

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ

Кафедра фізичного виховання і спорту

«МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»
(назва навчальної дисципліни)

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Розробник: О.Ю. Бєлікова д.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту
І.П. Фоміченко к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри
фізичного виховання і спорту
Протокол № 21 від 27.08.2021 р.

2021 р

ТЕМА1: СУТЬ І ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1 Суть менеджменту у фізичній культурі і спорті

1.2 Система менеджменту у фізичній культурі і спорті

1.3. Види менеджменту

1.4. Функції та принципи менеджменту у сфері фізичної культури і спорту

1.5. Методи менеджменту у фізичній культурі і спорті

1.1 Суть менеджменту у фізичній культурі і спорті

Сучасний менеджмент містить дві невід'ємні частини: теорію керівництва та практичні способи ефективного управління, або мистецтво управління.

Завданнями менеджменту як науки є розроблення, експериментальна перевірка та застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, які забезпечують стійку, надійну, ефективну роботу колективу (індивідуума) шляхом випуску конкурентоздатного товару і послуги.

Теорію управління вважають комплексною наукою або науковим і пі прямою, що ґрунтується на теоретичних і практичних знаннях. Це пояснюється багатогранністю проблеми управління та атоаспектністю управлінської діяльності, які засновані на свідомому використанні економічних, природно- технічних, організаційних, соціально-психологічних законів і закономірностей, властивих об'єктові управління. Теорія управління повинна бути орієнтована на розв'язання практичних завдань.

Елементами управління як загального виду людської діяльності є мені управління та спосіб її досягнення, об'єкт і суб'єкт управління, та зв'язок у певному навколишньому середовищі.

Об'єктом управління є люди, техніка та технології, організація тощо.

До суб'єктів управління належать відповідні громадські інститути (організації, установи), працівники апарату управління підприємств.

Предметом управління є управлінські (організаційно-управлінські, організаційно-економічні) відносини, що реалізують як інформаційні зв'язки при організації виробництва й управління ним.

Процес управління - це збирання, опрацювання та передавання інформації (предмет управлінської праці), що використовують для ухвалення рішень (продукт управлінської праці).

Об'єктом спортивного менеджменту як самостійної науки є сукупність фізкультурно-спортивних організацій країни, продукт діяльності яких - фізкультурно-спортивні послуги.

Предмет спортивного менеджменту — це управлінські відносини, що виникають при взаємодії суб'єкта та об'єкта управління всередині організації фізкультурно-спортивного спрямування, взаємодії цієї організації із зовнішнім середовищем у процесі виробництва та реалізації фізкультурно-спортивних послуг.

Завдання спортивного менеджменту як навчальної дисципліни — це забезпечення цілісного уявлення про галузеву систему управління, про принципи, закономірності та технології управління в організаціях галузі фізичної культури і спорту в сучасних ринкових умовах України.

Завдання менеджменту - це розроблення, експериментальна перевірка та застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, які забезпечують стійку, надійну, перспективну й ефективну роботу колективу (індивідуума) завдяки випуску конкурентоздатного товару / послуги.

Кінцевою метою спортивного менеджменту є кінцевий стан, якого фізкультурно-спортивна організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

З огляду на це найважливіше завдання менеджменту — організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі наявних ресурсів. До завдань менеджменту належать такі:

- залучення працівників із високою кваліфікацією;
- стимулювання співробітників організації завдяки створенню для них відповідних умов праці та системи її оплати;
- визначення необхідних ресурсів і джерел їхнього забезпечення;
- розроблення стратегії розвитку організації та її реалізація;
- визначення конкретних цілей розвитку організації;
- постійний пошук і освоєння нових ринків;
- вироблення системи заходів для досягнення цілей;
- здійснення контролю за діяльністю організації, за виконанням визначених цілей тощо.

Отже, завдання спортивного менеджменту - це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які безперервно змінюються в міру зростання масштабів і розвитку виробництва.

Мета спортивного менеджменту — це бажаний, можливий та необхідний стан фізкультурно-спортивної організації та галузі, котрого треба досягнути. Визначення цілей є першим етапом процесу спортивного менеджменту, тому що він характеризує цілеспрямованість, а не стихійність у процесі формування цілей.

Відповідно до вибраних критеріїв формується ієрархія цілей, тобто графічне представлення взаємозв'язків, що називається дерево цілей, котре дає змогу встановити та чітко представити, з одного боку, пріоритет цілей та завдань, з другого можливість досягнення їх з урахуванням наявних ресурсів.

Процес менеджменту як взаємодій суб'єкта та об'єкта здійснюється за допомогою конкретного механізму. Механізм менеджменту - це комплекс форм, методів та засобів, що забезпечують ефективну реалізацію цілей фізкультурно-спортивних організацій, задоволення потреб їхніх працівників та споживачів вироблених ними соціально-культурних послуг.

Менеджмент фізичної культури і спорту є одним із видів галузевого спеціального менеджменту, зокрема управління такими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості:

- спортивні школи;
- спортивні клуби;
- спортивні команди з видів спорту (футбол, хокей, баскетбол, волейбол тощо); стадіони;
- спортивно-оздоровчі центри;
- спортивні федерації тощо.

Отже, організація — ключове поняття спортивного менеджменту. Адже організація - це група людей, діяльність яких свідомо координують для досягнення загальної мети або спільних цілей. Зокрема, групою людей потрібно керувати, управління в спортивному організаціях здійснюють професійні керівники, яких за кордоном називають *менеджерами*.

Професійна компетентність менеджера має охоплювати такі ключові навички:

- комплексне розв'язання проблем;
- критичне мислення;
- креативність;
- уміння керувати людьми;
- взаємодіяти з людьми;
- емоційний інтелект;
- уміння формувати власну думку та приймати рішення;
- орієнтування на клієнтів;
- уміння вести переговори;
- гнучкість розуму.

1.2 Система менеджменту у фізичній культурі і спорті

Згідно з визначенням поняття менеджменту, він є певною системою.

Систему загалом можна охарактеризувати як ціле, що складається з взаємопов'язаних та взаємозалежних частин, взаємодія яких створює нові інтегративні якості, що не властиві окремим компонентам.

Кожна система має такі дві основні характеристики:

цілісність: система є сукупністю конкретних, із притаманними лише їй властивостями та характером взаємозв'язку частин;

подільність: система складається з підсистем, котрі також мають системні властивості, тобто можуть бути представлені як системи нижчого рівня; сама ж система водночас як підсистема входить у систему вищого рівня або в так звану надсистему.

Загалом модель системи менеджменту може бути представлено як такі два взаємодіючі елементи:

об'єкт менеджменту - не частина системи, якою керують, тобто та частина, ідо сприймає управлінську дію;

суб'єкт менеджменту - це частина системи, яка керує та здійснює управлінську дію.

Залежно від ситуації суб'єкт менеджменту може бути і як об'єкт менеджменту відносно до вищої ланки системи. Наприклад, заступник директора навчального закладу є суб'єктом менеджменту стосовно

вчителів, і об'єктом - щодо директора.

Взаємодію суб'єкта й об'єкта менеджменту характеризують як процес, що має певні межі та здійснюється відповідно до визначеної мети.

У системі менеджменту фізичної культури і спорту (ФКіС) (як галузі) суб'єктом є, передусім, державні виконавчі органи та виконавчі органи в галузі ФКіС, а об'єктами - фізкультурно-спортивні організації різного рівня та характеру.

Процес впливу органів управління на фізкультурно-спортивні організації має конкретно-тимчасовий характер і певні обмеження. Так, наприклад, державні органи виконавчої влади в галузі ФКіС впливають на фізкультурно-спортивні організації, що розташовані на певній території, в межах їхньої компетенції; федерації з видів спорту впливають на фізкультурно-спортивні організації, що культивують певні види спорту тощо.

1.3. Види менеджменту

Менеджмент охоплює всю організацію, стосується усіх сфер її діяльності. Однак можна визначити межі діяльності, які становлять зміст менеджменту, а також виокремлюють його види.

Види менеджменту розрізняють за сферою діяльності, об'єктом управління, ознакою об'єкта й ознакою змісту.

Види менеджменту за сферою діяльності:

1. Менеджмент розвитку (R&D менеджмент, інноваційний менеджмент) - це дослідження та розвиток таких компонентів, як матеріали, інструменти й обладнання, методи та технології.

2. Менеджмент розповсюдження (дистрибуції) містить маркетинг і рекламу, мерчендайзинг і продажі.

3. Фінансовий менеджмент - це економічні прогнози, розрахунок собівартості, контролювання бюджету, страхування та робота актуарія (спеціаліст з оцінювання ризиків, фінансовий аналітик і консультант у сфері страхування, людина, яка застосовує на практиці актуарну математику. Офіційно уповноважена особа, яка має відповідну фахову підготовку та обчислює страхові тарифи).

4. Менеджмент підтримки - це забезпечення стабільної роботи та підтримка основних активів у робочому стані, а саме нерухомого майна, інструментів й іншого виробничого обладнання.

5. Менеджмент закупівель і тендерів - закупівля матеріалів, зміст складу, контроль наявності на складі матеріалів і товарних запасів.

6. Менеджмент продукту і сервісу - вивчення й аналіз, планування роботи, контроль якості.

7. Менеджмент доставлення - доставлення автомобільним, залізничним, повітряним, водним транспортом, упакування та зберігання.

8. Менеджмент персоналу (HR-менеджмент) - добір співробітників, розміщення, тренінг, трансфер, просування, звільнення, виробничі відносини, безпека, здоров'я та інші бонуси компанії.

9. Менеджмент офісу - планування й контроль роботи офісу та внутрішня звітність.

Види менеджменту за об'єктом управління:

1. Зовнішній менеджмент застосовують за неспроможності внутрішнього управління.

2. Внутрішній менеджмент - це менеджмент організації - топменеджмент, менеджмент відділу - менеджмент середньої ланки, менеджмент на рівні безпосереднього виконавця.

3. Бренд-менеджмент, менеджмент продукту й сервісу.

4. Господарська й виробнича діяльність організації.

За суб'єктом керування менеджмент може бути формальний, неформальний, а також особистий, колегіальний.

Суб'єкт управління може бути також об'єктом управління для більш високого рівня менеджменту.

Види менеджменту за ознакою об'єкта:

1. Загальний (генеральний) менеджмент - це керування організацією загалом і її автономними відділами.

2. Функціональний менеджмент, він же спеціальний - це управління окремими процесами, а саме інноваційним менеджментом, виробничим менеджментом, фінансовим менеджментом, міжнародним менеджментом, екологічним менеджментом, спортивним менеджментом, менеджментом маркетингу та персональним менеджментом тощо.

