Метою Стратегії є виховання фізично активної нації та формування позитивного іміджу України як передової спортивної держави на основі сучасної і доступної спортивної інфраструктури.

Стратегія буде реалізовуватися у три етапи: перший - 2021-2022 роки, другий - 2023-2024 роки, третій - 2025-2028 роки.

Зокрема, Стратегією визначено ряд завдань, що потребують розв'язання у сфері фізичної культури і спорту за п'ятьма напрямками:

- Фізично активна нація - популяризація фізичної культури і спорту, створення умов для залучення населення до оздоровчої рухової активності, розроблення та затвердження державних стандартів фізкультурно-оздоровчих послуг, запровадження пілотного проекту «Гроші ходять за послугою», створення фонду розвитку спорту.

- Спорт вищих досягнень - підготовка спортсменів до участі у топових спортивних змаганнях, підвищення рівня і якості спортивної медицини, науковий супровід підготовки спортсменів, автономія спортивних федерацій щодо розвитку видів спорту, профілактика вживання допінгу, проведення міжнародних іміджевих змагань на території України.

- Спортивна інфраструктура - створення мережі спортивної інфраструктури світового рівня, забезпечення доступності та привабливості спортивних об'єктів, у тому числі, спортивного туризму, розвиток баз олімпійської, паралімпійської та дефлімпійської підготовки.

- Цифрова трансформація сфери фізичної культури і спорту - отримання релевантних статистичних даних стану галузі, створення цифрових інструментів керування сферою, досягнення прозорості фінансової



діяльності Мінмолодьспорту, підтримка ініціатив у сфері спортивних ІТ-стартапів.

- Кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту - забезпечення сфери фізичної культури і спорту кваліфікованим кадровим потенціалом, затвердження нормативів кадрового забезпечення сфери, удосконалення системи підготовки та перепідготовки фахівців, прийняття сучасної концепції розвитку фахової освіти у сфері.

Згідно зі Стратегією розвитку спорту та рухової активності до 2032 року, спортивна індустрія охоплює все: від професійного спорту до аматорського, від рейтингових змагань до спортивних залів, від дитячих тренерів до професійних ліг, від спортивного менеджменту до маркетингу, від спортивного туризму до спортивного інвентарю та одягу. Індустрія складається з багатьох елементів: від спортивних технологій до волонтерів, від комп'ютерних програмістів до електроніки, від спортивного обладнання до спортивного інвентарю та одягу, від спорту до спортивних товарів. За останні роки у світі професійного спорту відбулася справжня революція. Велике фінансування від світових брендів та телерадіокомпаній перетворило цей сектор на самодостатню індустрію з ринковою вартістю від 480 до 620 мільярдів доларів США. Відсутність належної уваги з боку держави, сучасної інфраструктури, потужностей та низька споживча спроможність українського суспільства заважають українській спортивній індустрії розвиватися на рівні світових лідерів. Якщо спортивна індустрія хоче стати важливою частиною ВВП України, ми повинні працювати разом, щоб досягти цього [26].

Місія Стратегії полягає у створенні життєздатної та інноваційної спортивної індустрії та є драйвером економічних та соціальних змін.

Довгосторокові цілі Стратегії:

- індустрія спорту України процвітає у здоровій конкуренції;
- налагоджена взаємодія і прозорі механізми державно-приватного партнерства;

- держава не втручається в роботу суб'єктів індустрії спорту, але формує стандарти та контролює їх виконання;

- Україна експортує менше спортивних товарів і послуг ніж імпортує.

Трансформаційні цілі до 2024 року:

- професійні клуби і професійні спортсмени конкурують на міжнародному рівні. Розвиваються професійні ліги;

- випускники профільних закладів вищої освіти України задовольняють вимоги ринку;

- фітнес індустрія стала частиною великої індустрії спорту;

- Україна серед лідерів кіберспорту;

- ринок вітчизняних ІТ розробок для спорту сягнув кордонів і вийшов на глобальний ринок;

- Україна - мекка спортивно-медичного туризму;

- лідери ринку відкривають виробництво спортивного інвентаря та одягу в Україні, а українські виробники експортують свою продукцію;

- спортивна наука і фармакологія розвивається і впроваджує нові стандарти якості;

- сталий спортивний подієвий туризм - складова економіки України;

- традиції благодійної діяльності стали складовою частиною функціонування екосистеми;

- українські спортивні технології впроваджуються в повсякденному житті і відкривають нові ринки;

- бум залученості до фізичної активності та спорту.

Стратегічний пріоритет держави, полягає у тому, що Держава зацікавлена у проведенні, спільно з національними федераціями, спортивних подій європейського та світового масштабу, що слугують поштовхом для розвитку суміжних галузей і економіки. А також стимулюватиме виробництво спортивних товарів і послуг, розвиток професійних ліг та приватних медичних центрів міжнародного рівня в Україні [27, 28].

Державні вектор стимулювання розвитку індустрії спорту:

- щоб почати розбудовувати сферу професійного спорту за світовими стандартами, доцільно розпочати з основ – законодавчого регулювання і надання можливостей для розвитку;
- змінити підхід до держзамовлення в профільних закладах вищої освіти та започаткувати світові стандарти підготовки кадрів спорту;
- інтеграція фітнес індустрії в загальну екосистему спорту;
- визнання кіберспорту офіційним видом спортом в Україні;
- створити умови та стимули для розвитку конкурентного ринку вітчизняних ІТ розробок для спорту і фізичної активності;
- дерегуляція галузі спортивної медицини;
- стимулювання виробництва спортивного інвентарю та одягу в Україні;
- спортивна наука і фармакологія розвивається і впроваджує нові стандарти якості;
- плекання традицій спортивного меценатства і спонсорства, навчання клубів і федерацій, як залучати кошти, законодавче врегулювання;
- розвиток спортивної індустрії і створення Міжнародних учбово-тренувальних комплексів,, як поштовх до розвитку технологій і інновацій;
- подача заявок на прийняття ряду подій міжнародного рівня, а також проведення великих комерційних турнірів в Україні;
- медійні та маркетингові програми залучення до спорту і фізичної активності, використання всіх можливостей МКМС для популяризації.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте характеристику плануванню як загальній функції менеджменту.
2. Розкрийте значення стратегічного планування у сфері фізичної культури і спорту.
3. Охарактеризуйте галузеві – спеціальні функції управління.
4. Обґрунтуйте управлінський процес: мета, учасники, предмет, засоби здійснення.

5. Дайте загальну характеристику управлінському циклу.
6. Розкрийте взаємозв'язок загальних та спеціальних функцій менеджменту у фізкультурно-спортивній організації.
7. Обґрунтуйте регламентацію функцій менеджменту.
8. Розкрийте функцію планування у зв'язку з іншими функціями управління.
9. Перелічіть форми організації планування.
10. Розкрийте поняття місії в управлінні та цілей організації.
11. Дайте загальну характеристику бізнес-плануванню.
12. Охарактеризуйте концепцію управління за цілями.
13. Проаналізуйте реалізацію стратегічних планів організації.
14. Назвіть та охарактеризуйте етапи стратегічного планування.
15. Обґрунтуйте методи стратегічного планування.
16. Розкрийте особливості стратегічного планування.

#### **Список використаних джерел**

1. Бондар А. С., Стадник С. О. Менеджмент фізичної культури: навчальний посібник. Харків, 2017. Ч.2. 124 с.
2. Бондар А.С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи: навчальний посібник. Харків, 2010. 176 с.
3. Бондар А.С. Менеджмент фізичної культури (для студентів магістратури). Частина І. Харків, 2016. 116 с.
4. Мескон, М.Х. Основы менеджмента . М.: Вильямс, 2012. 672 с.
5. Приходько І.І. Організація і менеджмент фізичної культури. Навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Фізичне виховання». Х.: «Цифрова друкарня №1», 2013. 178 с.
6. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник Харків, 2009. 150с.

7. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник. Харків, 2009. 140с.

## МОДУЛЬ 4

### ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **Тема 8. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління**

У виробничій та комерційній діяльності працівники об'єднані у виконанні місії, цілей та завдань організації. Це забезпечує ефективне використання підприємницьких якостей кожної людини.

*Організація* - це група людей, діяльність яких свідомо управляється або добровільно координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві до організацій зі статусом юридичної особи належать товариства, кооперативи, асоціації, профспілки тощо. На практиці замість термінів «товариство» і «підприємство» використовуються терміни «фірма», «підприємство» тощо. Організації класифікуються на основі різних критеріїв, таких як спосіб створення та мета, кількість цілей, розмір, правовий статус, форма підприємництва та характер адаптації до змін.

Класифікація організацій За способом та метою створення організації можна поділити на формальні та неформальні.

*Формальні організації* - це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та організовується для досягнення певних цілей. Такою організацією може бути компанія, підрозділ, бізнес-одиниця, відділ, служба, комітет, департамент або школа. Формальні організації надалі називатимуться «організаціями».

*Неформальні організації* - це групи працівників, які виникають і діють спонтанно. Вони часто є частиною формальних організацій і формуються на основі спільних інтересів. Неформальні організації - це групи прихильників певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо [20, 36].

За кількістю цілей розрізняють прості організації (з однією метою) та складні організації (з низкою взаємопов'язаних цілей), які представляють більшість бізнес-спільноти.

За розміром розрізняють великі, середні та малі організації. У великих організаціях працюють тисячі людей, у середніх - сотні людей, а в малих - десятки людей.

Офіційно зареєстровані організації мають право на статус юридичної особи (офіційне визнання, ознаки державної реєстрації, банківський рахунок, організаційно-правову форму тощо). Інші організації не реєструються.

Залежно від форми підприємницької діяльності організації поділяються на товариства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

За характером адаптації до змін виділяють механічні організації (характеризуються консерватизмом, жорсткою структурою організаційних функцій, авторитаризмом у контролі та комунікації, фетишизмом стандартизації тощо) та багатовимірні організації (характеризуються динамічністю, гнучкістю структури організаційних функцій, розвиненою саморегуляцією, демократизацією комунікації тощо).

Організація - це система. Тобто організація - це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які становлять єдине ціле з різними характеристиками складових частин.

На цьому етапі всі організації розглядаються як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких впливають не тільки один на одного, але й на зовнішнє середовище.

Відкрита система характеризується:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- багатовимірні (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);

- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
- рівновагою [9, 28].

Організації, незалежно від специфіки, характеризуються такими загальними особливостями:

- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо);
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торгівельної, науково-дослідної тощо).

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від таких умов:

- прибутковості;
- капіталізації;
- виживання;
- підприємницької ініціативи;
- розвитку комунікацій;
- результативності (ефективності);
- продуктивності;
- здатності до формування культури;
- здатності до практичної реалізації;



- здатності до саморозвитку;
- вміння ефективно використовувати інвестиції;
- здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

Теоретики менеджменту мають різні погляди на природу формальних організацій. На думку одних, формальна організація «включає всі дії всіх учасників»; на думку інших, формальна організація - це система соціальних і культурних відносин, і цей термін іноді використовується по відношенню до міністерств і компаній. Найпоширеніше розуміння організації - це структура, в якій ролі та посади свідомо формалізовані [13].

Організацію як багатоаспектний феномен характеризують такі риси:

- множина осіб або суборганізацій;
- загальна мета діяльності, яка відома всім причетним до неї;
- певна структура і порядок взаємодії між її складовими та співробітниками;
- поділ праці;
- загальні, взаємоузгоджені прагнення, спрямовані на досягнення визначених цілей;
- ієрархія;
- свідомо координатія (планування) внутрішньої і зовнішньої діяльності;
- заміненість персоналу (організація не зникає, якщо хтось піде, а інший вступить до неї);
- виключність щодо навколишнього середовища, яка виявляється в особливому ритуалі вступу до організації, ознаках належності до неї, символах, титулах, традиціях тощо, доступних лише належним до організації [1, 21].

### **Типологія фізкультурно-спортивних організацій**

Організації є однією з основних форм суспільства. Сучасне суспільство не може нормально функціонувати без існування різних видів організацій - виробничих, комерційних, культурних, медичних, освітніх тощо. Кожна

людина є членом однієї або декількох організацій фізкультурно-спортивної спрямованості - спортивних шкіл, спортивних клубів, спортивно-оздоровчих центрів, спортивних федерацій, стадіонів тощо. Більшість людей беруть участь в організаціях протягом більшої частини свого дорослого життя, будучи членами організацій або контактуючи з ними. Поняття організації є важливим в управлінні спортом, тому давайте розглянемо його більш детально.

Слово «організація» походить від латин. «organisare» надавати стрункого вигляду, влаштовувати.

Сучасне поняття організації включає:

1) внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію частин цілого, обумовлену його будовою;

2) об'єднання людей, спільно програм які реалізуються або мету і що діють на основі певних правил і процедур.

Яка-небудь група людей повинна відповідати декільком обов'язковим вимогам, щоб вважатися за організацію.

До них відносяться:

- наявність як мінімум двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність принаймні однієї мети (тобто очікуваного результату), яку приймають як загальну мету всі члени даної групи;
- наявність членів групи, які свідомо, навмисно працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

Вищезазначені характеристики можна підсумувати в базовому визначенні: організація - це група людей, що виконує діяльність, яка свідомо координується для досягнення спільної мети. Організація - це група людей, що виконує діяльність, яка свідомо координується для досягнення спільної мети: «Соціальна організація - це спільнота, яка має певну мету». До найважливіших якостей, які формують систему соціальних організацій, належать мета, ієрархія, управління та синергія [17, 24].

Організація фізичної культури і спорту є системою, створеною для фізичного вдосконалення людини та розвитку її фізичних здібностей, а отже, повинна розглядатися як частина соціальної організації. В управлінні формальна організація - це група людей, сформована для досягнення певної мети і наділена формальним статусом. Такою організацією можна вважати не тільки організацію в цілому, але й окремі суборганізації, наприклад, філії кафедри фізичного виховання або спортивні школи.

Неформальною організацією (командою) вважається група людей, яка формується спонтанно і регулярно взаємодіє для досягнення певної мети.

Аналізуючи визначення організації, слід пам'ятати, що існують прості організації, які мають лише одну спільну мету для всіх членів. Менеджмент зазвичай асоціюється зі складними організаціями, які мають безліч взаємопов'язаних цілей.

**Структура фізкультурно-спортивної організації.** Соціальні організації характеризуються високим ступенем організаційної складності, що проявляється у різноманітності та багатовимірності їхніх компонентів, високій динаміці їхньої побудови та невизначеності їхнього функціонування. Як наслідок, ця складність висуває високі вимоги до управління.

Цілі фізкультурно-спортивної організації, що впливають з наведеного вище визначення, є ключовими елементами фізкультурно-спортивної організації, і для їх реалізації люди зустрічаються в організації. Довгострокові цілі організації викладені в статуті, тоді як поточні цілі викладені в цільових планах і програмах.

Слід зазначити, що чинне законодавство і практика діяльності організацій не передбачає чітких і жорстких вимог щодо поняття основної діяльності організації. Тому приналежність організації до фізкультурно-спортивного руху визначається змістом її цілей та видом діяльності, визначеним в її правових документах. Доцільніше використовувати такий критерій, як розмір обсягу наданих послуг, який у випадку фізкультурно-

спортивних організацій має становити не менше 50% від загального обсягу відповідних послуг [5, 26].

Під ієрархією в організації розуміється розподіл персоналу на «поверхах» управлінської піраміди, підпорядкування нижчих працівників тим, хто знаходиться на вершині. Адміністративна ієрархія є одним з основних принципів соціального контролю. Адміністративні ієрархії характеризуються тим, що чим більша система, якою управляють, тим більше їх існує. Адміністративна ієрархія фізичного виховання і спорту визначається насамперед територіально-адміністративним устроєм України. Кожна ієрархія спортивних організацій підпорядковується вищій адміністративній ієрархії. Соціальна адміністративна ієрархія передбачає певну адміністративну автономію на кожному рівні.

Первинні фізкультурно-спортивні організації - це організації, які безпосередньо надають освіту та різні форми фізкультурно-оздоровчої діяльності для людей з різних соціальних та демографічних груп.

Історично склалося так, що в інтегрованих суспільствах сформувалася власна система управління, зумовлена соціально-економічним та політичним устроєм. Соціалізм створив централізовану систему адміністрування та управління з жорсткою вертикальною залежністю установ нижчого рівня від установ вищого рівня та адміністративним свавіллям партії.

У країнах з ринковою економікою діє підприємницька система управління, яка характеризується високим ступенем незалежності та необмеженими можливостями для творчої ініціативи. Таким чином, спортивний менеджмент тісно пов'язаний з аналізом різних форм власності освітніх і спортивних закладів.

Власність як економічна категорія визнається як сукупність виробничих відносин, які залежать від ставлення людей до засобів праці та продуктів. В Україні визнаються приватна, державна, комунальна та інші форми власності. Зокрема, громадські об'єднання, в тому числі багато природничих, культурних і спортивних організацій, можуть ставати

власниками придбаного майна і використовувати його для досягнення своїх законних цілей. Власники володіють, користуються і розпоряджаються майном на свій розсуд. Допускається передача та об'єднання майна, що перебуває у вищезазначених формах власності, в результаті чого виникає спільна або сумісна власність.

Економічні відносини власності проявляються через різні форми управління фізичним вихованням і спортом, оскільки на основі різних форм власності можуть створюватися різні типи фізкультурно-спортивних організацій. У нашому аналізі можна говорити про три взаємодіючі підсистеми (види) управління фізичним вихованням і спортом в сучасній Україні.

*Перша підсистема* - державне управління фізичною культурою і спортом. Центральну роль у державній системі управління фізичною культурою і спортом відіграє Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту.

*Друга підсистема* - управління громадськими об'єднаннями (фізкультурно-спортивними товариствами, клубами, федераціями, спортивними клубами, командами тощо), які займаються фізичною культурою і спортом.

*Третя підсистема* - управління в комерційних фізкультурно-спортивних організаціях та організаціях без статусу юридичної особи. Ця група включає професійні спортивні організації (такі як футбольні клуби та професійні футбольні ліги, хокейні клуби та професійні хокейні ліги) та комерційні фізкультурно-спортивні організації (такі як спортивно-оздоровчі центри та тренажерні зали).

Ця класифікація є найбільш поширеною та фундаментальною для фізкультурно-спортивних організацій. Ця класифікація є базовою основою спортивного менеджменту, визначаючи його структуру та зміст, а також специфіку механізмів управління фізкультурно-спортивними організаціями по відношенню до кожної з виділених підсистем [4].

У процесі діяльності організації виділяють два види відповідальності підприємця та менеджера:

- юридичну;
- соціальну.

**Юридична відповідальність** - дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

**Соціальна відповідальність** - добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Сприйняття соціальної відповідальності підприємцями та менеджерами і відповідні дії мають переваги та недоліки. Переваги соціальної відповідальності проявляються у забезпеченні стабільної роботи організації та її здатності впливати на ситуацію і динаміку розвитку суспільства.

Отже, соціальна відповідальність має такі переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між менеджерами та іншими членами суспільства тощо.

Водночас соціально відповідальна поведінка організації, менеджера пов'язана з певними проблемами, найістотнішими серед яких є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Часто соціальна відповідальність полягає у сором'язливому задоволенні суспільних потреб та організації гучних заходів з рекламною метою. Підприємці та менеджери повинні прагнути досягти такого рівня соціальної

відповідальності, який забезпечить реалізацію переваг та усунення шкоди. Соціальна відповідальність впливає з цінностей, що впливають з кодексу поведінки підприємців, менеджерів та працівників організації. Кожне суспільство має свою власну групу [4, 6, 12].

## **Тема 9. Організаційна діяльність у сфері фізичної культури і спорту**

Групу людей, які об'єдналися для досягнення певної мети, можна вважати організацією фізичної культури і спорту, і всі організаційні процеси можна вивчати в цьому контексті. Хоча організація може бути поганою або хорошою, залежно від думки глави держави або органу державної влади у сфері фізичної культури і спорту, існує набагато більше конкретних критеріїв для оцінки адміністративних організацій.

Щоб визначити, чи відповідає установа своїм цілям, можна звернути увагу на те, як вона організована. Реалізації цілей і завдань може перешкоджати діяльність певних груп всередині організації, яка не узгоджується з цілями організації.

Логіка взаємозв'язку між працівниками для вирішення бізнес-завдань також може розглядатися для визначення ступеня організації. Нарешті, можна вивчити нормативні документи, які змушують працівників виконувати свої обов'язки. У цьому випадку особливу увагу слід звернути на повноту регламентуючих документів.

Можна розглянути організаційну форму управлінської діяльності та її адаптацію до мінливих цілей організації.

З вищесказаного випливає, що робота в організаціях фізичного виховання і спорту повинна бути організована таким чином, щоб працівники могли ефективно працювати відповідно до плану дій, знали свою посаду та обов'язки в організації, а також щоб ці обов'язки були узгоджені із загальними цілями організації.

Ці фактори слід враховувати при визначенні фактичної структури управління в організації.

Для чіткої роботи організації необхідно наступне:

- мета повинна бути зрозуміла усім працівникам організації;
- система цілей повинна реалізувати глобальну мету;
- інформаційні канали зв'язку не повинні мати «вузьких» місць;
- працівники повинні мати чіткі робочі інструкції, що регламентують їхню діяльність;
- задоволеність роботою повинна забезпечуватися обраною системою мотивації.

Можна зробити висновок, що управління організаціями фізичного виховання і спорту відбувається в рамках певних економічних механізмів, в яких розрізняють статичні (організаційна структура) і динамічні (процеси, що відбуваються в процесі підготовки управлінських рішень) [18, 26].

Сформулюємо основні правила створення організаційної структури управління:

- 1) організаційна структура повинна бути гранично проста, чим вона простіше, тим легше персоналу її зрозуміти;
- 2) схема організаційної структури повинна бути доступна для огляду;
- 3) кожний працівник повинен мати посадову інструкцію;
- 4) інформаційні канали повинні забезпечити передачу інформації як у прямому напрямку (передача управлінських рішень), так і у зворотному (контроль виконання);
- 5) лінії підпорядкованості й відповідальності повинні бути чіткими, необхідно уникати подвійного підпорядкування;
- 6) координацію всієї діяльності здійснює вище керівництво на рівні заступників керівників організацій;
- 7) остаточні, глобальні рішення приймаються на рівні керівників організацій з урахуванням можливостей і перспектив її розвитку;
- 8) функції лінійного керівництва й функціональних підрозділів повинні



бути розмежовані [21].

Застосовуючи ці правила, можна розробити найефективнішу організаційну структуру управління.

*Організаційна структура управління* - це сукупність взаємозалежних відносин (підрозділів, посад тощо) у фізкультурно-спортивній організації, яка забезпечує ефективне виконання управлінських функцій.

До організаційної структури управління ставляться такі основні вимоги, як мінімальна кількість управлінських ланок, усунення дублювання в роботі структурних підрозділів, оперативність і гнучкість в роботі.

Наразі фізкультурно-спортивні організації створюються та функціонують з використанням різних організаційних структур управління, залежно від їхніх специфічних характеристик (розміру, типу та форми власності, організаційно-правової форми тощо).

Тільки лінійна організаційна структура ґрунтується на відносинах «керівництво-виконання» і відображає найпоширеніший рівень управлінського поділу праці - віддавання наказів, інструкцій і директив та їх беззаперечне виконання. У чистому вигляді цей тип адміністративної організаційної структури у сфері фізичного виховання та спорту зустрічається дуже рідко. Однак, як видається, існують окремі випадки, особливо у сфері професійного спорту, коли формуються спеціальні міні-організації, що складаються з менеджерів та професійних спортсменів, управління якими базується на суворо лінійній організаційній структурі.

Тільки функціональна організаційна структура характеризується тим, що між вищим керівництвом і наступним рівнем управління немає лінійних відносин єдиноначальності, а існують лише міжфункціональні відносини. Цей тип організаційної структури передбачає великий обсяг координаційної роботи на рівні вищого керівництва. Цей тип організаційної структури поширений у спортивних організаціях, зокрема в міжнародних спортивних федераціях. Наприклад, поширеною є взаємодія між віце-президентами (функціональними директорами), які відповідають за конкретні напрямки

діяльності міжнародної спортивної федерації та національних спортивних федерацій.

Лінійно-штабні організаційні структури пов'язані з делегуванням так званих штабних функцій керівним посадам. У цьому типі структури підрозділи в штаб-квартирі та окремі менеджери звітують лише перед своїми керівниками, а інших формально визнаних відносин не існує. Цей тип організаційної структури широко використовується у спортивних федераціях. Найпоширенішим прикладом є створення комісій для конкретних сфер діяльності, наприклад, у спортивних федераціях.

Лінійно-функціональна організаційна структура характеризується тим, що загальне управління ресурсами та постановка цілей знаходяться під відповідальністю лінійних керівників, тоді як управління процесом досягнення цілей в межах виділених ресурсів покладається на керівників функціональних підрозділів. Описана вище організаційна структура є універсальною і її використання з різними модифікаціями є досить поширеним у фізкультурно-спортивних організаціях [9].

У цьому випадку управлінський механізм структурується і диференціюється не на основі управлінських функцій, а шляхом виділення в адміністративній організації самостійних відділів (дивізіонів) з виробничою і регіональною орієнтацією. Важливою особливістю цього типу організаційної структури є те, що кожен департамент (відділ) формується в рамках власного функціонального механізму управління і більш-менш тісно пов'язаний з центральним механізмом управління. Департаментський тип організаційної структури широко використовується в фізкультурно-спортивних організаціях у різних варіаціях. Він дуже характерний для управління розвитком спорту.

Програмно-орієнтовані організаційні структури формуються, коли спортивні організації беруть участь у різноманітних міжгалузевих та міжфункціональних взаємодіях. Найпоширенішими програмно-орієнтованими організаційними структурами є централізовані та координовані.

Централізовані організаційні структури (лінійна програма) характеризуються повним підпорядкуванням усіх основних учасників програми єдиному лінійному органу управління. Така структура може бути виправдана для складних і довгострокових програм. Найбільш очевидним прикладом централізованої організаційної структури є організаційні комітети, створені в деяких країнах для координації міжгалузевого співробітництва у зв'язку з організацією та проведенням Олімпійських ігор.

Координовані організаційні структури пов'язані зі створенням спеціалізованих координаційних органів і перерозподілом адміністративних функцій. Прикладом може слугувати Генеральна конфедерація міжнародних спортивних федерацій, до якої входять багато міжнародних спортивних федерацій і міжнародних технічних спортивних асоціацій, а також багато міжнародних спортивних асоціацій, не пов'язаних безпосередньо з розвитком конкретного виду спорту (наприклад, Міжнародна федерація спортивної медицини). У цьому відношенні Генеральна конфедерація міжнародних спортивних федерацій займає «міжсистемну» позицію, що дозволяє їй координувати міжфункціональні зв'язки та взаємодію між міжнародними спортивними федераціями та іншими міжнародними спортивними асоціаціями з різними цілями.

Адміністративна організаційна структура, як описано вище, у великих спортивних організаціях повинна використовуватися і застосовуватися в різних комбінаціях, забезпечуючи таким чином необхідну різноманітність для того, щоб організаційна структура найкращим чином відповідала специфічним цілям конкретної організації та умовам її взаємодії з навколишнім середовищем [22, 35].

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте фізкультурно-спортивну організацію як соціальну систему.
2. Назвіть типи організацій за формою власності.

3. Назвіть типологію фізкультурно-спортивних організацій за цільовим призначенням.
4. Охарактеризуйте структуру менеджменту фізкультурно-спортивної організації.
5. Охарактеризуйте технологію створення фізкультурно-спортивної організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Жданова О. М., Чеховська Л.Я. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. Л.: ЛДУФК. 2008. 250 с.
2. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Верховна Рада України. К., 2010. 50 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академвидав», 2003. 234 с.
4. Леонова Ю.О., Бондар А.С., Стадник С.О. Підвищення ефективності управління вітчизняними фітнес-клубами у сучасних умовах функціонування. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2020. № 6, С. 81-86.
5. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури й спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку. К.: НУФВСУ «Олімпійська література», 2007, 215 с.
6. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 150 с.
7. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 140 с.

## МОДУЛЬ 5

### МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Тема 10. Поняття і види мотивації

Протягом століть менеджери використовували різні засоби, щоб зацікавити людей в роботі. Вчені звернули увагу на це питання і продовжують вивчати природу мотивації людини до праці.

*Мотивація* - це процес спонукання людей до праці та використання мотивації людської поведінки для досягнення особистих цілей або цілей організації. Поведінка людини визначається мотивацією.

*Мотивація* - це внутрішня рушійна сила, яка змушує людину поводитися або діяти певним чином.

Мотивація проявляється у вигляді реакції індивіда на вплив факторів внутрішньої ситуації, зовнішнього середовища, зовнішніх умов, ситуацій та обставин. Мотивація впливає на поведінку людини, спрямовує діяльність у бажаному для організації напрямку, регулює інтенсивність праці та витрати на неї, заохочує сумлінність, наполегливість і завзятість у досягненні цілей.