Види менеджменту за ознакою змісту.

1. Нормативний менеджмент відповідає за створення і реалізацію місії організації, її філософії, підприємницьких стандартів, визначення конкурентної ніші компанії на ринку і місця в ній, формування загальної стратегії розвитку.

2. Стратегічний менеджмент займається розробленням різних стратегій для всіх підрозділів компанії, розподіляє реалізацію стратегій у часі, формує потенціал успіху організації та забезпечує загальний контроль за реалізацією обраних стратегій.

3. Оперативний менеджмент відповідає за розроблення методів реалізації прийнятої стратегії розвитку в конкретних умовах, за тактичну адаптацію і оперативне реагування на обставини, що змінюються.

1.4. Функції та принципи менеджменту у сфері фізичної культури і спорту

Розрізняють спеціальні та конкретні функції менеджменту.

Спеціальні функції спортивного менеджменту - це ті, що здійснюються в усіх галузях народного господарства, а їхній склад та зміст є незмінними незалежно від того, яку конкретну функцію менеджменту реалізують: планування, організацію, мотивацію, контроль чи координацію.

Функція планування - головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики та завдань організації, свідомий вибір рішення що робити, як, кому і коли.

Функцію організації спрямовано на формування керівних та керованих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Функція мотивації — це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Функція контролю — це система спостереження й перевірки функціонування підприємства відповідно до встановлених стандартів та інших нормативів, виявлення допущених відхилень від ухвалених рішень і визначення причин їх невиконання

Функція координації — це процес, спрямований на забезпечення пропорційного та гармонійного розвитку організації при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Конкретні функції спортивного менеджменту - це результат динамічного розвитку розподілу управлінської роботи, їх можна виокремити й охарактеризувати за змістом управлінської дії на певний об'єкт, а також це наявність спеціальних методик та інструкцій, що нормують і регулюють документи, організовують роботу відповідних суб'єктів управління.

Основні та конкретні функції у ФКіС реалізують на практиці на основі певних принципів. Принципи управління відображають якісне управління, до досягнення якого необхідно прагнути. Реалізація цих принципів є критерієм ефективності та науковості управління на всіх його рівнях.

Для формування, функціонування та розвитку системи менеджменту необхідно дотримуватися принципів, які є загальними для всіх підсистем системи управління:

- поєднання спеціалізації та універсализації в управлінні (під час управлінської діяльності потрібно забезпечувати оптимальне співвідношення між спеціалізацією та універсализацією);

- стійкість до зовнішнього середовища (при зміні окремих елементів мікро- і макросередовища організації система менеджменту має продовжувати функціонувати та виконувати поставлені цілі);

- економічність управління (при виборі способів і коштів для здійснення управління та досягнення мети необхідно обмежувати витрати: трудові, матеріальні, тимчасові, фінансові та моральні тощо);

- ефективність управління (оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволення, конкурентоспроможності та розвитку організації);

- поєднання централізації та децентралізації в управлінні (у кожній конкретній системі управління повинен бути оптимальний рівень централізації (децентралізація) виконання відповідних функцій тощо).

Наведені принципи менеджменту характерні для будь-якої підсистеми. Водночас кожна підсистема системи має формуватися та функціонувати також на основі специфічних принципів.

- До основних специфічних принципів менеджменту належать такі:
 - демократичний централізм — управлінський вплив здійснюється від найвищої ланки та є рівним між рівноправними суб'єктами управління; науковість — необхідність побудови системи менеджменту на нових наукових даних з огляду на тенденції розвитку ФКіС;

- плановість — планування за періодами: напрямів, темпів та пропорцій розвитку ФКіС;

- ієрархічність -- наявність різних рівнів управління (інституційний, управлінський, технічний);

- економічність та ефективність праці — можливість економії робочої сили та збільшення ефективності праці;

- відповідальність - встановлення прав, обов'язків та відповідальності підрозділів організації, їхніх керівників та співробітників у різних нормативно-правових документах;

- поєднання матеріального та морального стимулювання — матеріальне стимулювання праці водночас із присвоєнням різних звань, нагород тощо.

1.5. Методи менеджменту у фізичній культурі і спорті

Методи менеджменту класифікують за такими ознаками:

методи прямого впливу — досягнення безпосереднього результату;
методи непрямого впливу — створення умов для досягнення результату;
формальні — авторитарний стиль керівництва, накази;
неформальні - демократичний стиль керівництва тощо.

Найважливіше значення з погляду практики менеджменту на основі специфіки взаємозв'язку між співробітниками організацій методи поділяють на організаційно-адміністративні, економічні та соціально- психологічні.

Організаційні методи базуються на організаційних відносинах між органами управління та організаціями, організаціями та робітниками, керівниками та підлеглими.

Методи організаційно-стабілізувального характеру застосовують для створення організаційної основи сумісної роботи, вони базуються на розподілі функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, встановлення порядку ділових відносин тощо. До них належать такі:

регламентування - чітке засвоєння функцій;

нормування - визначення дозволених границь діяльності та встановлення нормативів праці;

інструктаж — ознайомлення виконавця з різними чинниками та обставинами виконання певних робіт.

Методи розпорядчого впливу використовують для виконання поточних завдань, вони допомагають корегувати діяльність з огляду на ситуацію. Такі методи переважно реалізують як розпорядження та накази.

Методи дисциплінарного впливу призначено для ліквідування відхилень у діяльності та забезпечення чіткого, вчасного виконання встановлених обов'язків. Можуть застосовуватися зауваження, догани, звільнення з роботи та штрафні санкції.

Адміністративні методи пов'язані з владною природою державного управління, що проявляється за різних обставин: одна сторона наділена повноваженнями і може давати накази іншій, котра зобов'язана виконувати їх незалежно від того, чи згідна вона з ними; одна сторона відносин має право розглядати звернення іншої сторони (громадян) та задовольняти їхні законні інтереси; одна сторона встановлює норми, які обов'язкові для виконання іншою стороною тощо.

Методи правового регулювання — це засоби державного правового впливу на суспільні відносини. Розрізняють два основні способи:

авторитарний використовують під час регулювання адміністративних та інших правовідносин, і він характеризується тим, що одна сторона наділена правом встановлювати зміст діяльності іншої сторони;

автономні — якщо сторони правовідносин рівноправні в межах законодавства і можуть самостійно встановлювати зміст своїх прав та обов'язків, змінювати або зупиняти їх.

Поставленої мети менеджменту досягають при цьому завдяки впливу на економічні інтереси керованого об'єкта.

Економічні методи менеджменту в ФКіС призначені для впливу на економічні відносини. Спектр економічних методів широкий, тому їх ділять на дві частини, одну використовують для управління цілою галуззю ФКіС (бюджетне фінансування, капітальні вкладення, дотації тощо), а друг>' - для менеджменту фізкультурно-спортивних організацій (кооперування засобів, амортизаційні відрахування, оподаткування, матеріальне стимулювання тощо).

Їх можна поділити на дві групи: соціальні та психологічні.

Соціальні методи дають змогу встановити призначення та місце працівників у колективі, виявити лідерів і підтримати їх, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами функціонування організації, забезпечити ефективні комунікації та розв'язання конфліктів у колективі.

До соціальних методів належать такі:

вивчення та спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;

підвищення соціально-виробничої активності (виявлення лідерів, наслідування лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки);

підтримка соціального наслідування (присвоєння спортивного звання, огляди-конкурси, святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);

моральне стимулювання;

соціальне планування;

зміна структури персоналу;

підвищення кваліфікації;

поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;

підвищення життєвого рівня;

задоволення потреб розвитку (зокрема, фізичного) персоналу.

Психологічні методи менеджменту:

гуманізація праці (позбавлення монотонності, естетичне оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);

психологічні технології, або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);

задоволення професійних інтересів;

професійний відбір і навчання персоналу;

комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;

установлення гармонійних стосунків між керівниками і

підлеглими;

залучення працівників до процесу управління;

заохочення творчості, ініціативи, самостійності тощо.

Слід зазначити, що правильне використання соціально-психологічних методів вимагає від менеджера знань із соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

11. Визначте поняття «спортивний менеджмент».
2. Яка мета спортивного менеджменту?
3. Завдання спортивного менеджменту на сучасному етапі економічного й соціального розвитку України.
4. Менеджмент у діяльності фахівця фізичної культури і спорту.
5. Організація. Її елементи і функції, ієрархічна структура.
6. Управління змагальною діяльністю.
7. Управління в системі підготовки спортсменів.
8. Сутність управління фізичною культурою і спортом.
9. Сучасні принципи спортивного менеджменту.
10. Система функцій управління фізкультурно-спортивною організацією

ТЕМА2: ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1 Технологія створення фізкультурно-спортивної організації
- 2.2 Процедура вибору організаційно-правової структури
- 2.3 Інституціоналізація фізкультурно-спортивних організацій.
- 2.4 Ліцензування діяльності фізкультурно-спортивних організацій

2.1 Технологія створення фізкультурно-спортивної організації

Для здійснення своєї діяльності організація має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих чинників виробництва, організація виготовлення та реалізація продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Створення фізкультурно-спортивних організацій - це складний процес, для якого характерна певна технологія.

Водночас операції, які виконують під час створення організацій, вважають закінченою дією, що спрямована на виконання певного завдання організаційного, економічного, соціального та іншого характеру.

Аналіз чинного законодавства та практики створення різних організацій дає змогу констатувати, що технологія створення фізкультурно-спортивних організацій містить три основні процедури, котрі ниііливаіои. і: низки законів та законодавчих актів, а саме:

- вибір організаційно-правової форми;

- інсги гуціоналізація;

- ліцензування діяльності фізкультурно-спортивних організацій.

Водночас технологія створення фізкультурно-спортивних організацій містить і інші процедури, що характеризуються як допоміжні, до яких належать такі: порядок фінансування діяльності організації; забезпечення її функціонування необхідним інвентарем та обладнанням; забезпечення кадрами тощо.

І незважаючи на те, що їх можна зарахувати до інших етапів процесу управління, без них неможливо повністю реалізувати технологію с і вороння організацій.

2.2 Процедура вибору організаційно-правової структури.

Процедура вибору організаційно-правової структури полягає в таких наступних головних етапах створення організацій:

1. Визначення економічного статусу організації', комерційна чи некомерційна. Комерційні і некомерційні ФКІС організації потенційно можна створювати в різних організаційно-правових формах.

2. Вибір конкретної організаційно-правової форми ФКіС організації. Згідно з законом, некомерційну організацію можна реєструвати і вона отримає статус юридичної особи або може і не бути юридичною особою, а діяти у формі приватного підприємництва або на громадських засадах.