Мотивація може бути внутрішньою або зовнішньою. Зовнішня мотивація викликана бажанням людей отримати те, що їм не належить. Внутрішня мотивація пов'язана із задоволенням від наявного об'єкта, який працівник хоче зберегти, дискомфортом, викликаним його володінням і, відповідно, бажанням його позбутися. Наприклад, цікава робота робить людей щасливими і викликає бажання працювати довше. В іншому випадку працівники зроблять все, щоб позбутися своїх завдань. Мотивацію можна поділити на матеріальну та моральну, залежно від сфери мотивації [6].

Мотивація формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, але саме мотивація ініціює поведінку.

Мотивація - це зовнішні причини, які спонукають людей діяти для досягнення цілей. Мотивація може бути матеріальною, у вигляді поведінки, можливостей або очікувань від інших. За змістом стимули можуть бути

фінансовими або не фінансовими. Фінансові стимули надають можливості для отримання матеріальних вигод, які підвищують добробут. Нефінансові стимули сприяють безпосередньому матеріальному добробуту та пов'язаним з ним рекреаційним та інтелектуальним вигодам. Некономічні стимули можна поділити на організаційні та моральні. Слід зазначити, що моральні стимули можуть мати негативні наслідки, такі як кар'єрні амбіції та егоїзм, тоді як матеріальні стимули можуть допомогти людям працювати більш ефективно та результативно.

Критеріями у розподільчих відносинах є статусні відмінності (посада, кваліфікаційна категорія, звання), стаж роботи та належність до певних соціальних груп (інваліди, ветерани праці, ветерани війни).

Мотивація - це застосування стимулів до індивіда, який діє на основі своїх зусиль, цілей організації та включає відповідні заохочення.

Співвідношення різних мотивів, що визначають поведінку людини, створює досить стійку мотиваційну структуру. Мотиваційна структура кожної людини є індивідуальною і визначається різними факторами, такими як добробут, соціальний статус, кваліфікація, посада і ціннісні орієнтації.

Люди відрізняються за співвідношенням мотиваційних сил і регуляторів поведінки, таких як інстинкти, інтереси і потреби. Поведінкою людини керують прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, прагнення, цікавість, симпатія, воля до влади.

Інстинкти - це найнижчий рівень мотивації в поведінці людини.

Інтерес - це вибіркоче ставлення людини до предмета, цілеспрямоване прагнення, потреба, викликана сукупністю соціально-економічних умов життя індивіда, групи або суспільства. Інтереси відображають актуальні потреби певної соціальної групи. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. Інтереси можуть стати життєздатними потребами, якщо вони поглиблюються і утверджуються [27].

Потреби - це необхідність, яку відчувають люди в певних обставинах життя і розвитку. Реалізуючись, вона проявляється у вигляді мотивів поведінки індивідів, соціальних груп і суспільства в цілому.

Потреби виникають з народженням індивіда і розвиваються разом з його розвитком. Тому питання формування і розвитку потреб є дуже важливим і повинно свідомо формуватися і підтримуватися в суспільстві з метою розширення кола інтересів людини. Задоволення потреб відбувається в процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних стимулів і створенні нових.

Співвідношення різних мотивів визначає поведінку індивіда і створює мотиваційну структуру, яка може бути сформована відповідно до цілей індивіда (освітнього процесу). Мотиваційна структура кожної людини індивідуальна і визначається різними факторами, такими як добробут, соціальний статус, кваліфікація, посада і ціннісні орієнтації.

Щоб добре управляти людьми, усім керівникам необхідно мати уявлення про те, чого хочуть і чого не хочуть їхні підлеглі, якими є зовнішні та внутрішні мотиви їхньої поведінки, як вони пов'язані один з одним, як на них впливають і яких результатів від них очікують. Виходячи з цього, менеджери повинні сформулювати певну мотиваційну структуру щодо поведінки своїх підлеглих, розвивати бажану мотивацію, послаблювати небажану мотивацію або прямо стимулювати їхню поведінку.

Однак слід зазначити, що не існує чіткого зв'язку між занепадом мотивації людини та її вмотивованістю.

Поточні заохочення або покарання мають на меті стабілізувати або змінити результати діяльності та передбачають поведінку, яка вже була продемонстрована. Кількісне значення винагороди має бути мінімальним, щоб підтримувати зацікавленість у продовженні необхідної діяльності та не виснажувати ресурси організації. Майте на увазі, що важлива не грошова сума, а форма, спосіб і вид винагороди. Іноді бажано винагородити людей задалегідь, щоб вони були зацікавлені працювати краще. Однак винагорода

завжди повинна бути своєчасною і конкретною. Остаточна винагорода (або покарання) пов'язана з досягнутими результатами, тому вона має відображати внесок людини в них, бути справедливою і надихати її працювати ще краще в майбутньому.

Основні задачі мотивації:

1. Формування у кожного співпрацівника розуміння сутності і значення мотивації.
2. Навчання персоналу організації психологічним основам внутрішньо організаційного спілкування.
3. Формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих задач необхідний аналіз процесу формування мотивації в організаціях, змін, які проходять в їх діяльності при переході до ринкових відносин.

Розглядаючи мотивацію, як процес, можна виділити в ній декілька послідовних етапів.

Перший етап - виникнення потреб. Людина відчуває що їй чогось не вистачає.

Другий етап - людиною здійснюється пошук шляхів задоволення потреб.

Третій етап - характеризується визначенням цілей (напрямків) діяльності для задоволення потреб.

Четвертий етап - реалізація дій, які задовольняють потреби.

П'ятий етап - пов'язується із здобуттям винагородження за реалізацію окремої роботи, яку людина виконала і може задовольнити свою потребу.

Шостий етап - задоволення потреби. При цьому людина не зупиняє своєї діяльності до виникнення нової потреби.

Створення правильних стимулів в організації вимагає зусиль персоналу, спрямованих на створення правильного клімату. Існує два типи мотиваційного клімату: заряджаючий та розряджаючий.



Мотиваційний клімат, що виконує, характеризується ранньою ідентифікацією та визнанням високої продуктивності; різноманітністю завдань, що дозволяє працівникам повністю розкрити свій потенціал; високим ступенем незалежності та відповідальності за свою роботу; постійною участю в управлінських рішеннях, пов'язаних з їхньою роботою; постійним навчанням та професійним розвитком; добрими, професійними та особистими стосунками з працівниками в будь-який час; довірою команд до людей, з якими вони працюють; видимістю.

Низька мотиваційна ситуація в організації характеризується: постійними непорозуміннями між працівниками в колективі, недостатньою довірою до працівників, поганими умовами праці, недостатнім та погано обслуговуваним виробничим та допоміжним обладнанням, відсутністю можливостей для навчання та професійного розвитку, недостатньою увагою до працівників з боку керівництва, відсутністю своєчасної оцінки роботи працівників, низьким рівнем співпраці між працівниками та керівництвом, одноманітною та важкою

Поширеними причинами проблем з мотивацією персоналу в організації є: працівники не знають точно, в чому полягають їхні завдання, постійний тиск керівників на підлеглих, недостатній професійний розвиток та набуття нових навичок, нечіткий професійний робочий час, заробітна плата, яка не відповідає професійному рівню працівників, небезпечні умови праці та застаріле обладнання, погана оцінка керівниками роботи своїх підлеглих, погані професійні стосунки.

Потреба визначається як фізіологічне або психологічне відчуття відсутності чогось важливого для людини. Існують різні погляди на класифікацію людських потреб. Однак більшість теоретиків менеджменту сходяться на думці, що потреби можна поділити на первинні та вторинні. Первинні потреби є фізіологічними і, як правило, вродженими (потреба в їжі, диханні, русі, відпочинку, сні тощо).

Вторинні потреби є психологічними (прагнення до успіху, поваги, авторитету тощо). Первинні потреби є генетичними, тоді як вторинні формуються і реалізуються через досвід. Вторинні потреби більш різноманітні, ніж первинні, тому що кожен має різний досвід.

Потреби, коли їх відчувають люди, змушують їх переживати стан бажання. Бажання - це усвідомлена нестача чогось з конкретним фокусом. Мета в цьому випадку - це те, що людина сприймає як засіб для задоволення потреби. Задоволення, отримане від досягнення мети, впливає на поведінку людини, коли подібні ситуації виникають у майбутньому. Люди схильні повторювати поведінку, пов'язану із задоволенням потреб, і уникають поведінки, пов'язаної з незадоволенням. Це явище відоме в теорії менеджменту як «закон наслідків».

У мотиваційній діяльності термін «стимул» має ширше значення, ніж прості винагороди, такі як гроші, які найчастіше асоціюються з цим терміном.

Стимул (або винагорода) - це все, що людина вважає цінним. А кожна людина має різне і специфічне сприйняття цінності, тому її реакція на винагороду та її відносна цінність варіюється.

Стимули (винагороди) можуть бути внутрішніми або зовнішніми.

Внутрішні винагороди походять від самої роботи. Наприклад, почуття досягнення, сенс і значення роботи, яку ви виконуєте, і самоповага. Товариські стосунки та спілкування, що виникають під час роботи, також можна вважати внутрішніми винагородами. Найпростіший спосіб забезпечити внутрішню винагороду - створити належні умови праці та чітко визначити завдання.

Зовнішні винагороди виникають не з самої роботи, а з реакції інших людей на її результати і надаються організацією. До них відносяться заробітна плата, просування по службі, формальні символи статусу (офіс, автомобіль), похвала і визнання.

Щоб визначити співвідношення внутрішніх і зовнішніх винагород для мотивації, менеджери повинні вивчати і знати потреби своїх співробітників. Для цього існують різні теорії мотивації.

Сучасний менеджмент визнає і застосовує деякі з цих теорій. Незважаючи на деякі відмінності, теорії не суперечать, а доповнюють одна одну.

Всі описані теорії мотивації можна розділити на теорії змісту і теорії процесу. До першої групи належать теорії, які пояснюють зміст людських потреб і порядок їх формування, тоді як друга група розглядає сам процес мотивації [28].

### **Тема 11. Ранні та сучасні теорії мотивації**

Розвиток методів і прийомів мотивації має довгу історію. Протягом століть домінувала модель природного примусу до праці у жорстокий спосіб, за якою слідувала модель стимулів до праці, пов'язаних з економічними потребами та продуктивністю.

Перші теорії стимулів належать Адаму Сміту (який прагнув збільшити багатство націй), Давиду Рікардо (який виступав за розподіл багатства відповідно до факторів виробництва) та Альфреду Маршаллу, який удосконалив маржинальний аналіз А. Сміта, у своїй науковій праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776) продемонстрував концепцію «економічної людини». Ця концепція ґрунтується на усвідомленні вигоди, прибутку, який може бути реалізований лише в результаті обміну між людьми.

Прихильником вчення А. Сміта про економічні мотиви людської діяльності був Ф. Тейлор (1856-1915), який у своїх наукових працях довів, що висока заробітна плата і низькі витрати є основою господарювання. Він запропонував, що для підвищення заробітної плати і зниження витрат кожному працівникові слід доручати роботу, яка найбільше відповідає його здібностям і навичкам; кожного працівника слід заохочувати до підвищення

продуктивності праці, щоб досягти рівня кращого робітника того ж розряду; робітникам, які досягають найвищої продуктивності праці, слід, залежно від характеру їхньої роботи, виплачувати премію на 30-100% вище середнього заробітку робітників цього розряду.

Ф. Тейлор також сформулював такі правила ефективної виробничої діяльності: висока заробітна плата, нормальні умови праці, висока оплата за досягнуті результати, низька оплата за недосягнуті результати, важка заробітна плата, якої можуть досягти найкращі працівники. Тейлор виявив, що коли працівники встановлювали високі стандарти продуктивності і отримували заробітну плату на 60% вищу за їхню звичайну заробітну плату, це позитивно впливало на добробут і всіляко покращувало самих працівників (вони мали кращий спосіб життя, більше заощаджували і краще працювали) [19].

Слабкою стороною системи мотивації Тейлора є твердження, що поведінка підконтрольних йому робітників визначається лише економічними стимулами і не враховує психологічні аспекти чи фізіологічні чинники продуктивності праці. Залежність заробітної плати від критеріїв продуктивності є, по суті, каральною системою, яка карає слабких і некваліфікованих працівників. Тейлор зосереджувався переважно на інтересах роботодавців і обґрунтовував максимальний рівень продуктивності для їхньої вигоди.

Психоаналітична теорія Зигмунда Фрейда (1859-1939) розглядає мотивацію людської діяльності як операційну основу людської активності. Фрейдизм стверджує, що дитинство відіграє важливу роль у формуванні мотивації і, на думку самого Фрейда та його послідовників, ця мотивація вирішальним чином визначає особистість і життєву позицію дорослої людини. Позитивним у вченні Фрейда є те, що він дослідив і визначив існування несвідомого в людині і завжди пояснював темні сторони людського життя з наукової точки зору.

Психоаналітична теорія, з іншого боку, не враховує соціальні умови людської психіки і протиставляє мотиви у свідомості та енергію психічної діяльності інформації. Фрейд трактував усі рухові патерни лише як динамічні та енергетичні, перебільшуючи та абсолютизуючи роль динамічних чинників та ігноруючи роль змістовних моментів [9].

Слабкість фрейдизму полягає в тому, що вся його теорія підпорядкована біологічному підґрунтя. Людська активність проявляється в бажаннях, які «топляться» свідомістю. Теорія Фрейда базується на визнанні існування фатального антагонізму між несвідомим і свідомим, що продовжує антагонізм між індивідом з витісненими переживаннями і соціальним середовищем.

3. Фрейд трактував несвідоме як щось протилежне свідомості. Він також визнавав, що в основі розвитку особистості лежать біологічні потреби, задоволенню яких перешкоджають соціальні правила, і що свідомі діяльність людини складається лише з символів пригнічених біологічних потреб.

Теорія Юнга заклала основи типології особистості та її поведінкових мотивацій, визначивши орієнтації, які люди мають по відношенню до себе та своїх об'єктів. Юнг також ввів додаткові типи (інтуїтивний, мислячий та емоційний), кожен з яких визначається різним співвідношенням функцій.

Слабкою стороною теорії Юнга є те, що вона розглядає лише поведінкові мотивації людини, не беручи до уваги вплив навколишнього середовища. Згідно з цією теорією, типи особистості визначаються обмеженими обставинами народження індивіда, не беручи до уваги унікальність життя і розвитку. Це і є справжній фрейдизм як основа мотивації людської поведінки, хоча і в дещо завуальованій формі. Послідовниками Фрейда є А. Адлер, К. Хорні, Г. Салліван та Е. Фромм.