Згідно зі ст. 13 ЗУ «Про фізичну культуру та спорт», суб'єктами, що здійснюють фізкультурно-оздоровчу та / або спортивну діяльність, є такі:

- фізичні особи — суб'єкти підприємницької діяльності у сфері

- фізичної культури і спорту;

- колективи фізичної культури;

- спортивні клуби;

- дитячо-юнацькі спортивні школи;

- школи вищої спортивної майстерності;

- спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю;

центри олімпійської підготовки;
фізкультурно-оздоровчі центри;
центри фізичного здоров'я населення; У центри фізичної культури і спорту інвалідів;
фізкультурно-спортивні товариства;
У спортивні федерації (асоціації, спілки, об'єднання тощо);
Всеукраїнська спортивна спілка школярів;
У Всеукраїнська спортивна спілка студентів; У Національний олімпійський комітет України; У Національний комітет спорту інвалідів України;
У Національний спортивний комітет України.

2.3 Інституціоналізація фізкультурно-спортивних організацій.

Етапи процедури інституціоналізації фізкультурно-спортивних організацій:

1. Формування групи засновників. Слід зважати на те, що громадські об'єднання створюють за ініціативою засновників, яких має бути не менше ніж три фізичні особи, віком щонайменше 16 років. Засновниками можуть бути (на рівних умовах) іноземні громадяни, а також юридичні особи - громадські організації. Органи державної влади та місцеві органи управління не можуть бути засновниками, членами або учасниками громадських об'єднань.

2. Розроблення статуту - це основний установчий документ громадської організації.

"і. Проведення загальних зборів засновників. Рішення про створення громадського об'єднання, затвердження його статуту та формування керівних і контрольно-ревізійних органів ухвалюють на загальних зборах. Типовий порядок проведення загальних зборів подано в Додатку А.

За підсумками загальних зборів засновники оформляють протокол. Із моменту ухвалення вказаних рішень громадське об'єднання вважають створеним, воно здійснює свою статутну діяльність, набуває права, за винятком прав юридичної особи, та бере на себе зобов'язання, передбачені законодавством. Правоздатність громадського об'єднання як юридичної особи виникає лише після державної реєстрації.

2.4. Ліцензування діяльності фізкультурно-спортивних організацій

Діяльність, пов'язану з організацією та проведенням спортивних занять професіоналів та аматорів спорту, а також діяльність щодо підготовки спортсменів до змагань із різних видів спорту, визнаних в Україні, провадять на підставі ліцензії, яку видають у порядку, встановленому законодавством.

Згідно з Наказом № 58 / 852 від 02. 04. 2001, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України, «Про затвердження Ліцензійних умов провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, організації та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту, діяльності з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні», Ліцензійні умови є нормативно-правовим актом, положення якого встановлюють організаційні, кваліфікаційні, інші спеціальні вимоги щодо провадження господарської діяльності з організації та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту, діяльності з підготовки спортсменів до змагань із різних видів спорту, визнаних в Україні (далі - фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність).

Ліцензійні умови спрямовано на дотримання таких вимог:

захист прав та інтересів держави у сфері фізичного виховання, фізичної культури і спорту;

рівність прав і законних інтересів усіх суб'єктів господарювання України в галузі фізичного виховання, фізичної культури і спорту;

захист прав, законних інтересів, життя та здоров'я спортсменів і громадян - споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг.

Терміни та визначення, що використані в Ліцензійних умовах.

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності - це зареєстрована в установленому законодавством порядку юридична особа, незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, яка провадить фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність, окрім органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також фізична особа — суб'єкт підприємницької діяльності.

Робоча програма — це програма фізкультурно-оздоровчих, навчально-тренувальних заходів із виду спорту (версії) відповідно до переліку видів спорту, що визнані в Україні.

Фізкультурно-оздоровчі та спортивні послуги - це комплекс заходів, що здійснює суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності з професіоналами й аматорами спорту, відповідно до робочих програм.

Паспорт спортивної споруди — це документ установленної форми, затвердженої центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту, засвідчений місцевим органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту.

Відповідно до організаційних вимог, суб'єкти фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності повинні керуватися Господарським кодексом України, ЗУ «Про фізичну культуру і спорт», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» та іншими законодавчими та нормативно-правовими актами України, що регулюють відносини у сфері фізичного виховання, фізичної культури і спорту, регламентними документами національних спортивних федерацій, міжнародних спортивних організацій та вимогами цих Ліцензійних умов.

Суб'єкти зобов'язані дотримуватися таких вимог:

а) не пропагувати культу жорстокості та насильства;

б) дотримуватися вимог чинного законодавства, що регулюють трудові відносини, санітарно-гігієнічних, протипожежних, екологічних норм і правил та інших державних вимог;

в) надавати спортсменам та споживачам фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг у повному обсязі та у визначені терміни фізкультурно-оздоровчі та спортивні послуги у кількості та якості, обумовлені робочими програмами, надавати їм повну інформацію про права, обов'язки та правила поведінки під час проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних занять, тренувань;

г) дотримуватися вимог законодавства щодо безпеки життя та здоров'я спортсменів і споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг, давати їм знання правил гігієни, запобігання травмам, надання першої медичної допомоги та розвивати в них практичні навички з техніки безпеки під час проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних занять, тренувань;

г) подавати державну статистичну звітність із фізичної культури і спорту за формою 1-ФК та в порядку, встановленому наказом Державного комітету статистики України від 16 09. 1998 №308

«Про затвердження форм державної статистичної звітності №1- ФК, №2-ФК та Інструкцій щодо їх заповнення», зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 30. 09. 1998 за № 617/3057;

д) не допускати використання стимуляторів, допінгових речовин або інших засобів, заборонених законодавством України, національними спортивними федераціями, міжнародними спортивними організаціями або відповідними правилами змагань.

У разі зміни впродовж терміну дії ліцензії відомостей про суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності (найменування, місцеперебування, банківських реквізитів, номерів телефонів, іншої інформації, вказаної в заяві про видання ліцензії та в документах, що додано до заяви про видачу ліцензії) суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності протягом десяти робочих днів повинен письмово повідомити про це орган ліцензування для внесення відповідних змін до ліцензійного реєстру.

Документи, пов'язані з веденням господарської діяльності, згідно з вимогами нормативних документів Державного комітету архівів України, мають зберігатися у суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності не менше ніж три роки.

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, згідно з чинним законодавством, відповідає за шкоду, заподіяну здоров'ю спортсменів, споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг.

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності повинен мати для проведення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності спеціально обладнане місце, побудовану або пристосовану фізкультурно-спортивну споруду (приміщення), що відповідає таким вимогам:

наявність зовнішньої реклами із зазначенням найменування (логотипу) згідно з установчими документами суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності (крім суб'єктів підприємницької діяльності — фізичних осіб);

наявність при вході в приміщення суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності розміщеної інформації про режим його роботи.

У разі планового закриття приміщення (ремонт, санітарна обробка, зміна місцеперебування, зупинення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності тощо) суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності має не пізніше ніж за 5 днів повідомити про це споживачів фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг та розмістити відповідне оголошення при вході до приміщення.

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності на видному для споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг місці повинен розмістити такі документи:

копію ліцензії органу ліцензування;

відомості про працівників суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності (прізвище, ім'я, по батькові керівника, тренерів, інструкторів, їхній освітньо-кваліфікаційний рівень); інформацію про умови обслуговування, права й обов'язки споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг;

ліцензійні умови;

номери телефонів, факсів суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності має надавати спортсменам, споживачам фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг інформацію про умови надання цих послуг, мати належні інформаційно-довідкові матеріали (з питань фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, зокрема літературу з відповідних видів спорту, валеології, реабілітації, рекреації тощо).

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, здійснюючи фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність, має відповідати таким кваліфікаційним вимогам:

суб'єкт підприємницької діяльності - фізична особа - повинен мати спеціальну освіту або підготовку на базі вищої освіти за наявності диплома, посвідчення (сертифіката), виданих акредитованим навчальним закладом;

працівники суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності - юридичної особи, які безпосередньо здійснюють педагогічну, навчально-тренувальну та фізкультурно-оздоровчу роботу, повинні мати спеціальну освіту або підготовку на базі вищої освіти за наявності диплома, посвідчення (сертифіката), виданих акредитованим навчальним закладом;

суб'єкти підприємницької діяльності - фізичні особи та працівники суб'єктів фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності - юридичних осіб, які безпосередньо здійснюють педагогічну, навчально-тренувальну та фізкультурно-оздоровчу роботу, мають в установленому порядку підвищувати кваліфікацію в акредитованих навчальних закладах;

працівники, які не мають спеціальної освіти, зі званнями «Майстер спорту», «Майстер спорту міжнародного класу»,

«Заслужений майстер спорту», «Заслужений тренер», які безпосередньо ведуть педагогічну, навчально-тренувальну та фізкультурно-оздоровчу роботу, повинні пройти підготовку в акредитованих галузевих навчальних закладах;

суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності може залучати до провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності лише фахівців, які відповідають кваліфікаційним вимогам.

Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності при здійсненні своєї діяльності має мати такі документи:

робочу програму, затверджену суб'єктом фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності і погоджену акредитованим навчальним закладом, який здійснює підготовку фахівців із фізичного виховання і спорту (у разі відсутності відповідних фахівців в акредитованому навчальному закладі - фахівцем, визначеним центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту);

паспорт спортивної споруди, а якщо фізкультурно-оздоровчу та спортивну діяльність ведуть не в спортивній споруді (приміщенні), - висновок місцевого органу виконавчої влади з фізичної культури і спорту, що підтверджує відповідність матеріально-технічної бази до чинних нормативів для провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності;

документ, який засвідчує право володіння (користування) спорудою (приміщенням) для провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності (договір оренди, купівлі-продажу, свідоцтво про власність тощо);

висновок місцевого органу державного санітарно- епідеміологічного нагляду про відповідність споруди (приміщення), в якому провадиться фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність, санітарним нормам;

договір із лікарсько-фізкультурним диспансером або іншою медичною установою про диспансерне медичне обслуговування спортсменів, споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг;

договір зі страховою компанією про страхування спортсменів, споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг від нещасних випадків під час провадження фізкультурно- оздоровчої та спортивної діяльності.