Теорія Г. Саллівана є однією зі шкіл неофрейдизму. Згідно з цим вченням, особистість - це відносно стійка модель міжособистісних станів, які характеризують і повторюються в житті людини. Люди від народження мають бажання спілкуватися з іншими, бути добрими і відчувати себе в

безпеці. Соціальне в цій теорії розглядається як система міжособистісних стосунків, що існують від народження.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте поняття і види мотивації.
2. Перелічіть основні завдання мотивації.
3. Розкрийте мотиваційний ланцюг «потреби - бажання – винагорода».
4. Обґрунтуйте етапи мотивації.
5. Розкрийте поняття мотивації як функції менеджменту (класифікація мотивації).
6. Перелічіть мотиваційні засоби менеджера.
7. Дайте характеристику раннім теоріям мотивації.
8. Охарактеризуйте сучасні теорії мотивації.
9. Перелічіть методи мотивації.
10. Розкрийте мотиваційні засоби менеджера.
11. Обґрунтуйте сучасні системи та форми стимулювання праці.
12. Розкрийте сутність загальної ефективності мотивації.

### **Список використаних джерел**

1. Кузьмін О.Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
2. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. К.: Знання, 2002. 311 с.
3. Осовська Г.Л. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Знання, 2003. 556 с.
4. Приходько І.І. Організація і менеджмент фізичної культури. Навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Фізичне виховання». Х.: «Цифрова друкарня №1», 2013. 178 с.
5. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник. Харків, 2009. 140 с.

6. Скiбiцька Л.І. Менеджмент: навч. посiб. К.: Центр навч. лiт., 2007. 416 с.
7. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М.: Высш. шк., 2000. 304 с.

## **МОДУЛЬ 6**

### **КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **Тема 12. Поняття контролю та його місце в системі управління**

Операційний менеджмент є однією з основних функцій управління, мета якої полягає в кількісній оцінці робочої сили та результатів діяльності організації. Основними засобами виконання цієї функції є спостереження, перевірка всіх аспектів діяльності, облік та аналіз. У всій системі управління аудит слугує елементом зворотного зв'язку. За результатами аудиту коригуються раніше прийняті рішення, плани, правила і норми. Ефективний аудит має стратегічну спрямованість, орієнтований на результат, своєчасний і простий. Остання вимога особливо важлива в сучасних умовах, коли організації прагнуть будувати свою роботу на принципі довіри до людей, що призводить до значного скорочення контрольної функції, яку виконують менеджери. За таких умов контроль стає менш жорстким і більш ефективним.

Контроль є одним з основних інструментів розвитку організацій. В менеджменті процес управління неможливий без контролю. Контроль є важливою функцією менеджменту, завершальною стадією управлінського процесу і сполучною ланкою між керівником і керованою системою.

Існує кілька причин, чому необхідний управлінський контроль:

По-перше, існує потреба в моніторингу того, що роблять працівники, що вони роблять і як вони це роблять. Накопичення навіть невеликих помилок може мати великий вплив на потенційну продуктивність організації.

По-друге, постійні зміни в навколишньому середовищі, з якими стикається організація та її керівництво, вимагають відповідного реагування. Зміни вимагають управління не лише планами організації, але й її цілями. Організаційний контроль допомагає менеджерам своєчасно реагувати на зміни.



По-третє, збільшення розмірів і зростання обсягів виробництва бізнес-організацій робить їх все більш складними. Зі збільшенням обсягів виробництва менеджери, відповідальні за всі операції організації, не можуть особисто відстежувати всі види діяльності та зміни в ринковому середовищі і особисто вирішувати нові проблеми. З цієї причини необхідна формальна система управління [19].

Діяльність організації вимагає, щоб контроль і планування були тісно пов'язані та безперервні. Суть контролю складається з трьох основних елементів:

- встановлення контрольованих стандартів діяльності;
- аналіз результатів діяльності за допомогою засобів контролю;
- координація технічних, бізнесових та інших процесів відповідно до раціональних висновків і рішень.

Менеджери починають здійснювати свою функцію контролю з того моменту, коли вони ставлять цілі і створюють організацію. Без контролю настав би хаос і неможливо було б інтегрувати діяльність працівників. Зміни у зовнішніх факторах, таких як законодавство, технології та конкуренція, можуть перетворити реалістичні плани на недосяжні. Щоб вчасно реагувати на такі зміни, організації повинні встановити ефективні засоби контролю.

Контроль - це процеси, які забезпечують досягнення організацією своїх цілей. Цілі контролю можуть бути досягнуті лише тоді, коли він здійснюється відповідно до певних принципів.

Принципи контролю є основними елементами науково обґрунтованої системи контролю. Контроль повинен відповідати наступним вимогам:

- бути всеосяжним, тобто охоплювати основні сфери діяльності організації, тобто зовнішні умови та внутрішні процеси. Однак це не означає, що контроль має бути всеосяжним, тобто фіксувати всі події в організації. Необхідно застосовувати науково обґрунтований підхід, який дозволяє отримати достатньо повну та об'єктивну інформацію. Також необхідно

залучати і, наскільки це можливо, розширювати повноваження всіх співробітників організації;

- бути постійним і швидким, тобто здійснюватися безперервно через регулярні проміжки часу, завжди своєчасно або з певним попереднім повідомленням, з метою усунення виявлених недоліків;

- бути об'єктивним і безперервним. Це означає, що висновки керівника повинні ґрунтуватися на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів і свідчень, а сам процес управління повинен здійснюватися на постійній основі;

- масштабним і відкритим: це означає всеосяжність контролю, його поширення на всі види діяльності організації, на структурні підрозділи і на всіх працівників; і

- ефективним та систематичним. Це означає, що за результатами контрольних перевірок необхідно вживати заходів для усунення виявлених недоліків. Планування необхідне для уникнення як надмірного, так і недостатнього контролю за окремими видами діяльності та працівниками;

- орієнтованість на результат, тобто контроль повинен розглядатися як засіб для досягнення цілей;

- гнучкість: контроль повинен бути тісно пов'язаний зі змінами в планах, системах управління та організаційних структурах, інакше він буде відставати від них і стане неефективним;

- орієнтація на людину означає не тільки об'єктивність контролю, але й доброзичливість; усунення контролю за людьми може значно погіршити морально-психологічний клімат у колективі;

- економічність: означає, що вигоди від контролю перевищують витрати на його здійснення. З цих причин необхідно мінімізувати наслідки контролю.

Основна мета контролю - не виправляти помилки, а запобігати їм, що набагато дешевше для організації.

Жодна організація не може добре функціонувати без надійної системи контролю. Основними завданнями контролю є:

- виявлення факторів у зовнішньому та внутрішньому середовищі фізкультурно-спортивної організації, які можуть мати значний вплив на її функціонування та розвиток, і своєчасне реагування на них;
- виявлення неминучих порушень і помилок у діяльності організації та вжиття негайних заходів для їх усунення
- оцінювати результати діяльності організації та її персоналу за певний період часу, а також ефективність і надійність системи управління.

Таким чином, контроль допомагає запобігти негативним результатам діяльності та створює необхідні передумови для стимулювання персоналу.

Основними функціями контролю є:

- діагностика - провідна функція, яка означає, що необхідно дослідити стан організації, тобто поставити діагноз;
- зворотний зв'язок - інформація, яку отримують менеджери про хід вирішення проблем, що дозволяє їм впливати на процес; і
- орієнтація - всі питання, які постійно контролюються менеджером, набувають у свідомості виконавця особливого значення, що виражається в тому, що зусилля менеджера спрямовуються в першу чергу на об'єкт його підвищеного інтересу;
- стимулююче - близьке до орієнтуючого, але спрямоване не на виконання конкретних завдань, а на впровадження і залучення в робочий процес невикористаних запасів, головним чином людських;
- коригувальне управління пов'язане з удосконаленням рішень, прийнятих на основі управлінського матеріалу;
- виховний менеджмент, коли він вміло побудований, сприяє продуктивній і сумлінній праці.

Наділення особи управлінськими функціями в організації вимагає від неї не лише вміння керувати у формальній ієрархії, а й особистих якостей, схильностей та установок колег і підлеглих.

Основними об'єктами контролю в організації є ключові характеристики стану виробництва, проміжні та кінцеві результати виконання планових завдань, показники споживання ресурсів та економічної ефективності.

Контроль є найбільш об'єктивним і ефективним тоді, коли впроваджена система норм (стандартів) щодо виконуваних завдань і кінцевих результатів (цілей). Норми (стандарти) найчастіше формулюються за групами: ціна, дохід, програмні (техніко-економічні), фізичні (для продуктів і технічних процесів), поведінкові тощо. Норми (критерії) часто є параметрами планування відповідної стратегічної мети або стратегії. У таких випадках для критеріїв встановлюється певне інтервальне значення [13].

### **Види контролю**

На практиці використовується багато видів контролю, які за кваліфікаційними ознаками діляться:

- за направленнями впливу (зовнішній і внутрішній);
- за аспектами впливу (управлінський, фінансовий, господарський, технологічний);
- по виконанню завдань (стратегічний, поточний, оперативний);
- за суб'єктами контролю (ринку капіталів, колективних і колегіальних органів управління, державний і відомчий);
- по вирішенню задач (лінійний, функціональний, операційний);
- за методами контролю (попередній, направляючий, фільтруючий, послідуєчий);
- за механізмами регулювання і саморегулювання (контроль і самоконтроль).

У цьому розділі описано окремі види контролю. Залежно від специфіки суб'єкта, сфери його діяльності та форми організації розрізняють державний контроль, внутрішній контроль, громадський контроль та аудит.

Державний позавідомчий контроль здійснюється спеціальними державними органами, діяльність яких охоплює всі галузі народного господарства, незалежно від їх галузевої підпорядкованості. У процесі

соціально-політичних та економічних перетворень державний контроль пройшов шлях від свого домінуючого становища до реформ до загальної практики, прийнятої в ринковій економіці, виходячи з її специфіки державного контролю на сучасному етапі.

Внутрішній контроль є невід'ємною частиною системи корпоративного управління і здійснюється як керівництвом та іншим персоналом підприємства, так і спеціальними службами управління. Внутрішній контроль може здійснюватися власниками (шляхом створення ревізійної комісії або на договірних засадах), виконавчим органом шляхом створення спеціальної служби внутрішнього контролю (аудиту) або безпосередньо управлінською командою.

Незалежний фінансовий контроль здійснюється на договірних засадах спеціальною аудиторською фірмою, яка встановлює відповідність фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству, що регулює економічні та правові відносини і діяльність суб'єкта господарювання [30].

Громадський контроль є найпоширенішим видом контролю, який здійснюється національними контрольними органами. Громадський контроль, як і державний, зазнав значної модернізації з переходом до ринкової економіки.

За сферою застосування розрізняють фінансовий та адміністративний контроль.

Фінансовий контроль охоплює всі сфери діяльності спортивних і культурних організацій і ґрунтується на вартісних показниках, які дозволяють порівняти заплановані та фактичні витрати. Фінансовий контроль здійснюється спеціальними підрозділами, такими як планово-фінансовий відділ, бухгалтерія, ревізійна комісія, наглядова рада, а також економістами та бухгалтерами виробничого відділу. Функція фінансового менеджменту була значно покращена завдяки використанню комп'ютерних технологій, які дозволяють швидше збирати інформацію.

Управлінський контроль впроваджується на всіх рівнях управління для оцінки роботи співробітників. Він здійснюється на постійній основі як спеціальними відділами, так і керівниками.

Джерелами управлінських даних є контроль документів і фактичний контроль.

Документальний контроль ґрунтується на даних документів. Джерелами даних є бізнес-плани, кошториси, бюджетні асигнування структурним підрозділам суб'єкта господарювання, річна та проміжна фінансова звітність, статистична та податкова звітність, первинні документи. Специфіка джерел документообігу полягає в тому, що вони можуть бути як достовірними, так і недостовірними, повними і неповними. Це значно обмежує потенціал документообігу з точки зору повного та об'єктивного відображення бізнес-процесів.

Фактичний контроль ґрунтується на даних перевірки, отриманих безпосередньо від об'єктів, що перевіряються. Перевагою фактичної перевірки є те, що вона забезпечує безумовну достовірність даних. Однак за відсутності всієї необхідної інформації такий контроль не може розкрити повну картину бізнес-процесу і тому повинен здійснюватися за допомогою документального контролю.

Залежно від сфери діяльності об'єкта контролю розрізняють суцільний та вибіркового контролю [32].

Суцільний контроль - це безперервна перевірка об'єкта, що перевіряється (господарських операцій) і застосовується в деяких видах фінансово-господарської діяльності, оскільки характеризується високою трудомісткістю.

Вибірковий контроль обмежується перевіркою об'єктів аудиту (господарських операцій) в індивідуальному порядку відповідно до існуючих методів відбору, на основі яких формуються висновки.

Залежно від частоти здійснення розрізняють систематичний (періодичний) та одноразовий (епізодичний) контроль.

Систематичний (періодичний) контроль здійснюється, як правило, з фіксованою періодичністю і характерний для державного контролю, внутрішнього контролю та аудиторського контролю.

Разова (епізодична) перевірка - це переважно офіційний контроль, який здійснюється за конкретними ініціативами.

За часом здійснення розрізняють попередній, поточний та підсумковий контроль.

Попередній контроль - це контроль, який здійснюється до завершення фінансово-господарських операцій (на стадії затвердження бюджетів або виконання певних робіт) з метою запобігання економічно недоцільному використанню коштів.

Поточний контроль здійснюється в процесі фінансової та операційної діяльності, результати якого використовуються для координації виробництва та узгодження діяльності структурних підрозділів.

Підсумковий контроль пов'язаний з оцінкою результатів діяльності організації та формуванням нових планів. Це вимагає ретельного аналізу конкретних результатів поточного періоду, а також його сильних і слабких сторін.

Різні види і форми контролю можуть бути як суцільними, так і вибірковими. Як правило, вибірковому контролю підлягають рішення та розпорядження, термін виконання яких є незначним [2].

Облікові документи, які ведуть організації у цій сфері, є основою для їхньої звітності.

Органами статистики розроблено форми річної статистичної звітності для різних типів фізкультурно-спортивних організацій: № 1-ФК, № 2-ФК, № 5-ФК, зведена № 5-ФК та № 8-ФК.

Статистичну звітність за формою № 1-ФК подають підприємства, установи, організації, навчальні заклади, позашкільні навчальні заклади фізкультурно-спортивної спрямованості, самостійні спортивні клуби та спортивні команди майстрів спорту незалежно від відомчого

підпорядкування та форми власності. Звіти складаються за календарний рік станом на 1 січня.

Підприємства, установи, організації, що мають спортивні школи не включають у звіт за формою №-1ФК дані статистичного звіту форми №5-ФК і звітують двома звітами (№-1ФК, №5-ФК або №8ФК). Звіт складається у трьох примірниках і подається: в управління (відділ) з питань фізичної культури і спорту державної адміністрації, у відповідну раду спортивного товариства. Один примірник звіту залишається в організації, яка його підготувала.

Статистичний звіт за формою №2-ФК подають в цілому по території та окремо по сільській місцевості: районні (міські) ради спортивних товариств, районні (міські) відділи освіти - районним (міським) відділам з питань фізичної культури та спорту, обласним радам спортивних товариств, обласним управлінням освіти - до 15 січня;

Форму статистичної звітності № 5-ФК і форму статистичної звітності № 5-ФК (зведену) заповнюють і подають ДЮСШ та СДЮШОР. Форму статистичної звітності № 8-ФК заповнюють і подають ШВСМ.

Аналіз статистичної інформації за формою № 5-ФК та №8-ФК дозволяє охарактеризувати сучасний стан розвитку спортивних шкіл в областях та Україні [9].

### **Тема 13. Регулювання як загальна функція менеджменту**

Проблеми та порушення в процесах організаційно-управлінської діяльності фізкультурно-спортивних організацій, а також їх негативні наслідки, виявлені на основі управління, потребують регулювання.

Регулювання - це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв і недоліків керованої системи шляхом розробки та реалізації відповідних заходів з боку керованої системи.



Регулювання призначене для усунення всіх недоліків, відхилень і збоїв, виявлених у процесі управління. При цьому регулюючі заходи можуть застосовуватися на всіх попередніх етапах технології управління (планування, організація, мотивація). З цією метою коригувальні дії здійснюються на основі вибору одного з наступних рішень

- усунення відхилень;
- перегляд стандартів і критеріїв;
- усунення відхилень з переглядом стандартів і відхилень.

Виділяють ряд принципів функції регулювання.

Принцип прямої дії визначає шляхи та засоби регуляторного впливу на об'єкти управління. Це найжорсткіша форма регулювання, яка вимагає обов'язкового та своєчасного виконання рішень. Це випереджальна форма регулювання процесів, що відбуваються на підприємстві, яка спонукає до дії тих, хто виконує рішення [27].

Ключовою вимогою цього принципу є своєчасність регуляторного впливу. Цю вимогу необхідно розглядати у двох аспектах: по-перше, своєчасність регуляторного впливу, тобто своєчасність прийняття рішення за наслідками ситуації, в якій воно виникло; по-друге, своєчасність реакції об'єкта управління на регуляторний вплив, тобто виконання прийнятого рішення. Прямолінійність також визначає необхідність застосування санкцій у разі несвоечасного або недостатнього виконання регуляторного впливу.

Принцип нормативно-правової відповідності визначає дотримання заздалегідь визначених процедур управління фізкультурно-спортивними організаціями та проведення спортивно-тренувальної діяльності. Це спосіб опосередкованого регуляторного впливу на діяльність осіб, наділених адміністративними повноваженнями (у тому числі керівників). Наприклад, посадова інструкція визначає обов'язки, відповідальність і права конкретного працівника і тим самим регулює сферу його діяльності. Цей принцип проявляється в регламентації меж діяльності конкретної посадової особи (свободи вибору дій) на підприємстві. Особливістю цього принципу є

обов'язковість дотримання встановлених правил. Недотримання встановлених правил знижує організованість процесів, що відбуваються на підприємстві, і тягне за собою відповідні санкції.

Принцип нормативності. Поняття «нормативність» описує взаємозв'язок між різними елементами фізкультурно-спортивної організації. Дотримання принципу нормативності в регулюванні має на меті встановити певні межі в діяльності людей. Це сприяє стабільності цього процесу, який ґрунтується на обов'язковому дотриманні людьми загальних умов своєї діяльності.

Принцип нормативності встановлює правила регулювання умов протікання процесів за допомогою організаційних, методологічних, технічних, технологічних, економічних і соціальних норм і нормативів (стандартів). Вони гарантують дотримання визначених меж управлінської дії та меж можливих відхилень.

Особливістю регулювання є те, що, на відміну від функцій планування, організації та мотивації, які безпосередньо удосконалюються в системі управління фізкультурно-спортивними організаціями, регулювання, як і контроль, удосконалюється в управлінсько-оперативній системі [8, 10].

Залежно від характеру перешкод і недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може бути спрямоване на конкретні блоки (планування, організація, мотивація).

Успішне функціонування фізкультурно-спортивної організації значною мірою залежить від ефективності регулюючих заходів, спрямованих на усунення недоліків у роботі та запобігання можливим втратам. Виявлення недоліків, відхилень і збоїв у регуляторному процесі є необхідною, але недостатньою умовою стабілізації діяльності спортивних організацій. Зрештою, становище організації неможливо покращити без розробки ефективних заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень.

### **Види регулювання.**

Невід'ємною частиною регуляторної функції є споживачі фізкультурно-спортивних послуг та персонал фізкультурно-спортивних організацій. Таким чином, регулювання - це процес комунікації між керівниками та підлеглими. Оскільки менеджери виконують регулятивну функцію, вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробити правильний підхід до поведінки тих, на кого спрямований їхній вплив.

У процесі регулювання відбувається не лише вплив на людей, але й прямий чи опосередкований вплив (через документи, стандарти тощо), який заохочує їхню поведінку. Регулювання має бути спрямоване на поведінку людей, яка залежить від таких характеристик, як сприйняття впливу регулювання та очікування наслідків цього впливу. Тому зміст регуляторного впливу повинен мати мотиваційну складову.

Це пов'язано з тим, що регулювання є первинною функцією і жодна інша функція не може бути спрямована на об'єкт управління, не пройшовши через функцію регулювання. Лише через реалізацію регуляторної функції суб'єкт управління може спілкуватися з об'єктом управління. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання та їх роль у процесі управління [20].

Основним засобом стабілізуючого регулювання є впровадження певних правил, процедур і способів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку у виробничих та управлінських процесах здійснюється через дотримання нормативних документів. Їх зміст залежить від типу об'єкта управління та виду діяльності суб'єкта управління, діяльність якого регламентується.

Стабілізаційні норми можна поділити на три категорії: пряме регулювання, регулювання на основі норм та регулювання за допомогою інструкцій.

Пряме регулювання поширюється на спортивні та культурні організації в цілому, на організаційну структуру управління та структуру апарату управління. До нормативних документів належать статuti, положення про напрямки та функціональні підрозділи, посадові інструкції тощо.

Кодексні нормативні документи встановлюють певні стандарти поведінки для тих, хто бере участь у наданні фізкультурно-оздоровчих послуг та управлінні ними. Регламентація проявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і правил), так і в управлінні ними.

Регулювання за допомогою інструкцій ґрунтується на методичному та інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи.

Інструкціями можуть бути вказівки, детальні роз'яснення, попередження, вказівки до виконання, доручення щось зробити тощо [16].

Директивне регулювання - це прямий вплив керівників на виконавців. До нього вдаються з таких причин:

- а) необхідність усунення відхилень від встановлених стандартів, виявлених під час управління;
- б) необхідність стимулювання дій щодо виконання управлінських рішень.

Залежно від змісту адміністративний вплив може набувати різних форм.

Активний розпорядчий вплив проявляється в наказах, директивах, постановах, розпорядженнях, ухвалах, резолюціях і рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив включає інформацію, рекомендації, пропозиції та побажання.

Дисциплінарне регулювання стосується поведінкового аспекту регулятивної функції. Це спосіб забезпечення дотримання обов'язків як основи управління.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

- а) розпорядницький вплив (наказ про заохочення чи покарання);
- б) регламентуючий вплив (посадова інструкція, внутрішній розпорядок тощо);
- в) нормуючий вплив (норми часу, норми виробітку та ін.) [19].

### **Етапи процесу регулювання.**

Процес регуляторної дії складається з низки логічно взаємопов'язаних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: вибір критеріїв стабілізації діяльності працівників, розробка відповідного регулюючого впливу на виконавців та усунення відхилень або проблем, що виникли.

На першому етапі регуляторної процедури розглядається ступінь організації стабілізуючого регулювання та його зв'язок з наступними функціями: планування (розробка стандартів), організація (регулювання розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контроль (оцінка ступеня відхилення результатів від прийнятих стандартів). На цьому етапі процес прямого впливу ще не є чітко вираженим, а його найважливіші елементи поєднуються з іншими функціями управління.

На другому етапі регуляторного процесу відхилення порівнюються з допустимими критеріями.

Після цього визначається необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджери повинні визначити, якою мірою величина відхилення від ситуації або бажаного результату, що виникла, загрожує життєдіяльності фізкультурно-спортивної організації. Якщо відхилення є прийнятним або відносно безпечним, адміністратор може не ініціювати регуляторні дії. Якщо управлінські дані вказують на те, що масштаб відхилення відхиляється від допустимого, або якщо ситуація становить загрозу, керівник повинен застосувати відповідні регуляторні наслідки. Регулювання має ґрунтуватися на принципі виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати лише там, де є значні відхилення від регламентів, норм і стандартів.

Вплив нормативних актів має бути спрямований не на усунення самого відхилення, а на причини, що призвели до нього. Оскільки більшість завдань на підприємстві вимагають людської енергії, менеджери повинні вирішити, як впливати на працівників.

Етап усунення відхилень вимагає забезпечення донесення завдань до виконавців. Особливістю цього етапу є характер завдань, що виконуються різними посадовими особами. По-перше, керівником має бути прийняте рішення про доведення завдання з метою усунення проблеми, що виникла, до виконавця. По-друге, виконавець, який сприймає наслідки регулювання, має своїми діями усунути причини відхилень і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавець не має права обирати дії, що ґрунтуються на неоднозначності прийняття рішень.

Для досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації дуже важливо мотивувати виконавців до достатньої відданості справі, щоб підвищити ефективність усунення відхилень. Керівництво повинно справедливо стимулювати виконавців до досягнення результатів, визначених встановленими стандартами, та своєчасного й ефективного усунення причин девіантності [24].

Регулююча функція відіграє активну роль як сполучна ланка між об'єктами та суб'єктами управління. Тільки за допомогою регулюючої функції менеджери можуть впливати на поведінку своїх підлеглих.

### **Питання для самоконтролю**

1. Перелічіть завдання та функції контролю.
2. Обґрунтуйте внутрішній і зовнішній контроль.
3. Охарактеризуйте процес контролю та його основні етапи.
4. Розкрийте види управлінського контролю.
5. Перелічіть головні системи контролю.
6. Розкрийте поняття регулювання та його місце в системі управління.
7. Обґрунтуйте функцію менеджменту «оперативне регулювання».
8. Дайте характеристику ефективного контролю.

**Список використаних джерел**

1. Жданова О. М., Чеховська Л.Я. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. Л.: ЛДУФК. 2008. 250 с.
2. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Верховна Рада України. К., 2010. 50 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академвидав», 2003. 234 с.
4. Леонова Ю.О., Бондар А.С., Стадник С.О. Підвищення ефективності управління вітчизняними фітнес-клубами у сучасних умовах функціонування. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2020. № 6, С. 81-86.
5. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури й спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку. К.: НУФВСУ «Олімпійська література», 2007, 215 с.
6. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 150 с.
7. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 140 с.

## МОДУЛЬ 7

### УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

#### **Тема 14. Теорія прийняття управлінського рішення. Поняття управлінського рішення**

У найзагальнішому вигляді прийняття рішень - це результат розумової діяльності людини, що призводить до певного висновку або необхідної дії (наприклад, повна бездіяльність, розробка дії, вибір дії з набору існуючих варіантів та її виконання).

Рішення можуть прийматися стосовно трьох основних сфер: неживої природи (технологічні системи), біологічної природи (біологічні системи) та соціального життя (соціальні системи). Прийняття рішень щодо технологічних систем є обмеженим, а результат рішень, як правило, заздалегідь визначений. Рішення, що стосуються біологічних систем, мають значні обмеження, але є більш різноманітними, ніж рішення, що стосуються технологічних систем, передбачають розробку кількох альтернатив і вибір найкращого варіанту, а результат рішень часто є непередбачуваним. Прийняття рішень щодо соціальних систем характеризується найбільшою різноманітністю, оскільки основними суб'єктами управління в цій сфері є люди.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що проблеми, пов'язані з прийняттям, реалізацією та виконанням рішень, є фундаментальними і належать до міждисциплінарних [36].

Як інтеграція різних компонентів, прийняття рішень виступає сполучною ланкою, системним інструментом, за допомогою якого керуюча підсистема (об'єкт управління) здійснює постійний вплив на керовану підсистему (суб'єкт управління).

Серед багатьох видів прийняття рішень є прийняття управлінських рішень.



*Прийняття управлінського рішення* - це творчий акт, в якому суб'єкт управління (наприклад, керівник, колегіальний орган управління) на основі знання об'єктивних закономірностей функціонування об'єкта управління та аналізу інформації про його стан визначає програму діяльності фізкультурно-спортивної організації (галузі) для ефективного вирішення проблем, що виникли. Іншими словами, основним завданням прийняття управлінських рішень є визначення найбільш доцільного способу дій для досягнення поставлених спортивною організацією (галуззю) цілей.

Керівники спортивних організацій, здійснюючи управлінські функції (планування, організація, мотивація, координація і контроль), повинні приймати ряд рішень, спрямованих на усунення існуючих проблем.

Оскільки управлінські рішення, що приймаються, стосуються різних аспектів фізичної культури і спорту, ефективність діяльності будь-якої спортивної організації залежить від правильності та своєчасності прийняття рішень. У зв'язку з цим для фахівців фізичної культури і спорту важливо набути теоретичних знань і навичок прийняття управлінських рішень.

Сутність управлінського рішення як процесу і явища характеризується різними аспектами:

**1. Економічний аспект** проявляється в тому, що:

- на його розробку і реалізацію вимагаються фінансові, матеріальні та інші ресурси;

- від реалізації ефективного рішення очікується прямий дохід або вигода, а помилкове рішення може призвести до збитків.

**2. Організаційний аспект** заключається в тому, що до розробки, прийняття і реалізації рішення можуть залучатися не тільки персонал спортивної організації, але і інших організацій (наприклад, експерти, консультанти та ін.).

**3. Правовий аспект** пов'язаний з дотриманням діючого законодавства та підзаконних актів.

**4. Соціальний аспект** закладений в механізмі дії рішення на персонал спортивної організації для узгодження колективних дій, для створення комфортного середовища для працівників, всебічний розвиток особистості та ін.;

**5. Технологічний аспект** характеризується необхідністю забезпечення виконавців інформаційними засобами, технічними ресурсами та ін.

Процес прийняття управлінських рішень має циклічний характер: він починається з ідентифікації проблеми, тобто невідповідності між параметрами, що підлягають управлінню, та цільовим або плановим завданням, далі йде прийняття рішення, спрямованого на усунення виявленої проблеми, і, нарешті, організація виконання рішення [33].