Під час організації та проведення спортивних занять професіоналів та аматорів спорту суб'єкти фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності повинні дотримуватися таких вимог:

- у разі проведення спортивних занять не в спортивній споруді (приміщенні) суб'єктові фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності необхідно мати висновок місцевого органу виконавчої влади з фізичної культури і спорту, що підтверджує відповідність матеріально-технічної бази за місцем проведення спортивних занять чинним нормативам для здійснення фізкультурно- оздоровчої та спортивної діяльності;

- забезпечувати належне обладнання місця проведення спортивних занять відповідно до вимог техніки безпеки, будівельних, санітарно-гігієнічних, протипожежних, екологічних та інших державних вимог;

- не допускати експлуатації спортивних споруд та обладнання, що не гарантує безпеки споживачів фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг;

- забезпечувати відповідність фізкультурно-спортивного спорядження і обладнання стандартам (правилам, нормам), затвердженим міжнародними або національними спортивними федераціями з видів спорту, визнаних в Україні, та зареєстрованим у відповідних міжнародних організаціях або в Державному комітеті стандартизації, метрології та сертифікації України;

- провадити спортивні заняття з додержанням установлених медичних вимог з урахуванням віку, стану здоров'я та рівня фізичного розвитку осіб;

- забезпечувати медичне обстеження в закладах охорони здоров'я.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.

1. Розкрийте сутність категорії «організація».
2. Які загальні особливості характерні спортивних організацій?
3. Розкрийте сутність системного підходу до організації.
4. Вкажіть елементи середовища прямої дії.
5. Які основні елементи створюють середовище непрямої дії?
6. Назвіть ознаки, якими характеризується відкрита система.
7. Наведіть класифікаційні ознаки, за якими виокремлюють види

організацій.

8. Наведіть класифікацію організацій за формами підприємництва і розкрийте сутність наведених категорій.

9. Які документи необхідні для подання на державну реєстрацію?

ТЕМА 3: ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.

3.1 Інформація як предмет, засіб і продукт праці менеджменту

3.2 Інформаційне забезпечення менеджменту у фізичній культурі і спорті

3.3 Комунікація, її суть і роль у системі управління

3.1 Інформація як предмет, засіб і продукт праці менеджменту.

Є два підходи до інформації - *атрибутивний і функціональний*. Прихильники першого розглядають інформацію як об'єктивну властивість усіх матеріальних об'єктів (інформація - атрибут матерії); прихильники другого стверджують, що інформація є умовою та результатом спрямованої активності й тому виникає тільки на соціально-свідомому рівні. Не викликає сумніву, що інформація, якою обмінюються члени суспільства, обов'язково пов'язана з відображенням реальності. Зокрема, Н. Вінер розумів під інформацією зміст, який надходить із зовнішнього світу у процесі пристосування до нього людини. При цьому слід наголосити на різниці у ставленні до пошуку та обробки інформації людини та машини.

Закон України «Про інформацію» визначає основні види інформації, джерела та режим доступу до неї. Згідно з цим законом, основними видами інформації, яка забезпечує діяльність усіх органів державної влади, галузей народного господарства, є такі: статистична; масова; про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування; правова; інформація про особу; довідково-енциклопедична; соціологічна.

Статистична інформація - це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подіям та явищам, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя країни.

Масова інформація — це публічно оголошувана, друкована та аудіовізуальна інформація.

Друкованими засобами масової інформації є періодичні друковані видання (преса): газети, журнали, бюлетені тощо і разові видання з

визначеним накладом.

Аудіовізуальними засобами масової інформації є радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо.

Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування - це офіційна документована інформація, яку створюють під час поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого та регіонального самоврядування. Основні джерела цієї інформації такі, законодавчі акти України, інші акти, що ухвалює Верховна Рада та її органи, акти Президента України, підзаконні акти, постанови Кабінету Міністрів, нормативні акти державних органів влади і управління, акти органів місцевого та регіонального самоврядування.

Правова інформація - це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення та боротьбу з ними, їхню профілактику тощо. Джерелами правової інформації є Конституція України, інші законодавчі і підзаконні нормативні правові акти, міжнародні договори та угоди, норми і принципи міжнародного права, а також ненормативні правові акти, повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи, інші джерела інформації з правових питань.

Інформація про особу - це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу. Основними даними про особу (персональними даними) є національність, освіта, сімейний стан, релігійна приналежність, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження. Джерела документованої інформації про особу - це видані на її ім'я документи, а також відомості про особу, зібрані державними органами влади та органами місцевого та регіонального самоврядування в межах їхніх повноважень.

Довідково-енциклопедична інформація - це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя, науку, технічний прогрес та довкілля. Основними джерелами цієї інформації є енциклопедії, словники, довідники, рекламні повідомлення та оголошення, путівники, картографічні матеріали тощо, а також довідки, що видають уповноважені на те державні органи та органи місцевого й регіонального самоврядування, громадські об'єднання, організації, їхні службові особи та автоматизовані інформаційні системи.

Соціологічна інформація - це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення певних громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів, осіб. Основними джерелами соціологічної інформації є документовані або публічно оголошені відомості, у яких відображено результати соціологічних

опитувань, спостережень та інших соціологічних досліджень. Соціологічні дослідження здійснюють державні органи, громадські об'єднання, зареєстровані у встановленому порядку.

Для ефективного управління важливе значення має режим доступу до інформації.

За режимом доступу інформацію поділяють на відкриту та з обмеженим доступом.

Доступ до відкритої інформації забезпечують завдяки таким діям: систематичним публікаціям її в офіційних друкованих виданнях (бюлетенях, збірниках); поширенню її засобами масової комунікації; безпосередньому її наданню зацікавленим громадянам, державним органам та юридичним особам.

Інформацію з обмеженим доступом за її правовим режимом поділяють на конфіденційну і таємну.

Конфіденційна інформація - це відомості, якими володіють, користуються або розпоряджаються фізичні або юридичні особи і поширюють їх за своїм бажанням відповідно до передбачених ними умов.

До таємної інформації належить інформація, що містить відомості, які становлять державну та іншу, передбачену законами таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству й державі. Інформацію, яка належить до категорії таємних відомостей, що становлять державну таємницю, можна отримати громадянам відповідно ЗУ «Про інформацію».

Право власності на інформацію визначено ЗУ «Про інформацію», де вказано не лише права та обов'язки власника інформації, а й права та обов'язки її споживачів, а також характер їхніх інформаційних відносин.

Інформація є об'єктом права власності громадян, організацій (юридичних осіб) і держави. Інформація може бути об'єктом права власності як у повному обсязі, так і об'єктом лише володіння, користування чи розпорядження.

Підстави виникнення права власності на інформацію такі:

створення інформації своїми силами і за власні кошти;

договір на створення інформації;

договір, що містить умови переходу права власності на інформацію до іншої особи.

Слід мати на увазі й те, що, згідно з ЗУ «Про інформацію», інформація може бути товаром, продукцією і послугами.

Із переходом на ринкові відносини, розвитком форм власності, появою численних підприємств, які здійснюють комерційну діяльність, переходом на нові економічні відносини між державою, виробниками, підприємствами торгівлі, банками, біржами тощо забезпечення

економічною інформацією значно ускладнено.

3.2. Інформаційне забезпечення менеджменту у фізичній культурі і спорті.

Інформаційне забезпечення здійснюють на всіх рівнях ієрархії управління. До збирання інформації для управління залучено багато працівників, але користь від неї буває мінімальною. Причина в тому, що таку оперативну інформацію часто надають із запізненням. Нова виробнича (комерційна) ситуація настає раніше, ніж реалізують ухваленні рішення з попередньої ситуації. Отож, розв'язання проблеми інформаційного забезпечення полягає у підвищенні оперативності інформації, що використовують для управління, за допомогою новітніх телекомунікаційних засобів, Інтернету та соціальних інтернет-мереж.

Проведення навчально-тренувальних занять і фізкультурно-спортивних заходів становить основний зміст діяльності фізкультурних і спортивних організацій. Ця діяльність ґрунтується на використанні персоналом організації інформації цільового призначення про тих, хто займається, стан їхньої фізичної і функціональної підготовленості, сучасне програмно-методичне забезпечення, майбутні фізкультурно-спортивні заходи, результати виступів, джерела фінансування, нормативно-правове забезпечення та багато іншого.

Від повноти і якості інформаційного забезпечення процесів управління фізкультурно-спортивною організацією та технології обробки інформації залежить ефективність менеджменту, тому інформаційне забезпечення управління спортивною організацією є неодмінним компонентом наукового менеджменту. В управлінні фізкультурно-спортивними організаціями застосовують переважно документальну та статистичну інформацію, технологія використання якої і є предметом аналізу.

Із позицій системного підходу будь-яка фізкультурно-спортивна організація — це соціальна система, що складається щонайменше з двох підсистем — суб'єкта (органу) управління і об'єкта управління. Ці підсистеми утворено з таких елементів: структурних підрозділів і окремих виконавців. І елементи, і підсистеми, і система в цілому мають свої цілі та функції.

Головним інтегрувальним чинником у соціальній системі є її елементи. Усі соціальні системи, зокрема фізкультурно-спортивні організації, належать до відкритих систем, які обмінюються інформацією із зовнішнім середовищем і зберігають свою цілісність завдяки механізму зворотного зв'язку.

Суть управлінської дії суб'єкта управління на керований об'єкт із позицій інформаційної концепції управління - це передавання відповідного сигналу інформації. Зворотний зв'язок у соціальних системах є процесом передавання інформації суб'єктові управління про результати роботи об'єкта управління.

Управління у фізкультурно-спортивній організації як соціальній системі значною мірою зумовлюють чинники зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на зміни в її структурі, функціонуванні та розвитку. До них належать такі чинники: економічні, політичні, демографічні, соціокультурні та міжнародні. Ефективне управління можливе лише тоді, коли менеджмент фізкультурно-спортивної організації гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища.

Отже, щоб фізкультурно-спортивна організація нормально функціонувала, канали прямих і зворотних зв'язків у ній належить чітко визначити і діяти злагоджено. Без інформації будь-яка фізкультурно-спортивна організація не може існувати.

Отже, інформація щодо управління фізкультурно-спортивної організації є сукупністю різних видів інформації, необхідних для ухвалення управлінських рішень, відомостей про стан і процеси внутрішнього середовища організації та зовнішнього середовища, в умовах якого вона функціонує.

Інформацією як об'єктом дії є дані, які записані на тому або іншому носіїві.

Матеріальні засоби, на яких фіксують результати вимірів, називають носіями інформації. Вимір і фіксування їхніх результатів здійснюють на підприємствах як ручним способом, так і за допомогою різного технічного обладнання (ваговимірювальне обладнання, касові апарати та ін.). Інформацію фіксують переважно на заздалегідь розроблених формах документів.

Вимір і фіксування результатів на носіях є одним із найбільш відповідальних моментів у інформаційному забезпеченні функцій менеджменту.

Допущені при цьому помилки, неточності і неясності можуть мати негативні результати, оскільки на підставі поступового узагальнення первинної інформації розробляють відповідні рекомендації. Отож цей початковий процес у роботі з економічною інформацією потребує пильної уваги, точності та чіткості, а це можна забезпечити за допомогою інформаційних технологій.

Сучасний етап розвитку менеджменту у фізкультурно-спортивних організаціях характеризується інтенсивним використанням комп'ютерної техніки і комп'ютерних технологій. Найбільш перспективним напрямом інформатизації фізкультурно-спортивних організацій і впровадження в них сучасних інформаційних технологій є облаштування автоматизованих робочих місць, автоматизованих інформаційних систем спортивного керівника і електронних офісів.

Автоматизовані робочі місця здебільшого орієнтовані на людину, яка не має фахової підготовки з користування обчислювальною технікою, але професійно знає конкретну проблемну сферу. За допомогою АРМ можна здобути навик виконання нових завдань. Гнучкість і динамічність АРМ, а саме здатність легко адаптуватися до умов, які міняються, привертає увагу багатьох спеціалістів.

Автоматизоване робоче місце спортивного менеджера створюють на базі сучасних персональних комп'ютерів для забезпечення доступу до необхідної йому інформації в реальному часі в узагальненому вигляді або доступ до наявної в банку даних інформації, необхідної для виконання організаційних функцій, виконання конкретних управлінських завдань безпосередньо на робочому місці.

Цілі впровадження АРМ спортивного менеджера (керівника):

• S удосконалення технологій його організаційної діяльності;

• J підвищення якості ухвалення управлінських рішень;

• S звільнення від рутинної роботи для виконання різних довідкових, облікових, аналітичних, планових та інших завдань.

Цільова орієнтація АРМ менеджера зумовлює низку вимог до цієї системи:

• S АРМ має висувати мінімальні вимоги до свого користувача; АРМ має швидко видозмінюватися з огляду на нові завдання, що пов'язані з практикою роботи спортивної організації;

• J призначений для користувача інтерфейс має бути зрозумілий менеджерів без додаткових пояснень і витриманий у звичних для нього термінах.

Автоматизоване робоче місце орієнтоване на реалізацію оперативного доступу керівника до поточних даних, що відображає ситуацію в спорті і своїй організації (рис 4.1).

Основні переваги комп'ютерної системи:

• економія часу при підготовці інформації для управління, підвищення якості, мобільності й оперативності представлення та використання актуальної інформації; отримання інформації для управління на основі архівної інформації і оперативних даних;

• орієнтація АРМ на аналіз конкурентних умов у спорті завдяки використанню систематизованої інформації як із внутрішніх джерел, так зовнішніх, зокрема інтернету;

• використання інноваційних засобів представлення інформації, зокрема графічних і багатовіконних можливостей.

3.3. Комунікація, її суть і роль у системі управління.

Основою комунікацій є інформація. Це найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. За умови поділу праці без вчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї менеджер не може сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати та ухвалити рішення, проконтролювати його виконання, тобто належно здійснювати управлінські функції.

У загальному обсязі робіт менеджера робота з інформацією займає 50—90 %. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Усі ці дії пов'язані з комунікаціями, якими пронизана вся система управління організацією (рис. 4. 2).

Метою комунікацій є розуміння й осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, ухвалення неправильного рішення.

Отож, ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це не означає, що зміст повідомлення має таке саме значення для усіх учасників комунікаційного процесу. Слід розрізняти поняття «дані» та «інформація».

Інформація, як зазначалося, — це повідомлення, що дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

Комунікація не обмежується простим передаванням. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому адресована. Це можливо, якщо обидві сторони впевнені в тому, що рішення та відповідні дії на основі цієї інформації змінять ситуацію на краще. Отже, інформація повинна бути достовірною, вчасною, повною і релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Вимоги до інформації неоднакові на різних етапах процесу управління. Зокрема, під час визначення цілей велике значення мають обсяг інформації, її наукова і технічна новизна й вичерпність. Під час оцінювання ситуації важлива структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації. Розробляючи управлінські рішення, необхідно брати до уваги її своєчасність, вичерпність, можливість автоматизованого оброблення тощо.

3.4. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.

Елементи комунікаційного процесу:

відправник - особа, яка збирає і передає інформацію, генерує ідеї;

повідомлення -- осмислена ідея, закодована для адресата;

канал — засіб передавання інформації;

отримувач - особа, група осіб, яким призначена інформація; зворотний

зв'язок — інформація відправникові про те, чи правильно інтерпретовано його вихідне послання.

У теорії управління дослідженню комунікаційного процесу приділено значну увагу. На початку побутувало уявлення про комунікаційний процес як просте «конвеєрне» передавання інформації.

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт чи ідею отримувачеві. Ця інформація є важливою для

відправника, тож він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Отож, він такподає інформацію (ідею), щоб її вчасно прийняв отримувач і мав йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. Це можливо лише тоді, коли ідею буде передано у вигляді зручного для сприйняття повідомлення за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію. Комунікаційний процес вважають завершеним, коли отримувач підтвердив своє розуміння інформації відправникові. Для цього здійснюють зворотний зв'язок, під час якого з'ясовується, чи правильно зрозумів інформацію отримувач.

Ефективність комунікації визначають тим, чи вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися певної послідовності здійснення комунікацій.

1. Привернення уваги адресата. Ухвалюючи рішення про передавання інформації, слід упевнитися, що співрозмовник налаштований на її сприйняття і віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел.

2. Формулювання повідомлення. Фахівці у сфері психології управління радять, формулюючи повідомлення, дотримуватися певної його структури. Спершу слід переконливо описати ситуацію, яка потребує втручання; далі — показати своє ставлення до неї (стурбованість, здивування тощо); потім треба пояснити, яким чином ця ситуація стосується співрозмовника і чому саме йому передають інформацію («Я упевнений, що лише Ви можете розв'язати цю проблему»), і, нарешті, вказати, яких дій ви очікуєте від нього і як ці дії вплинуть на можливість фірми задовольнити певні його потреби. Важливо пам'ятати, що в усних комунікаціях (розмова віч-на-віч чи виступ перед аудиторією — диспути, конференції, наради тощо) істотне значення має якість мовної «продукції» відправника інформації.

«Люди втрачають повагу до тих, хто не може говорити як слід, і часто поважають тих, хто маніпулює словами із надзвичайною легкістю», — зазначав відомий американський психолог Т. Шибутані.

3. Доведення повідомлення до адресата. Ефективність комунікації великою мірою залежить від правильності вибору каналу передавання інформації. Він повинен бути сумісним із типом символів, вибраних для кодування (усне повідомлення чи письмове, графічне зображення, засоби електронного зв'язку тощо). Канал має відповідати ідеї відправника інформації, інакше комунікація погіршиться й ідею можуть сприйняти неправильно. Зокрема, систематизовані звітні дані ліпше подати в письмовому вигляді; до наказу чи розпорядження ставитимуться відповідальніше, якщо вони викладені в письмовій формі. Інколи виникає потреба скористатися кількома каналами (наприклад, повідомлення на

загальних зборах і доведення рішення зборів до конкретних осіб, яких вони стосуються).

4. **Забезпечення розуміння повідомлення.** Жодна людина в ролі отримувача не відчуває і не сприймає змісту повідомлення саме так, як його замислив відправник. Через систему зворотного зв'язку слід переконатися, що співрозмовник зрозумів інформацію саме так, як її передавали. Зворотний зв'язок може бути вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками) і невербальним (міміка, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіри до нього і згоди з ним, а отже, знижує ризик ухвалення ним неправильних рішень щодо наступних дій.

5. **Визнання адресатом важливості інформації.** Отримувач інформації має засвідчити свою готовність відреагувати на неї так, як це потрібно відправникові (менеджеру). Бажання або небажання виконувати певні дії залежатиме не тільки від того, чи зрозумілою за змістом є отримана адресатом інформація, а й від його психологічного стану, від стосунків між ним і відправником. Отож під час спілкування слід налагодити контакт зі співрозмовником, передбачити його реакцію на отриману інформацію, вибрати спосіб її подання, щоб спонукати отримувача до дій, необхідних для усунення проблеми. Золоте правило комунікацій: «Якщо Вам не вдалося встановити добрі стосунки з людиною, не марнуйте часу, намагаючись переконати її, оскільки нікого не можна переконати лише логічними аргументами».

6. **Виконання дій.** Комунікацію вважають ефективною за умови, що адресат виконує ті дії, заради яких відбувався обмін інформацією.

Отже, комунікаційний процес слід здійснювати з дотриманням певних вимог щодо його організації - послідовності етапів, урахування психології учасників, використання зворотного зв'язку. Комунікація не є одностороннім актом передавання інформації; її мета - розуміння адресатом суті явища, що описано в повідомленні, і спонукання його до певних дій. Тож для забезпечення ефективності комунікації важливо вибрати такі способи передавання інформації, які б щонайліпше цьому сприяли.

Питання для самоконтролю.

1. Що таке інформація?
2. Як класифікують інформацію?
3. Як ви розумієте поняття «автоматизоване робоче місце спортивного менеджера»?
4. Що є основою комунікації?
5. Які елементи комунікаційного процесу ви знаєте?
6. Коли комунікаційний процес вважають завершеним?
7. Як здійснюють невербальні комунікації?
8. Які інтерактивні канали комунікації ви знаєте?

9. Які моделі ухвалення управлінського рішення ви знаєте?

ТЕМА 4: МАЙСТЕРНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

4.1 Керівництво, лідерство, влада

4.2 Суть, види і характеристики колективів

4.3 Формування та розвиток колективу

4.4 Результативний конфлікт

4.1 Керівництво, лідерство, влада

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу - питання керівництва. У всіх дослідженнях цієї теми виокремлюють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди має справу з людьми, а саме зі співробітниками компанії та працівниками інших організацій, прагне здійснити на них вплив, щоб спонукати їх до визначених учинків. І все цілеспрямовано на досягнення організаційної мети. Вплив означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними, їх здійснюють заради визначеної мети.

Насамперед керівництво варто розглядати як процес, що може бути поділений на окремі дії та кроки керівника, які спрямовані на досягнення проміжних, оперативних і стратегічних цілей.

Другим елементом керівництва є безпосередній вплив на учнів, підлеглих, друзів тощо.

Третій елемент керівництва - це обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть спрямовані сумісні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення, тобто залежать від якості його виконання.

Лідерство є двостороннім процесом, який відбувається між людьми. Керівництво — це «робота з людьми», на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для розв'язання проблем. Керівництво динамічне й містить використання особистих повноважень і прав.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів: ініціативність; інформованість; захист своєї думки; ухвалення рішень; розв'язання конфліктних ситуацій; критичний аналіз.