Таким чином, управлінський процес - це низка циклічних дій, спрямованих на виявлення проблеми, пошук її оптимального рішення та організацію ефективної реалізації рішення, що, в свою чергу, усуває проблему.

*Проблема управління* - це невідповідність фактичних параметрів стану об'єкта управління запланованим або заданим параметрам. Можливими причинами виникнення проблемних ситуацій в організації є наступні:

- відхилення від заданого стану, що спостерігаються в даний момент часу або прогножуються в майбутньому;
- зміни в цілях або запланованих результатах;
- вплив зовнішніх або внутрішніх факторів на об'єкт.

Сукупність факторів або умов, за яких виникають проблеми в організації, називається в менеджменті бізнес-ситуацією. Розглядаючи вплив внутрішніх і зовнішніх ситуаційних факторів на проблему, можна ідентифікувати та описати проблемну ситуацію в організації. Цей процес дозволяє розпочати пошук управлінських рішень проблеми.

Для того, щоб ідентифікувати проблему та фактори, що її спричиняють, необхідна відповідна інформація. Управлінська інформація у спортивному

менеджменті - це сукупність повідомлень, що передаються каналами зв'язку, які об'єктивно відображають розвиток спортивної організації.

Управлінські рішення у спортивному менеджменті - це нормативні творчі акти суб'єктів управління (окремих осіб або груп), які визначають програму діяльності спортивної організації з метою ефективного вирішення проблеми. Щоб управління стало реальністю, а не набором нездійснених команд, рішення повинні ґрунтуватися на знанні об'єктивних закономірностей функціонування сфери фізичної культури і спорту в сучасному ринковому середовищі, з дотриманням певних технологій.

Управлінські рішення у сфері фізичної культури і спорту приймаються у різних формах. Тому з'ясуємо значення та зміст назв найпоширеніших управлінських рішень у сфері фізичної культури і спорту [26].

**Наказ** - нормативно-правовий акт, що видається керівником фізкультурно-спортивної організації або його заступником, який діє на основі єдиноначальності, для вирішення основних та оперативних завдань.

**Розпорядження** - правові акти, що видаються керівником організації, переважно колегіальним органом управління, для вирішення оперативних питань. Як правило, вони мають обмежений термін дії і поширюються на вузьке коло посадових осіб.

**Постанова** - нормативно-правовий акт, прийнятий колегіально правлінням спортивного клубу, правлінням спортивної комісії, президентською радою спортивної федерації або колегією.

**Постанова** - це цілеспрямоване вирішення реальної проблеми, в якому визначаються цілі, методи і ресурси, а також встановлюються терміни, виконавці та способи організації контролю за виконанням.

**Організаційний план** - це низка завдань, пов'язаних спільною метою, які мають бути виконані в певному порядку, послідовності та у визначений термін.

**Плани** є результатом планування і основним інструментом координації зусиль персоналу організації для досягнення її цілей.

**Календарний план змагань (календарний план)** - плановий документ, який визначає перелік спортивних заходів, запланованих на майбутній період, їх види, дати, місця проведення, організації-учасниці, учасників, склад офіційних осіб та кошторис витрат на організацію цих заходів.

**Правила змагань** - набір рекомендацій, що визначають процедури організації змагань, включаючи складання розкладу.

**Контракт** - рішення про спільну діяльність, що визначає взаємні права та обов'язки в комерційних фізкультурно-спортивних організаціях. Наприклад, спонсорські угоди, угоди про постачання спортивного обладнання тощо.

**Цільова комплексна програма** - це нормативний документ, що містить комплекс взаємопов'язаних завдань, виконання яких дає змогу організації ефективно досягти поставлених цілей протягом визначеного періоду часу. Комплексна програма досягнення цілей включає заходи програмного, методичного, організаційного, соціального та економічного характеру.

**Бізнес-план** - це документ, який детально описує основні аспекти запланованого майбутнього спортивної організації, аналізує проблеми, що виникають у процесі роботи спортивної організації, та визначає фінансові ресурси, необхідні для їх вирішення [15].

Для того, щоб орієнтуватися в різних управлінських рішеннях, їх прийнято класифікувати за категоріями.

Управлінські рішення по фізичній культурі і спорту можна згрупувати за декількома ознаками:

1. Рішення приймаються суб'єктами управління (установами), закладами вищої освіти або окремими керівниками. Залежно від суб'єкта управління або ієрархічного рівня, який визначає масштаб ефективності управлінських рішень, їх можна поділити на державні органи загальної компетенції, державні органи спеціальної компетенції, рішення відомчих та

місцевих адміністративних органів і, нарешті, рішення громадських органів та комерційних організацій, орієнтованих на фізичну культуру і спорт.

2. За суб'єктом контролю: суб'єкт, якому адресовано рішення, наприклад, спортивні комітети, спортивні федерації, спортивні клуби, спортивні споруди, спортивні школи тощо.

3. Рішення можуть бути як усними, так і письмовими. Останні поділяються на постанови, накази, розпорядження, директиви, методичні документи, закони, укази Президента, національні стандарти підготовки, програми, плани, проекти, положення, контракти тощо.

4. Адміністративні рішення можна поділити на колегіальні та одноосібні, залежно від організації прийняття рішень.

5. Залежно від суспільної значущості рішення поділяються на попередні та остаточні.

6. Залежно від часу дії рішення поділяються на оперативні, перспективні та стратегічні. Стратегічні рішення приймаються переважно органами державної влади.

7. Рішення також розрізняють за сферою дії та спрямованістю їхнього змісту. Деякі адміністративні рішення стосуються загальної концепції розвитку фізичної культури і спорту в країні в цілому, тоді як інші є більш конкретними і стосуються однієї або декількох організацій, діяльність яких пов'язана з фізичною культурою і спортом [32].

Адміністративні рішення повинні прийматися відповідно до повноважень керівного органу, який має права та обов'язки спортивного керівника. Різні типи адміністративних рішень відрізняються способом їх формулювання та прийняття, джерелами та змістом інформації, що використовується, а також особливостями їх реалізації.

## **Тема 15. Методи обґрунтування управлінських рішень**

У практиці раціонального управління процес прийняття управлінських рішень відбувається, на підставі певних *принципів*. Згідно з ними, рішення повинні бути:

- повноважними, тобто прийматися лише суб'єктом, який має право приймати таке рішення;
- законними, тобто відповідати діючому законодавству;
- узгодженими в усіх ланках із рішеннями, які приймалися раніше або приймаються одночасно;
- своєчасними, тобто враховувати стан об'єкту на даному етапі його розвитку, вимоги часу тощо;
- простими, ясними, логічними, послідовними та лаконічними.

Якщо рішення приймається відповідно до цих принципів, то і саме рішення, і процедура його реалізації будуть ефективними.

У сфері фізичного виховання і спорту вирішуються різні за своєю природою і характеристиками проблеми, такі як педагогічні, методичні, управлінські, матеріально-технічні, логістичні, комерційні тощо, які дуже відрізняються одна від одної. Це визначає можливість і доцільність використання різних типів рішень, що приймаються для вирішення тієї чи іншої проблеми.

Процес прийняття стратегічних рішень складається з декількох етапів. Перелік етапів подібний до етапів стратегічного планування, описаних вище. Це логічно, оскільки стратегічне планування передбачає прийняття рішень у формі клаузульного або підклаузульного планування [16].

Коротко зупинимося на кожному з цих етапів.

*Діагностика проблеми.* Існує два підходи до визначення проблеми. Перший підхід стверджує, що проблема - це ситуація, в якій не досягається заздалегідь визначена мета, тобто не відбувається те, що повинно відбутися. Другий підхід передбачає, що проблеми слід розглядати як потенційні можливості. Наприклад, спортивний заклад працює за планом і приносить

прибуток, але перед його керівником постає проблема подальшої раціоналізації та забезпечення прибутковості.

Першим кроком у вирішенні проблеми є розпізнавання та ідентифікація симптомів труднощів і можливостей. Це вимагає збору та аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації. При цьому необхідно вміти відрізнити релевантну (важливу) інформацію від непотрібної та несуттєвої.

*Уточнення меж і критеріїв прийняття рішень.* Рішення, що приймається, повинно мати важливу властивість реалістичності. Тому необхідно враховувати такі обмеження, як брак коштів, нестача персоналу, юридичні та етичні міркування, позиції вищого керівництва тощо.

Водночас необхідно визначити критерії для оцінки альтернатив. Це і є критерії прийняття рішень.

*Ідентифікація альтернатив.* Існує багато альтернатив, і їх розгляд забрало б багато часу, тому необхідно обмежитися найбільш реалістичними з них. Як одну з альтернатив слід розглядати можливість неприйняття рішення (бездіяльності). У цьому випадку керівникам необхідно оцінити, що станеться, якщо вони нічого не робитимуть.

*Оцінка альтернатив.* Оцінка можливих рішень означає визначення переваг і недоліків кожного рішення та їх можливих наслідків. Майбутнє завжди є невизначеним, оскільки багато факторів стоять на шляху до досягнення цілей. Тому важливим фактором при оцінці альтернатив є ймовірність того, що кожне можливе рішення буде реалізоване так, як було заплановано.

*Вибір альтернатив.* Якщо всі попередні етапи прийняття рішень були успішними, вибір альтернатив буде легким. Керівник просто обирає ту альтернативу, яка дає найбільш сприятливий загальний результат.

Будь-яке обране і прийняте рішення має бути реалізоване. Тільки тоді можна говорити про реальну ефективність і цінність рішення. Рівень ефективності рішення підвищується, якщо рішення приймається населенням, на яке воно впливає. Іноді рішення приймаються автоматично, але в

більшості випадків менеджерам доводиться переконувати людей у правильності своїх поглядів. Залучення людей до розробки рішень проблем підвищує ймовірність їх ефективного впровадження.

Для досягнення найбільшого ступеня дієвості управлінських рішень під час їх підготовки слід дотримуватися наступних вимог:

1. Повноважність. Суб'єкт, який приймає рішення, повинен мати достатні формальні права, а об'єкти – нести певну відповідальність за виконання дорученої роботи.

2. Законність. Означає відповідність рішень чинному законодавству і відомчим обмеженням.

3. Забезпеченість ресурсами: лімітом часу, числом виконавців, рівнем їх кваліфікації, матеріальними, технічними можливостями.

4. Своєчасність. Реалізація прийнятого рішення, має здійснюватися у найбільш зручний для цього час, не заважати іншим видам робіт.

При формування прийнятого рішення рекомендується дотримуватись простоти його форми, логічної послідовності викладання змісту, розумної лаконічності.

### **Питання для самоконтролю**

1. Поняття та види управлінських рішень у сфері фізичної культури і спорту.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Форми управлінських рішень.
4. Технологія прийняття управлінського рішення в діяльності фізкультурно-спортивної організації.
5. Правила підготовки управлінського рішення.
6. Типова структура управлінського рішення та вимоги до нього.



**Список використаних джерел**

1. Жданова О. М., Чеховська Л.Я. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. Л.: ЛДУФК. 2008. 250 с.
2. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Верховна Рада України. К., 2010. 50 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академвидав», 2003. 234 с.
4. Леонова Ю.О., Бондар А.С., Стадник С.О. Підвищення ефективності управління вітчизняними фітнес-клубами у сучасних умовах функціонування. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2020. № 6, С. 81-86.
5. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури й спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку. К.: НУФВСУ «Олімпійська література», 2007, 215 с.
6. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 150 с.
7. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 140 с.

## МОДУЛЬ 8

### САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **Тема 16. Організація керівної праці менеджера**

**Стиль** - це явище, яке часто інтуїтивно сприймається як набір характеристик суб'єкта, без кількісного виміру.

**Стиль управління** - це систематична поведінка керівника по відношенню до своїх безпосередніх підлеглих, яка змінюється в часі відповідно до ситуацій і виражається в способах виконання управлінських завдань і впливу, який здійснюють підлеглі керівники на об'єкти, якими вони керують.

Стиль управління проявляється в тому, як менеджери заохочують (мотивують) своїх підлеглих до проактивного та творчого виконання завдань і контролюють результати їхньої діяльності. Він може бути охарактеризований якістю діяльності керівника, його здатністю забезпечувати ефективне управління та вмінням створювати і відтворювати творчу і доброзичливу атмосферу в колективі.

Всі визначення стилю управління зводяться до сукупності прийомів і методів вирішення управлінських завдань, які характеризують керівника. Іншими словами, стиль - це система прийомів управління, які завжди використовуються.

Таким чином, стилі і методи управління існують у певній єдності. Стиль - це застосування методу управління, прийнятого менеджером відповідно до його особистих, суб'єктивних і психологічних особливостей.

Кожен існуючий метод управління підходить для цілком певного стилю управління. Це означає, що для застосування кожного методу потрібні люди з дуже специфічними характеристиками. Крім того, методи управління є більш гнучкими і чутливими до нових потреб у сфері управлінських відносин, ніж стилі управління [9].

Єдність методів і стилів управління полягає в тому, що стилі слугують втіленням методів. Керівник, який має унікальний стиль керівництва, може використовувати у своїй діяльності різні методи управління (фінансові, організаційні/адміністративні, соціальні/психологічні).

Таким чином, стиль керівництва виявляється дуже особистим феноменом, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної людини і відображає особливості та прийоми прийняття рішень при роботі з цією людиною. Стиль модерується особистими якостями керівника.

У робочій діяльності формується специфічний суто індивідуальний тип – «почерк» керівника, і відтворити його поведінку в деталях практично неможливо. Як не буває двох однакових відбитків пальців на одній руці, так і не буває двох менеджерів з однаковим стилем керівництва.

Важливий внесок у вивчення стилів управління зробили послідовники Е. Мейо. Так, на основі їхніх тестів в теорії менеджменту були сформульовані класичні характеристики авторитарного, демократичного та пасивного (ліберального) стилів управління.

Стиль керівництва визначається не психологічним типом керівника, а середовищем, в якому він працює.

Психологічні якості лідера визначають тип поведінки в групі, а отже, і стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний). Однак цей метод не дозволяє дати точну кількісну оцінку стилю лідерства, оскільки ґрунтується на суб'єктивних думках експертів [12].

Кількісний вимір стилів керівництва полягає у таких координатах:

1. Орієнтація на працівників, тобто такий стиль поведінки, який свідчить, що керівник розуміє інтереси підлеглих, поважає індивідуальність кожного з них і враховує їх потреби.

2. Орієнтація на виробництво, за якої основну увагу приділяють виробничим і технічним аспектам діяльності організації.

Існує теорія, відома як особистісний підхід. Згідно з цією теорією, також відомою як «теорія великої людини», хороші лідери володіють певними особистими якостями. Однак немає єдиної думки щодо того, що це за якості, хоча багато теорій стверджують, що вони включають в себе інтелект, знання, гарну зовнішність, чесність, самовладання, ініціативність, соціальне та економічне виховання, а також високу впевненість у собі.