Жодний із розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

Аналізуючи лідерство з позицій менеджменту, необхідно сказати, що лідерство є запорукою успішної діяльності організації.

Менеджер-лідер повинен:

бути доступним до кожного працівника;

знати більшу кількість працівників;

приділяти увагу системам заохочення;

відкидати кабінетний стиль керівництва, з'ясувати проблеми на місцях, брати на себе відповідальність;

делегувати повноваження виконавцям;

брати провину за помилки на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне - це виправити помилку.

Процес лідерства дає змогу вдосконалити структуру організації, взаємини у колективі та досягти максимальних результатів у діяльності організації.

Завдання менеджера в управлінні підприємством (організацією):

створювати умови щодо автоматизації виробництва;

залучати до виконання робіт працівників, які мають більш високу кваліфікацію;

формувати системи високої зацікавленості працівників організації в досягненні визначених цілей, впроваджувати комплексну систему заходів стимулювання і мотивації;

контролювати ефективність функціонування організації, координувати роботи всіх її підрозділів;

вивчати можливості виходу на нові ринки;

формувати політику розвитку організації;

визначати необхідні ресурси та забезпечувати ними;

контролювати за виконанням поставлених завдань тощо.

Особисті цінності успішного керівника-лідера:

намагання та здатність впливати на інших людей;

високі моральні стандарти;

прагнення до успіху, фізичного та психологічного здоров'я;

упевненість у собі;

піклування про оточення;

комунікабельність;

оптимізм і безкорисливість тощо.

Стиль менеджменту ~ це типовий вид поведінки менеджера у відносинах з персоналом під час досягнення поставленої мети.

Існують певні стереотипи, на кшталт «авторитарний - це погано, а демократ - це добре», до того ж кожен має свій особистий досвід чи то керівництва, чи то спілкування з керівниками. Окрім особистих уподобань, потрібно ще зважати на

об'єктивну реальність. А реальність свідчить, що від співробітників треба отримати очікувані результати, і методи досягнення можуть різнитися залежно від особистих даних і кваліфікації персоналу, а також від обставин. Добрий менеджер застосовує різні стилі керування персоналом, використовуючи весь арсенал засобів мотивації та організації. Консалтингова фірма «Hay- McBer Associates» визначає таких шість основних стилів управління персоналом.

1. Директивний (командний) стиль.

Головна мета директивного стилю, який ми звикли називати командним, — негайне підпорядкування співробітників.

Особливості стилю:

стиль спілкування «роби так, як я сказав»;

безпосередній контроль підлеглих;

мотивація дисципліною та погрозами штрафних санкцій.

Цей стиль ефективний у кризовій ситуації та якщо різні погляди; відхилення від курсу несуть великий ризик.

Цей стиль неефективний якщо низький рівень розвитку персоналу - вони нічого не зможуть навчитися; високий професіоналізм підлеглих - вони будуть незадоволені контролюванням кожного кроку, такий стиль сприймається як недовіра та призводить до фрустрації (омана, марне очікування).

Авторитарний (візіонерський) стиль.

Головна мета — надання довгострокової стратегії розвитку і створення перспектив для співробітників.

Особливості стилю:

керівник у стилі «суворий, але справедливий»;

надає підлеглим чітке бачення напряму розвитку, чітку картину дій;

мотивує переконанням і особистим відгуком про виконану роботу.

Цей стиль ефективний якщо потрібні чіткі вказівки та стандарти; якщо лідерові довіряють.

Цей стиль неефективний якщо низька кваліфікація співробітників: їм необхідний постійний контроль і покрокові інструкції; керівник не має довіри в підлеглих - люди не підуть за ним, якщо не віритимуть йому.

3. Партнерський (афіліатний) стиль керування персоналом.

Основна мета - створення гармонійних стосунків між співробітниками та керівництвом і колективом.

Особливості стилю:

пріоритетність «спочатку люди, потім завдання»;

уникання конфліктів, акцент на добрих особистих стосунках між співробітниками;

мотивування підтримкою гарного настрою у співробітників.

Цей стиль ефективний якщо є одночасне використання з іншими стилями; рутинні завдання; якісне виконання роботи співробітниками; якщо потрібна допомога та порада; якщо потрібно розв'язати конфліктну ситуацію.

Цей стиль неефективний якщо роботу виконано неякісно - партнерство не підвищує продуктивності; кризова ситуація - потрібне жорстке управління.

4. Демократичний (представницький) стиль.

Головна мета — досягнення залученості співробітників, взаєморозуміння всередині колективу.

Особливості стилю:

лозунг управління - «кожен робить свій внесок»;

співробітникам пропонують брати участь у ухваленні рішень;

мотивація — винагородження спільних зусиль команди.

Цей стиль ефективний якщо співробітники працюють разом; фахівці мають достатньо досвіду, їм можна довіряти; стабільна ситуація в компанії і на ринку.

Цей стиль неефективний якщо підлеглих доводиться організовувати та спрямовувати; криза - немає часу на наради; співробітникам бракує компетентності: їхня робота вимагає постійного кураторства та контролювання результатів.

Відповідно до стилів управління можна охарактеризувати кожний тип лідера та його команду.

Директивний лідер. Такий керівник роздає вказівки членам команди, ставить високі стандарти і карає тих, хто їм не відповідає. Якщо лідер залишає підлеглих без нагляду, команда зазвичай припиняє роботу, він нервується, що зроблять щось не так без постійного контролю і вказівок. За такого керівництва команда швидко втрачає ентузіазм та ініціативність. Така робота виснажує лідера.

Авторитарний лідер (візіонер). Лідер-авторитет створює для своїх співробітників яскраву і мотиваційну візуалізацію їхнього майбутнього, описує її зрозумілими і переконливими словами, потім відступає на другий план і дає команді змогу реалізувати ідеї. Керівник час від часу втручається, якщо необхідно повернутися до стратегії, обраної від початку, але не більше. Команда все вчасно робить.

Лідер-партнер (афіліатний). Такий керівник на перше місце ставить завдання створити дружну команду. Іноді команда так захоплюється процесом знайомства, що до виконання самого завдання справа не доходить. Тоді ініціативу управління у призначеного лідера перехоплює один із членів команди для виконання завдання. Члени команди втомлюються від нав'язливої присутності лідера.

Демократичний лідер. Такий керівник починає з того, що проводить опитування членів команди, дізнаючись, чим би вони хотіли займатися, ставить на голосування запропоновані варіанти. Кожен із членів команди має право голосу, але на виконання завдання у команди бракує часу. Самому лідерові команди не доводиться ухвалювати жодних рішень.

Лідер, що задає темп. Такий лідер від початку задає швидкий темп. Команда працює із захопленням, із великим відданям і мотивацією. Лідер роздає членам групи завдання, але іноді забирає в них і передає іншим, якщо, на його думку, не впоралися. Незважаючи на це, члени команди не втрачають мотивації, сприймаючи таке рішення як прямий наслідок високих стандартів, які було задано лідером. Члени команди відчують себе виснаженими. Сам лідер вважає, що це фантастичний досвід, проте й велике випробування - постійно підтримувати швидкий темп і концентрацію на виконанні завдання.

Лідер-коуч. Головна мета такого лідера - навчання співробітників. Для цього керівник знаходить у команді учасників, що добре розуміють те чи інше питання, ділить команду на групи, в яких один учасник навчає іншого. Під час роботи в коуч-сесії команда не завжди досягає бажаного результату за визначений час. Лідер задоволений собою і часом, який провів із командою, а також упевнений, що для виконання поставленого завдання просто потрібно було більше часу.

В управлінні персоналом немає єдино правильного стилю. Вибір методів у менеджменті залежить від якостей підлеглих - їхнього досвіду, кваліфікації, цінностей і мотивів, а також від ситуації на ринку і в компанії, тобто чи вона стабільна, динамічна, нова, постійна чи сезонна команда, довгостроковий чи короткостроковий проект.

Визначення влади як організаційного процесу можна трактувати по-різному, а саме:

влада є певним типом поведінки, заснованим на можливості зміни поведінки інших людей;

влада - це досягнення певних цілей, отримання запланованих результатів;

влада як можливість використання певних засобів, зокрема насильства для досягнення певних цілей;

владу визначають як особливі відносини між керівником і підлеглим у ситуації управління, однак ці взаємини значною мірою знеособлені. Владу вважають безособовою властивістю будь-якої соціальної системи;

визначення влади як впливу на певні групи людей. Таку взаємодію описує ця формула: влада А над Б - здатність домагатися того, щоби Б «ніколи не зробив би без впливу А» (Д. Даль);

влада - це позиція панування, пов'язана зі здатністю окремих груп і індивідів контролювати механізм розподілення дефіцитних суспільних цінностей, навколо розподілу яких конфлікт тощо.

Треба мати на увазі, що з поняттям влади тісно пов'язані такі явища, як вплив, сила, управління, панування.

Близькими за своєю суттю, але не тотожними є поняття влади та впливу. Ядром влади є здібність (можливість) впливу, а вплив вказує на дії, діяння.

Нерідко владу пов'язують, а іноді ототожнюють із силою, насильством. Очевидно, що ці дві категорії об'єднують особливі їхні якості — здібність до

конкретної справи, здійснення. Влада не обов'язково повинна бути пов'язана з насильством. Ще менше, звернення влади до сили свідчить про нестачу влади. Як уже було зазначено, влада - це здатність суб'єкта мати вплив на об'єкт, але якщо суб'єкт не володіє такою дійсністю, отже, він не володіє владою.

Тісно взаємопов'язані поняття «влада» й «управління», але і між ними існують важливі відмінності. Управління - це функція будь-якої організованої системи, котра забезпечує збереження, підтримку діяльності та досягнення цілей цієї системи. Головним критерієм ефективності управління є ступінь досягнення за призначенням. Невдачі у здійсненні політики і реалізації цілей суб'єкта управління бувають зумовлені відсутністю у нього необхідної влади або невмінням її використовувати (помилки в управлінні).

Виокремлення владних і управлінських аспектів дають змогу розуміти, в якій сфері лежать причини невдач певних керівних дій. Це дає можливість з'ясувати відповідальність конкретних людей за невиконання чого-небудь, якщо вони не були наділені відповідною владою чи, навпаки, обвинуватити їх у безвідповідальному ставленні до своїх обов'язків, якщо таку владу мали.