Теорія поведінкового підходу. Її представники сформулювали обґрунтування класифікації стилів лідерства як стилів поведінки. На їхню думку, ефективність лідерства визначається особистісними якостями лідера, а не стилем його поведінки у взаємодії з підлеглими. Поведінковий підхід заохочує до вивчення лідерства, але його слабким місцем є переконання, що існує лише один оптимальний стиль лідерства. Більше того, прихильники цієї теорії стверджують, що оптимальний стиль лідерства залежить від ситуації.

Це теорія ситуаційного підходу. Згідно з цією теорією, на ефективність лідерства впливають ситуаційні фактори, такі як потреби підлеглих, особисті якості, характер завдання, вимоги і впливи навколишнього середовища, а також інформація, якою володіє лідер.

Прихильники ситуаційної теорії стилів лідерства визнають різноманітність оптимальних стилів і стверджують, що продуктивність людських команд є взаємозалежною категорією, яка є функцією взаємодії між найменш важливою повагою, яку працівники мають до лідера, і цими ситуаційними змінними:

- ступінь довіри і симпатії підлеглих до керівника;
- ступінь структурованості завдання (можливість поділу його на компоненти);
- ступінь сприйняття позиції керівника як вияву його влади (наприклад, влади приймати і звільняти підлеглих) [2, 27].

## **Тема 17. Розвиток особистого менеджменту**

Ефективне лідерство вимагає вміння ділитися з іншими усвідомленням проблем і мотивувати їх на досягнення своїх цілей, тобто використовувати інших для того, щоб вести за собою, а не керувати ними.

Для того, щоб підлеглі слідували за своїми лідерами, лідери повинні розуміти своїх підлеглих, а підлеглі повинні розуміти навколишній світ і ситуації, з якими вони стикаються.

Люди і ситуації постійно змінюються, і менеджери повинні бути гнучкими до постійних змін.

Розуміння ситуації та вміння управляти людськими ресурсами є найважливішими елементами ефективного лідерства. Все це свідчить про те, що управлінська праця належить до такого виду людської діяльності, який вимагає певних особистісних якостей, що роблять конкретну людину професійно придатною до управлінської діяльності [5, 26].

Дослідження, проведене дослідницьким інститутом Геллапа, показало, що, незалежно від рангів менеджерів, існує комбінація параметрів і вимог, які гарантують успіх на будь-якій управлінській роботі.

Зокрема, в системі управління США виділяється п'ять основних вимог:

- 1) здоровий глузд;
- 2) знання справи;
- 3) упевненість в своїх силах;
- 4) високий загальний рівень розвитку;
- 5) здатність доводити почату справу до кінця.

У цьому відношенні цікавою стає концепція обмежень. Ідея полягає в тому, що всі менеджери мають можливість розвиватися та покращувати свою ефективність. Однак є певні сфери, в яких, відверто кажучи, потенціалу немає. Така управлінська поведінка трактується як обмеження. Визначивши такі обмеження, ми можемо зосередитися на факторах, які заважають менеджерам повною мірою використовувати всі свої особисті здібності.

В зв'язку з цим виділяються наступні 11 потенційних обмежень в діяльності керівника.

1. Невміння управляти собою.
2. Розмиті особисті цінності.
3. Неясні особисті цілі.
4. Загальмований особистий розвиток.
5. Невміння вирішувати проблеми (ухвалювати рішення).
6. Відсутність творчості в роботі.
7. Невміння впливати на людей.
8. Нерозуміння специфіки управлінської праці.
9. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати).
10. Невміння навчати.
11. Невміння формувати колектив [21].

Робоча група характеризується спільністю інтересів усіх членів, суспільно корисною та особистісно важливою метою, спільною діяльністю для досягнення цієї мети, певною організаційною структурою групи, наявністю керівників і підлеглих, формальних і неформальних взаємовідносин.

Таким чином, в умовах ринкової економіки від менеджерів очікується наявність навичок самоменеджменту, раціональних особистих цінностей, чітких особистих цілей, постійного особистісного зростання (розвитку), навичок вирішення проблем, винахідливості та здатності до інновацій, вміння впливати на інших, знання сучасних методів управління, вміння навчати підлеглих, вміння формувати та розвивати робочі колективи тощо. Мати владу означає мати можливість впливати на інших, змінювати поведінку і ставлення людей і груп.

Існує взаємозв'язок між силою авторитету і владою керівника, тобто чим більше людина залежить від інших, тим більшою владою вона володіє. Делегування використовується для того, щоб збалансувати владу керівників і

підлеглих. Іншими словами, менеджери делегують частину своїх повноважень підлеглим у процесі виконання управлінських функцій. При цьому слід пам'ятати, що права, делеговані підлеглим, які працюють на керівника, є тимчасовими і діють протягом терміну делегування. Підлеглий зобов'язується виконати завдання і несе відповідальність за успішне виконання доручення. При цьому делегуються повноваження, необхідні для своєчасного виконання завдання.

Щоб уникнути непорозумінь і помилок, і керівники, і підлегли повинні чітко розуміти сферу делегування повноважень.

Керівники мають владу над своїми підлеглими, але в деяких випадках підлегли також мають владу над своїми керівниками. Це пов'язано з тим, що керівники залежать від своїх підлеглих у питаннях інформації, необхідної для прийняття рішень, неформальних контактів з людьми з інших відділів тощо.

**Авторитет** - це природна довіра, якою користуються менеджери між своїми підлеглими, керівниками та колегами. Це уявлення індивіда про те, що колектив судить про відповідність суб'єктивних якостей керівника об'єктивним вимогам, що пред'являються до нього. Авторитет слід розглядати як систему відносин, цінностей і результатів роботи.

Авторитет керівника щодо виконання ключових функцій відповідно до займаної посади має бути підкріплений особистим прикладом та високими моральними якостями.

У цьому сенсі слід розрізняти два джерела (статусу) авторитету:

- офіційний, визначуваний посадою (посадовий статус);
- реальний авторитет - фактичний вплив, реальна довіра і пошана (суб'єктивний статус).

Менеджери, які мають владу, можуть будувати добрі стосунки з людьми та позитивно впливати на них. Рішення керівників, які мають владу, і керівників без влади по-різному сприймаються підлеглими. У першому

випадку їхні вказівки приймаються охоче, без внутрішнього опору і, як правило, виконуються без додаткового управлінського тиску.

З іншого боку, накази неавторитетних менеджерів завжди викликають неприязнь у колективі, а недовіра до таких менеджерів переростає в недовіру до їхніх рішень.

Слід пам'ятати, що повага до авторитету керівника стосується не лише самого керівника, але й вищого керівництва, колег і особливо підлеглих, які покликані його підтримувати, захищати і просувати. Вони повинні подавати приклад твердості, впорядкованості, чесності та смирення у своїй роботі. Авторитет слід розглядати як фактор, що полегшує управління і підвищує його ефективність [13].

## **Тема 18. Ефективність менеджменту організації**

*Економічна ефективність управління.* Вона відображає фінансові результати діяльності організації в рамках певної системи управління. Фінансова ефективність, з іншого боку, характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування системи управління. До них відносяться ступінь автоматизації робочого місця керівника, ступінь забезпеченості навчальними та нормативними матеріалами, загальний обсяг управління та рівень технічної оснащеності управління. Водночас ефективність системи управління характеризується показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності організації. Прибуток, собівартість, обсяг виробництва, обсяг реалізації, рентабельність, фондомісткість, ліквідність, ризик, коефіцієнт автономії, фінансова стійкість, гнучкість, оборотність тощо.

*Ефективність організації управління.* Оцінюється за показниками, що відображають якість організаційної структури та системи управління, прийняття управлінських рішень, стресів, конфліктів та реакцію системи управління на організаційні зміни. Включає концентрацію управлінських функцій, співвідношення кількості керівників між різними рівнями



управління, співвідношення кількості керівників до загальної кількості працівників та швидкість прийняття управлінських рішень.

*Соціальна ефективність менеджменту.* Відображає вплив менеджменту на процес формування професійних характеристик працівників, у тому числі менеджерів, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку та соціальних інститутів. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох позицій. З одного боку, вона оцінюється за показниками, що відображають соціально-культурну сферу діяльності організації, такими як рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень соціальної інфраструктури на підприємстві та рівень умов праці. З іншого боку, вона оцінюється за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-економічних результатів та задоволення потреб ринку, тобто продуктивність праці, задоволеність споживачів тощо.

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність управління шляхом вдосконалення організаційного управління та керованих систем. Водночас економічна ефективність управління визначається як результат удосконалення управлінської та керованої систем, з одного боку, і на основі трансформації організаційної та економічної ефективності - з іншого. У сучасному менеджменті також розрізняють внутрішню ефективність, зовнішню ефективність, загальну ефективність, ринкову ефективність, стратегічну ефективність (цільову), економічну ефективність, операційну ефективність та ефективність інноваційного проекту.

*Внутрішня ефективність* - це ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління внутрішніми ресурсами).

*Зовнішня ефективність* - це ефективність з точки зору використання зовнішніх можливостей організації. Цей елемент також називають адаптивною ефективністю, оскільки він значною мірою залежить від стану

оточення організації, зокрема інституційних чинників, та від здатності організації адаптуватися до цих змін.

*Загальна ефективність* - це поєднання внутрішньої та зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можна досягти завдяки гнучкій системі управління організацією, яка може швидко перерозподіляти ресурси у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі.

*Ринкова ефективність.* Вона показує, наскільки добре організація задовольняє потреби клієнтів порівняно з альтернативними способами. Ринкова ефективність враховує той факт, що вся діяльність організації спрямована на задоволення потреб ринку. Якщо організація, її люди та технології не можуть адаптуватися до змін у структурі попиту, то загальна ефективність буде низькою. Тому менеджери повинні зосередитися на розробці різних бізнес-концепцій, виборі нових стратегій і перегляді відносин між менеджерами та персоналом.

*Стратегічна ефективність.* Підпадає під категорію стратегічного управління і відображає здатність організації реалізовувати обрану стратегію. Для її визначення використовують три групи показників: перша відображає стан попиту у вигляді потенційних темпів зростання; друга - динаміку фінансових цілей компанії (зростання продажів, прибутку, рентабельності інвестицій тощо); третя - динаміку групових цілей (збільшення дивідендів, зарплат, кількості працівників).

*Операційна ефективність.* Вона відображає ефективність перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності фірми і може бути описана як здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів. Якщо розглядати операційну ефективність у зв'язку з функціями, що впливають із стратегічних цілей організації, то можна сказати, що операційна ефективність організації є запорукою її стратегічної ефективності.

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте організацію керівної праці менеджера.
2. Охарактеризуйте організацію роботи з документами.
3. Розкрийте організацію і проведення ділових зустрічей.
4. Обґрунтуйте організацію прийому відвідувачів.
5. Розкрийте сутність влади і лідерства в менеджменті.
6. Обґрунтуйте планування робочого часу менеджера.
7. Охарактеризуйте методику швидкого читання та графічні засоби в роботі менеджера.
8. Проаналізуйте методики тренування пам'яті та інтелекту.
9. Розкрийте сутність управління стресом.
10. Обґрунтуйте ефективність і якість управління.
11. Перелічіть чинники, які впливають на ефективність управління.
12. Охарактеризуйте критерії та показники ефективності менеджменту.
13. Розкрийте організаційну, економічну та соціальну ефективність управління.

### **Список використаних джерел**

1. Бондар А. С., Стадник С. О. Менеджмент фізичної культури: навчальний посібник. Харків, 2017. Ч.2. 124 с.
2. Бондар А.С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи: навчальний посібник. Харків, 2010. 176 с.
3. Жданова О. М., Чеховська Л.Я. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. Л.: ЛДУФК. 2008. 250 с.
4. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 150 с.
5. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навч. посібник. Харків: ХДАФК, 2009. 140 с.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар А. С., Стадник С. О. Менеджмент фізичної культури: навчальний посібник. Харків, 2017. Ч.2. 124 с.
2. Бондар А.С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи: навчальний посібник. Харків, 2010. 176 с.
3. Бондар А.С. Менеджмент фізичної культури (для студентів магістратури). Частина I. Харків, 2016. 116 с.
4. Гасюк І. Л. Механізм державного управління фізичною культурою і спортом в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з державного управління: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Київ, 2013. 36 с.
5. Гасюк І. Л. Механізм державного управління фізичною культурою і спортом в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з державного управління: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Київ, 2013. 36 с.
6. Гасюк І. Л. Нормативно-правові засади державного управління фізичною культурою та спортом у країнах Європи. *Університетські наукові записки*. 2013. №4 (48). С. 462-472.
7. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: монографія. Харків, 2011. 432 с.
8. Дутчак М. В., Сущенко Л.П. Організація та управління фізичною культурою та спортом: тестові завдання. Київ, 2007. 58 с.
9. Жданова О. М., Чеховська Л.Я. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. Л.: ЛДУФК. 2008. 250 с.
10. Кононович В. Г. Формування організаційно-правових засад державного управління фізичною культурою в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 4(39). С. 301 – 305.

11. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку: монографія. Київ, 2007. 216 с.
12. Мічуда Ю.П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис. ... доктора наук з фіз.вих і с.: спец. 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення»: Національний університет фізичного виховання та спорту України. К., 2008. 40 с.
13. Мудрик В. И., Мичуда Ю. П., Заветный С. А. Организационно-управленческие основы физической культуры и спорта: учебные и справочные материалы. Харьков, 2008. 408 с.
14. Організаційно-управлінські умови розвитку неолімпійського спорту на Слобожанщині: монографія кол. авторів; за заг. ред. А.С. Бондар. Х.: 2017. 322с.
15. Організаційно-управлінська практика студентів за фахом «Менеджмент фізичної культури»: навчальний посібник. Харків: ХДАФК, 2007. 204 с.
16. Офіційний сайт Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради: Електронний ресурс. Режим доступу: <http://molodsport.kh.ua>.
17. Офіційний сайт Міністерства молоді та спорту України: Електронний ресурс. Режим доступу: [http:// dsmsu.gov.ua](http://dsmsu.gov.ua).
18. Офіційний сайт Спортивного комітету України: Електронний ресурс. Режим доступу: <http://scu.org.ua>
19. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.М. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник. Харків, 2009. 150с.
20. Приходько І.І., Корнієнко І.Г. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник. Харків, 2009. 140 с.