Отже, важливим є розмежування понять «результат влади» та «наслідок». Результат влади - це підпорядкованість об'єкта. Для його досягнення можна використовувати будь-які різноманітні засоби: погрозу застосування сили, фізичне примушування, переконання, маніпуляцію тощо. У кожному разі результат влади проявляється у якихось змінах у самому об'єкті, у його свідомості та поведінці.

Із цього зробимо такий важливий висновок: керівник може мати багатовлади і бути добрим суб'єктом влади, тобто завжди могли змусити своїх підлеглих зробити те, що він бажає, але поганим керівником (якщо, наприклад, він не передбачає наслідків своєї влади або використовує владу не безпосередній результат (підкорення)).

Існує взаємозв'язок і різниця поміж такими поняттями, як «влада» та «панування» (політичне). Політичне панування — один (з засобів політичного управління, заснований безпосередньо і на безумовній покірності. Це виникає саме тоді, коли влада інституціалізується, перетворюється у стійке відношення, коли в організації встановлюють позиції, які дають змогу ухвалювати рішення, наказувати, дозволяти та забороняти.

Влада може проявлятися в різних формах. Американські дослідники розробили класифікацію таких основних форм влади:

1. Влада, заснована на примусі, штрафних санкціях і погрозі покарань. У її основі лежить страх підлеглих, різний за походженням (страх втратити роботу, потрапити до чорного списку тощо). Керівник прагне покарати тих працівників, які від нього залежать.

2. Влада, заснована на винагородах, проявляється тим чіткіше, чим чіткіше спостерігається зв'язок між стараннями, наполегливістю й досягненням

результатів з одного боку і позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, службова кар'єра) - з другого.

3. Експертна влада (влада фахівця) - передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички. Дії такого керівника сприймають як «істину в останній інстанції». Його слово не піддають сумніву, він вирішує суперечки, вказує правильний шлях.

4. Еталонна влада базується на особистих якостях лідера, які прагнуть копіювати підлегли. Керівника, що володіє харизматичним впливом, підлеглі сприймають як зразок. Кожний із них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконувати свою роботу максимально якісно.

5. Законна, або традиційна, влада виходить зі статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада - це невід'ємний атрибут формального лідера.

6. Влада, заснована на участі, вимагає компетентностей, за допомогою яких керівник уміє делегувати свої функції підлеглим, помічникам. Скласти перелік обов'язків, які вимагають особистого виконання, і таких, які можуть виконувати інші, досить складно, зате це дасть змогу зосередитися на основному, почати дійсно керувати.

7. Інформаційна влада походить зі знання керівником усіх аспектів діяльності підрозділу або організації. Така цілісна картина дає змогу керувати колективом. Ті співробітники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися за нею до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на одержання знань про предмет, що їх цікавить.

Зміни в середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника й підлеглих, їхньому фінансовому становищі тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них. Основними засобами такого впливу є переконання і вплив через участь.

Переконання — ефективне передавання своїх поглядів. Базується на владі прикладу або владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому. Водночас керівник розуміє, що виконавець має певну частину влади, що здатна зменшити можливості керівника діяти. Однак, діставши згоду, керівник впливає на потреби виконавця з повагою. Переконання ефективне, оскільки виконавець усвідомлює, що, зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є повільність впливу, невизначеність результатів, одноразова дія.

Вплив через участь керівник залучає підлеглих до ухвалення рішень і сприяє вільному обмінові інформацією. Керівник у цьому разі не додає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Він лише спрямовує зусилля

підлеглого і сприяє вільному обмінові інформацією. Процес впливу тоді здійснюється ліпше завдяки тому, що люди зазвичай більш ретельно працюють для досягнення мети, яка була сформульована з їхньою участю. Участь у ухваленні рішень забезпечує апеляцію до потреб вищого рівня (влади, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є *інструментами управління*. Їх можна застосовувати по-різному, але, звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

Існують різні способи реалізації права впливати: від твердого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний із цих способів має право на існування, тому їх широко використовують на практиці. Вибрати в кожному конкретному випадку найкращий із них, щоб забезпечити здатність впливати на окремі особистості і Групи в процесі наряду їхньої діяльності на ефективне досягнення Цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

4.2 Суть, види і характеристики колективів

Кожна організація складається з невеликих груп (колективів), які взаємодіють.

Взаємодія членів групи відбувається на основі стабільних рольових стосунків і з дотриманням певних норм та правил поведінки. У межах організації щодо груп людей, які формуються для виконання виробничих завдань, доречно вживати термін «колектив».

Колектив характеризується такими ознаками:

спільна мета. Вона може формуватися як результат взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначатися ззовні, відповідно до місії організації, але завжди буде однією для всіх;

психологічне визнання членами колективу одне одного й ототожнення себе з ним. У його основі - спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо;

практична взаємодія людей під час досягнення спільної мети. Унаслідок такої взаємодії потенціал колективу стає істотно більшим від суми потенціалу його членів (синергічний ефект), що досягається підсиленням інтелектуальних можливостей членів колективу, підвищенням продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації тощо.

Колектив відіграє важливу роль у житті людини, даючи їй змогу задовольнити соціальні потреби - у спілкуванні, взаємодії, причетності до певного соціуму і беручи на себе частину її турбот про безпеку та благополуччя. Він

впливає і на розвиток та становлення людини як особистості, формування її світогляду, системи цінностей тощо.

За характером зв'язків усередині організації розрізняють формальні та неформальні об'єднання працівників.

Наслідком структурування фірми по горизонталі та вертикалі є формальні групи, їхня кількість відповідає кількості структурних одиниць (підрозділів) фірми.

До формальних груп належать такі:

керівні групи (топменеджери та їхні команди, які розробляють стратегічні рішення і розв'язують ключові питання);

робочі групи (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання: колективи виробничих підрозділів, функціональних відділів);

цільові групи, або комітети (мають право на групове ухвалення рішень і створені для реалізації певних завдань чи проектів; вони можуть бути тимчасовими і постійними - ради, комісії, проектні команди тощо).

Виникнення цільових груп пов'язане з появою в організації проблеми, яку не можна ефективно розв'язати в межах організаційної структури. Цільові групи усувають формальні відомчі перешкоди, що існують між різними підрозділами організації і перешкоджають координуванню їхньої діяльності. До них входять особи, які мають великий досвід роботи у відповідній галузі. Це сприяє зосередженню інтелектуальних зусиль і швидкому розв'язанню проблеми. На період роботи в цільовій групі цих осіб зазвичай звільняють від основної роботи, а після розв'язання проблеми вони повертаються до своїх постійних обов'язків. Діяльність таких груп переважно ефективна. Однак за відсутності чітко визначених прав та обов'язків її членів, особливо при постійному функціонуванні (наприклад, якогось комітету), робота групи може виявитися малорезультативною.

Формальні групи взаємодіють і утворюють організацію як систему, тому ефективне управління ними має для організації вирішальне значення. Однак часто реальна поведінка членів формальних груп відрізняється від змодельованої її керівниками. Найсуттєвішими причинами цього є такі:

недосконала модель поведінки працівників у певній ситуації. Зазвичай, окреслюючи виробничі завдання, керівник групи наголошує на основних результатах, яких потрібно досягнути, та ресурсах, які можна використати. Поза його увагою залишаються методи виконання роботи і взаємодія людей, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості й виходять за межі формальних відносин;

конфлікти між формальною та неформальною структурами. Досвід та знання окремих індивідів дають їм змогу виокремитися із загалу і конкурувати з формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові

завдання занадто деталізовані та доведені до абсурду або ж коли запропоновані керівником методи роботи йдуть урозріз зі звичними чи порушують певні традиції, що склались у групі. Якщо дії такої людини підтримують інші, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за приписами керівництва, а навпаки, протистоїть йому і значно послаблює його вплив, тобто утворюється неформальна група.

Неформальні групи виникають спонтанно і зумовлені різними обставинами, але, передусім, прагненням задовольнити певні потреби, які не можуть бути реалізовані у межах формальних груп.

Менеджери повинні усвідомлювати відмінності утворення і функціонування обох видів груп, оскільки від цього залежить ефективність управління ними.

Організація, проектуючи формальні групи, а також люди, що згоджуються у них працювати, мають однакові цілі, хоча й бачать їх під різними кутами зору. З погляду організації групи формують для створення оптимальних умов для виконання виробничих завдань, забезпечуючи необхідний рівень продуктивності праці її членів і високі економічні показники. З погляду членів групи спільна праця, завдяки її раціональному розподілу і кооперації, розширює фізичні можливості людини, дає змогу їй досягти ліпших результатів роботи, а це водночас підвищує рівень винагороди, яку вона отримає від організації.

Появу неформальних груп зумовлюють такі чинники:

бажання урізноманітнити коло зацікавлень, не обмежуючи їх лише діловими стосунками (спільні інтереси, симпатія, задоволення від спілкування тощо);

захист та відстоювання економічних інтересів, що йдуть урозріз з інтересами формальної групи чи організації загалом тощо.

Зважаючи на причини виникнення, неформальні групи по-різному (як позитивно, так і негативно) впливають на результати діяльності формальної організації. Отож завданням менеджерів - так організувати співпрацю у трудових колективах, щоб діяльність неформальних груп мала не антагоністичний, а підтримувальний характер.

Метою формальних груп є, передусім, виконання виробничих завдань та функцій у межах встановлених нормативів.

Мета неформальних груп - задоволення потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації і можуть бути як індиферентними (такими, що не впливають) її цілям та завданням (хобі, дозвілля, дружба тощо), так і суперечити їм, бути антагоністичними (відстоювання вищої зарплати, превентивного розподілу ресурсів тощо).

Паралельне існування формальних і неформальних груп в організації ускладнює систему владних відносин. Якщо призначений вищим керівництвом лідер не відповідатиме вимогам керованої ним групи, не відстоюватиме її інтересів, то група може висунути неформального лідера і стати менш керованою.

Саме тому менеджери мають уважно ставитися до обґрунтованих вимог працівників, щоб не викликати протидії. Слід зважати і на те, що комунікаціям, які відбуватимуться неформальними каналами, співробітники фірми схильні більше довіряти, ніж формальним. Отож приховування керівником важливої інформації може викликати недовіру до нього, що знизить його здатність впливати на поведінку колективу.

На відміну від формальних зв'язків, зумовлених переважно виробничими завданнями, неформальна взаємодія передбачає спілкування на особисті (захоплення, сім'я, політичні вподобання) чи загальнолюдські (події у світі, екологія тощо) теми. На основі спільності поглядів формується духовна близькість, що потрібна для тіснішої взаємодії і у сфері виробничих відносин. У багатьох фірмах для створення згуртованих колективів заохочують розвиток неформальних відносин між співробітниками через спільний відпочинок, організацію дозвілля не лише працівників фірми, а й їхніх сімей. Особливо це характерно для японського менеджменту.