21. Приходько І.І. Організація і менеджмент фізичної культури. Навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Фізичне виховання». Х.: «Цифрова друкарня №1», 2013. 178 с.
22. Приходько І.І., Оксененко А.В. Організація і менеджмент фізичної культури: навчальний посібник для студентів ВНЗ фізичної культури. Харків, 2009. 178 с.
23. Приходько И.И., Стадник С.А. Организация и методика массовой физической культуры: учебное пособие для студентов. Харьков, 2011. 164 с.
24. Приходько І. І., Мудрик В. І., Горбенко О. В., Путятіна Г. М., Левадня С. О., Пугачова Н.В. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні. *Слобожанський науково-спортивний вісник: наук.-теор. журнал*. Харків: ХДАФК, 2010. №3 С. 134-138.
25. Путятіна Г.М., Середа Н.В. Маркетингова діяльність некомерційних організацій (на прикладі дитячо-юнацьких спортивних шкіл): навчальний посібник для студентів ВНЗ фізкультурно-спортивного профілю. Харків, 2013. 102 с.
26. Середа Н.В. Маркетинг фізичної культури (короткий курс): методичні рекомендації для студентів магістратури. Харків: ХДАФК, 2015. 128 с.
27. Середа Н.В. Методологія дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг: навчальний посібник для студентів магістратури. Харків: ХДАФК, 2018. 206 с.
28. Середа Н.В. Інтернет-маркетинг в організаційно-управлінській діяльності фітнес-клубів. *Спорт та сучасне суспільство: Матеріали XI Міжнародної наукової Інтернет-конференції 29 березня 2018 р.* К.: НУФВСУ. Олімпійська література, 2018. С. 79-84
29. Середа Н.В., Бондар А.С. Фізкультурно-оздоровчі клуби: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів фізкультурно-спортивного профілю. Харків: ХДАФК, 2017. 155 с.

- 30.Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. 159 с.
- 31.Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій. К.: Центр учбової літератури, 2008. 164 с.
- 32.Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Тайм-менеджмент: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 203 с.
- 33.Спортивний портал Харкова «Харків спортивний»: Електронний ресурс. Режим доступу: <http://sportevents.kharkiv.ua/ua/>
- 34.Стадник С.О., Бондар А.С., Петренко І.В., Серета Н.В. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи та організація і методика масової фізичної культури: навчальний посібник. Харків, 2019. 217 с.
- 35.Стадник С.О., Петренко І.В. Організація та методика масової фізичної культури: навчальний посібник. Харків, 2018. 118 с.
- 36.Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року. Міністерство молоді та спорту України. Київ, 2019. 26 с.
- 37.Стратегія розвитку спорту і фізичної активності до 2032 року. Міністерство культури, молоді та спорту України. Київ, 2019. 22 с.
- 38.Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав; 2006. 488 с.
- 39.Шевчук І. В. Нормативно-функціональні та методологічні засади формування державного управління фізичною культурою та спортом на рівні адміністративно-територіального утворення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №1. С. 141-145.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Дайте характеристику сфері фізичної культури та спорту як галузі та об'єкт менеджменту.
2. Обґрунтуйте предмет менеджменту в галузі фізичної культури і спорту.
3. Розкрийте менеджмент як функцію діяльності фізкультурно-спортивних організацій.
4. Проаналізуйте значення менеджменту у діяльності фахівця.
5. Охарактеризуйте зарубіжні системи менеджменту.
6. Дайте загальну характеристику фізичній культурі як соціальній системі суспільства.
7. Дайте визначення основних понять «теорія», «закон», «закономірність».
8. Розкрийте сутність системи закономірностей менеджменту.
9. Обґрунтуйте вплив об'єктивних економічних законів, соціології, психології та ін. наук на менеджмент.
10. Перелічіть закономірності розвитку фізичної культури і спорту.
11. Назвіть основні принципи менеджменту та розкрийте їх зміст.
12. Дайте загальну характеристику методам управління.
13. Розкрийте функціональне призначення методів у системі менеджменту.
14. Обґрунтуйте вибір методів у спортивному менеджменті.
15. Охарактеризуйте економічні методи менеджменту.
16. Охарактеризуйте організаційно-розпорядчі.
17. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи менеджменту.
18. Розкрийте методи вивчення проблем у сфері фізичної культури і спорту.
19. Розкрийте зміст загальних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль.
20. Охарактеризуйте галузеві – спеціальні функції управління.
21. Обґрунтуйте управлінський процес: мета, учасники, предмет, засоби здійснення.
22. Дайте загальну характеристику управлінському циклу.
23. Розкрийте взаємозв'язок загальних та спеціальних функцій менеджменту у фізкультурно-спортивній організації.
24. Обґрунтуйте регламентацію функцій менеджменту.
25. Розкрийте функцію планування у зв'язку з іншими функціями управління.
26. Перелічіть форми організації планування.
27. Розкрийте поняття місії в управлінні та цілей організації.
28. Дайте загальну характеристику бізнес-плануванню.
29. Охарактеризуйте концепцію управління за цілями.
30. Проаналізуйте реалізацію стратегічних планів організації.
31. Назвіть та охарактеризуйте етапи стратегічного планування.
32. Обґрунтуйте методи стратегічного планування.
33. Розкрийте особливості стратегічного планування.



34. Дайте загальну характеристику Стратегії розвитку Харківської області до 2020 року.
35. Перелічіть складові організаційного процесу.
36. Розкрийте аспекти організаційної діяльності.
37. Охарактеризуйте процес делегування повноважень та відповідальності.
38. Дайте тлумачення поняттю «департаменталізація».
39. Розкрийте сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети організації.
40. Дайте характеристику основним типам організаційних структур управління.
41. Розкрийте зміст організаційної теорії і основні поняття організації.
42. Охарактеризуйте організаційну діяльність у сфері фізичної культури і спорту.
43. Розкрийте типологію фізкультурно-спортивних організацій.
44. Дайте загальну характеристику структурі менеджменту фізкультурно-спортивної організації.
45. Розкрийте організаційну структура управління сферою фізичної культури і спорту.
46. Надайте загальну характеристику сфері фізичної культури та спорту як об'єкту менеджменту.
47. Розкрийте основні положення наукового управління у сфері фізичної культури і спорту.
48. Розкрийте класифікацію принципів менеджменту фізичної культури і спорту.
49. Обґрунтуйте загальні особливості та класифікацію методів менеджменту.
50. Розкрийте функції менеджменту як види управлінської діяльності.
51. Дайте характеристику плануванню як загальній функції менеджменту.
52. Розкрийте значення стратегічного планування у сфері фізичної культури і спорту.
53. Охарактеризуйте організаційну діяльність як загальну функцію менеджменту.
54. Розкрийте поняття і види мотивації.
55. Перелічіть основні завдання мотивації.
56. Розкрийте мотиваційний ланцюг "потреби - бажання - винагорода".
57. Обґрунтуйте етапи мотивації.
58. Розкрийте поняття мотивації як функції менеджменту (класифікація мотивації).
59. Перелічіть мотиваційні засоби менеджера.
60. Дайте характеристику раннім теоріям мотивації.
61. Охарактеризуйте сучасні теорії мотивації.
62. Перелічіть методи мотивації.
63. Розкрийте мотиваційні засоби менеджера.
64. Обґрунтуйте сучасні системи та форми стимулювання праці.
65. Розкрийте сутність загальної ефективності мотивації.

66. Перелічіть завдання та функції контролю.
67. Обґрунтуйте внутрішній і зовнішній контроль.
68. Охарактеризуйте процес контролю та його основні етапи.
69. Розкрийте види управлінського контролю.
70. Перелічіть головні системи контролю.
71. Розкрийте поняття регулювання та його місце в системі управління.
72. Обґрунтуйте функцію менеджменту "оперативне регулювання".
73. Дайте характеристику ефективного контролю.
74. Охарактеризуйте організаційний діагноз фізкультурно-спортивної організації.
75. Розкрийте управління за відхиленнями.
76. Розкрийте поняття управлінського рішення.
77. Дайте класифікацію управлінських рішень.
78. Проаналізуйте прийняття рішень різними школами управління.
79. Розкрийте технологію прийняття управлінських рішень.
80. Перелічіть методи розробки і обґрунтування рішень.
81. Розкрийте механізм і техніку прийняття управлінських рішень.
82. Охарактеризуйте прийняття управлінського рішення у фізкультурно-спортивній організації.
83. Обґрунтуйте умови ефективності управлінських рішень.
84. Розкрийте сутність запрограмованих та незапрограмованих управлінських рішень.
85. Розкрийте організацію керівної праці менеджера.
86. Охарактеризуйте організацію роботи з документами.
87. Розкрийте організацію і проведення ділових зустрічей.
88. Обґрунтуйте організацію прийому відвідувачів.
89. Розкрийте сутність влади і лідерства в менеджменті.
90. Обґрунтуйте планування робочого часу менеджера.
91. Охарактеризуйте методику швидкого читання та графічні засоби в роботі менеджера.
92. Проаналізуйте методики тренування пам'яті та інтелекту.
93. Розкрийте сутність управління стресом.
94. Обґрунтуйте ефективність і якість управління.
95. Перелічіть чинники, які впливають на ефективність управління.
96. Охарактеризуйте критерії та показники ефективності менеджменту.
97. Розкрийте організаційну, економічну та соціальну ефективність управління.

## СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

**Аудит** - це адміністративна діяльність, спрямована на кількісну та якісну оцінку результатів діяльності фізкультурно-спортивних організацій та бухгалтерський контроль за цією діяльністю.

**Бізнес-план** - це документ, який детально описує основні аспекти майбутніх планів спортивної організації, аналізує проблеми, що виникають у процесі діяльності спортивної організації, та визначає фінансові ресурси, необхідні для їх вирішення.

**Договір** - рішення про співпрацю, яке встановлює взаємні права та обов'язки в комерційній спортивній організації. Наприклад, спонсорська угода, угода про постачання спортивного обладнання тощо.

**Закони** - внутрішні та суттєві зв'язки між явищами, що визначають їхній необхідний розвиток. Закони являють собою певну послідовність причинно-наслідкових і стійких зв'язків між властивостями явищ і предметів і є повторюваними істотними відносинами, так що зміни в одному явищі викликають зміни в іншому.

**Закономірність** є початковим етапом формування закону або частковим проявом його дії.

**Інстинкт** - підформа мотиву людської діяльності.

**Інтерес** - вибіркове ставлення індивіда до предмета, цілеспрямоване прагнення, потреба, викликана сукупністю соціально-економічних умов життя індивіда, групи або суспільства.

**Потреба** - це необхідність, яку відчуває індивід за певних обставин життя і розвитку.

**Календар спортивних заходів (календарний план)** - плановий документ, який включає перелік спортивних заходів, запланованих на майбутній сезон, види, дати, місця проведення, організації-учасники, склад офіційних осіб, а також кошторис витрат на проведення цих заходів.

**Координація** є центральною функцією для забезпечення безперервності та безперебійності процесу спортивного менеджменту.

Основним завданням координації є забезпечення узгодженості роботи всіх підрозділів спортивної організації та встановлення раціональних відносин (комунікації) між ними та громадськістю.

**Менеджмент** - це здатність досягати поставлених цілей шляхом використання зусиль, інтелекту та мотивації інших людей до дії.

**Менеджмент** - це вид функції або діяльності в різних організаціях.

**Методи менеджменту** - способи і прийоми, що використовуються керуючими системами для впливу на керовані системи на різних рівнях і відносинах в управлінні (спортивні організації - ФСТ, СК, ДЮСШ і т.д.).

**Мотивація** - процес спонукання людей до праці шляхом створення стимулів у поведінці людини для досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Поведінка людини визначається мотивацією.

**Мотивація** - це внутрішня рушійна сила, яка змушує людей поводитися або діяти певним чином.

**Наказ** - правовий акт нормативно-правового характеру, що видається керівником фізкультурно-спортивної організації або його представником, який діє за його повноваженнями, для вирішення основних та оперативних питань.

**Організація** як адміністративна функція передбачає, по-перше, раціоналізацію існуючої фізкультурно-спортивної організації (впровадження структури, що відповідає завданням, які змінюються, і забезпечує все необхідне для нормальної роботи (персонал, будівлі, споруди, капітал, матеріали та обладнання) та створення нової організації; по-друге, реалізацію адміністративних рішень та організацію різних заходів, спрямованих на виконання маркетингових завдань.

**Організаційний план** - це комплекс завдань, пов'язаних спільною метою, які мають бути виконані в певному порядку, послідовності та протягом певного періоду часу.

**План** є результатом планування і основним інструментом координації зусиль персоналу організації для досягнення поставлених цілей.

**Принципи управління** - це основні ідеї, стандарти та правила поведінки, які керівництво використовує для виконання своїх адміністративних функцій.

**Резолюція** - нормативний захід, прийнятий колегіально радою директорів спортивного клубу, правлінням спортивної федерації, президентською радою або радою директорів спортивної асоціації. Резолюція - це цілеспрямоване вирішення реальної проблеми, в якому визначаються цілі, методи та ресурси, а також встановлюються терміни, виконавці та способи організації контролю за виконанням.

**Регламент змагань** - набір рекомендацій, які визначають процедури (у тому числі графіки) проведення змагань.

**Регулювання** - вид адміністративної діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв і недоліків у діяльності керованої системи шляхом розробки та реалізації відповідних заходів з боку керованої системи.

**Стиль управління** - це систематична поведінка керівників по відношенню до своїх безпосередніх підлеглих, управлінського персоналу, яка час від часу змінюється залежно від ситуації і виражається у способах виконання управлінських завдань та впливу підлеглих управлінського персоналу на об'єкти управління.

**Управління** – це вплив суб'єкта на об'єкт.

**Управління** – систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

У сфері фізичного виховання і спорту можна виділити такі **види управління**: управління розвитком сфери фізичного виховання і спорту в країні, області, місті, районі; управління діяльністю окремої фізкультурної організації, ради фізкультурно-спортивного товариства, спортивної школи, клубу; управління підготовкою спортсменів.

**Управління сферою фізичного виховання і спорту** – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення

ефективного функціонування і планового розвитку сфери, з метою більш повного задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні.

**Управлінська праця** – це вид діяльності, який забезпечує цілеспрямовану, координовану роботу всього трудового колективу або окремого працівника.

**Функція мотивації** передбачає створення системи заохочень і санкцій, як матеріальних, так і моральних, для того, щоб персонал спортивних організацій міг бути більш ефективним у своїй роботі.

**Цільова комплексна програма** - це нормативний документ, що містить комплекс взаємопов'язаних завдань, виконання яких забезпечує ефективне досягнення цілей організації протягом певного періоду часу. Комплексна програма досягнення цілей включає заходи програмного, методичного, організаційного, соціального та економічного характеру.

Навчальне видання

**Бондар А.С., Серeda Н.В., Стадник С.О.**

# **Менеджмент у спортивній діяльності**

**Навчальний посібник**

Харківська державна академія фізичної культури  
Вул. Клочківська, 99, Харків, 61058