Модель Дж. Хоманса ілюструє, як у межах формальної групи під впливом емоцій, що виникають у результаті взаємодії між її індивідами, розвиваються неформальні стосунки, що може зумовити виникнення неформальної групи. Для того щоб вона була доброзичливою щодо формальної організації, слід дотримуватися таких рекомендацій:

- Їх визнати існування неформальної групи й усвідомити, що боротьба з нею може загрожувати існуванню формальної організації;

- знати позицію неформальної групи і її лідера щодо формальної організації, для цього постійно контактувати з ними;

- плануючи зміни в організації, з'ясувати, чи це стосуватиметься неформальної групи і чи не відреагує вона на них негативно;

- залучати неформальних лідерів або членів групи до участі у прийнятті рішень, оскільки це допоможе ослабити їхній опір змінам;

- для уникнення негативних чуток слід оперативно надсилати підлеглим об'єктивну інформацію про майбутні зміни в організації, пояснюючи їхню мету.

Ефективний менеджер повинен тонко відчувати психологічний клімат у колективі і запобігати утворенню антагоністично налаштованих щодо цілей і завдань організації неформальних об'єднань. Це забезпечить згуртованість колективу і підвищить ефективність його роботи.

4.3 Формування та розвиток колективу

Формування колективу відбувається під впливом багатьох чинників, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним, зокрема таких:

уявлення про мету створення колективу. Якщо воно чітке і відповідає внутрішнім переконанням і прагненням людей, то вони готові заради її досягнення цілком чи частково підкоритися груповій владі;

позитивне оцінювання організацією результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів і його оцінило керівництво, то члени колективу, впевнені у правильності свого рішення щодо входження у нього, з ентузіазмом працюватимуть далі;

психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. В основі психологічної сумісності - темперамент членів колективу. У разі несумісності характерів чи позицій окремих індивідів колектив стає конфліктним і малоефективним.

Соціально-психологічна сумісність персоналу передбачає такі складники: відповідність особистих здібностей особи структурі й змісту її діяльності, що забезпечує нормальне виконання нею роботи та позитивне сприйняття успіхів інших;

однакові моральні позиції, що є основою довіри між людьми;

однорідність основних мотивів діяльності членів колективу, що сприяє їхньому ліпшому взаєморозумінню;

можливість реального взаємодоповнення та органічного поєднання можливостей і здібностей кожного у творчому процесі;

раціональний розподіл функцій між працівниками, що перешкоджає досягненню успіху завдяки іншому;

наявність сильного лідера (керівника), якому люди готові підкорятися заради досягнення мети;

уміння колективу знаходити своє місце у формальній чи неформальній структурі організації, завдяки чому він міг би реалізувати свій потенціал і не перешкоджав у цьому іншим колективам.

Становлення і розвиток колективу має такі стадії, формування, притирання, нормалізацію і повну інтеграцію.

1. Стадія формування починається з відповідного рішення, оформленого юридично. На цьому етапі відносини формуються стихійно. Спершу індивіди поведуться обережно, кожен намагається знайти собі роль, яка забезпечила б збереження його індивідуальності та водночас відповідала б вимогам групи. Кожен перевіряє себе, чи готовий він для роботи в цій групі, чи відчуває себе повноправним членом цієї групи, чи можуть бути стосунки у цьому колективі дружними чи тільки діловими, хто з ким взаємодіє, хто до нього ставиться добре, а хто — погано, хто в групі має найбільший вплив. Люди намагаються діяти, не дратуючи колег, і такої самої поведінки очікують від інших.

2. Виникає своєрідна психологічна ситуація, яку може ліквідувати активніша, ніж інші, людина, що прагне якимось спрямовувати діяльність групи. Однак такого активіста за спиною засуджують та критикують, а до тих, хто

самоусувається від проблем, ставляться доброзичливо. Такий стан називається груповим позиційним негативізмом, який необхідно перебороти за допомогою зовнішнього впливу. У цьому разі природним чинником, що об'єднує членів групи, є нагальна робота. Вона повинна бути всім знайома, проста і так швидко виконана, щоб не було часу вникати у психологічні проблеми. Ефективність виконання цієї роботи залежить від чітких вказівок керівника. Якраз на цій стадії переважно використовують в управлінні стиль впливу. У трудовій діяльності члени групи пізнають одна одну, між ними встановлюється психологічна спорідненість.

3. **Стадія притирання** настає тоді, коли група працює над завданням, яке передбачає трудовий внесок кожного. У цьому разі з'являються конкретні проблеми. Ефективну співпрацю можуть гальмувати відсутність чітко визначених цілей, нераціональний розподіл праці, несприятливі зовнішні обставини. Перед індивідами постають такі запитання: «Хто ліпше знає про найближчі цілі?», «Хто має уявлення про найліпші способи їх досягнення?», «Чий стиль роботи найліпший?» Між членами колективу формуються певні Відносини, подальший розвиток яких значною мірою зумовлює здатність людей ефективно співпрацювати, а саме:

- дружня кооперація, взаємодопомога, що ґрунтуються на повній довірі; товариське суперництво в окремих сферах діяльності у межах позитивних відносин;

- невтручання, дистанціювання одне від одного за відсутності і суперництва, і співробітництва;

- агресивне суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть за умов спільної роботи, взаємна недовіра;

- суперництво у межах спільної діяльності та негативне ставлення одне ДО одного тощо.

Для спрямування розвитку групи в необхідне організації русло потрібна авторитетна людина, лідер, який би брав на себе відповідальність за рішення і згуртовував людей для досягнення спільних цілей. Лідерство зазвичай завоюють фаховістю, компетенцією, досвідом, нестандартним мисленням тощо. І претендувати на лідерство можуть кілька осіб, кожна з яких прагне створити собі «групу підтримки». Це призводить до виникнення фракцій та коаліцій, боротьба між якими триває доти, поки не з'ясується картина лідерства у групі. Для управління групою на цій стадії доцільно застосовувати підтримувальний стиль керівництва, який допоможе швидше й чіткіше з'ясувати диспозиції.

3. **Стадія нормалізації** На цій стадії група вже постає як команда, хоч і не ідеальна. Командну роботу в сучасному менеджменті вважають ключовим чинником успіху багатьох фірм. Члени групи мають чіткі уявлення про інших працівників і їхні методи роботи. Ролі у групі часто пов'язані саме із завданнями,

тож усі прагнуть їх виконувати якнайліпше. На стадії нормалізації відпрацьовують власні способи роботи, визначають взаємодію між працівниками, формують відповідну систему стосунків. Група відзначається високою продуктивністю роботи, але менеджер прагне її ще підвищити, відшукуючи для цього резерви у сфері мотивації. Перед ним стоять питання: «Як підтримати досягнутий рівень продуктивності?», «Як досягти більшої згуртованості команди?», «Які цінності поділяють усі в групі?», «Який вид мотивації є дієвим для цієї команди?» тощо.

Навіть якщо атмосфера у групі доброзичлива, є певна система норм, що буде основою контролю з боку колективу за поведінкою кожного. Зростання згуртованості групи підвищує її тиск і контроль (комусь із її членів можна керувати, іншому - контролювати, але робити і те, і те можна далеко не кожному). Отже, формується внутрішньогрупова неформальна ієрархічна структура відносин. Це слід брати до уваги менеджерів, щоб ефективно керувати групою. І найважливішим для цього є стиль співробітництва.

4. Стадія повної інтеграції (єдності). Працівники визнають цінність кожного для групи. Атмосфера тепла, приятельська та безпечна. Усі пишаються своєю належністю до цієї групи. Таку команду називають ідеальною. Співробітництво і комунікації здійснюють гнучко і цілеспрямовано. Ролі й норми розмиті. До такої групи можна легко приєднатися. Група покладається як на власні, так і на інші ресурси; члени групи ініціативні, прагнуть постійно розвиватися і згодні працювати на загальне благо. Уся діяльність спрямована на пристосування до змін, оскільки статичний стан є неперспективним. Найліпшим стилем для керування такою групою є делегування.

Однак і в такій групі є проблеми, що переважно стосуються змін у зовнішньому середовищі. Тоді виникає потреба у залученні нових людей, що може порушити баланс сил і призвести до розпаду наявних коаліцій. Група опиняється у кризовому стані і може припинити існування. Та якщо її члени переглянуть свої позиції, не проявлятимуть агресії одне до одного, цінуватимуть роботу в команді, вони знайдуть спосіб подолати труднощі й продовжити співпрацю.

Отже, на кожній зі стадій існують певні проблеми, пов'язані з налагодженням стосунків і усвідомленням кожним індивідом свого місця (ролі, статусу) у групі. Для усунення цих проблем керівник групи повинен застосовувати різні стилі управління.

Не кожна група у своєму розвитку досягає повної інтеграції, коли стосунки в ній стають ідеальними. Здебільшого розвиток завершується стадією нормалізації, що теж забезпечує ефективну роботу групи.

Щоб сформуванню ідеальної системи міжособистісних стосунків у групі, яка відповідає поняттю «єдність», її керівникові потрібні час, чуття психолога, неабиякий досвід організаторської роботи, відповідні лідерські якості. Полегшити

і прискорити цей процес може застосування соціоматриці (методика вивчення внутрішніх групових зв'язків та ієрархії у малих групах). Вона дає змогу з'ясувати ставлення працівників групи одне до одного, оцінити рівень згуртованості, виявити її лідера, встановити соціометричний статус і емоційну експансивність членів групи. Щоправда, метод приховує у собі деяку небезпеку. По-перше, якщо результати опитування втратять конфіденційність, то колектив може бути розколотий конфліктом, оскільки кожен дізнається, що про нього думають інші. По-друге, результати опитування можуть вказати не на справжнього лідера, під керівництвом якого група буде ефективно працювати, а просто на популярну людину.

Досвід свідчить, що колективна робота може бути ефективною і неефективною. Де великою мірою залежить від того, чи достатньо уваги керівництво приділяє тому, щоб сформовані колективи у своєму розвитку дійшли до стадії повної інтеграції.

Що більше способів використовує організація для удосконалення колективної роботи, то більша вірогідність повної інтеграції. До таких способів, зокрема, належать системи професійного навчання та навчання для усунення психологічної несумісності членів команди. Навчальні програми не тільки забезпечують її учасників інформацією, якої вони потребують, а й сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Зокрема, при розробленні програм навчання для цільових груп слід враховувати специфіку їхньої діяльності: їх створюють для виконання складних, важливих для організації і нестандартних завдань. Отже, члени таких груп повинні бути здатними вести творчий пошук і досягати консенсусу в оцінюванні вигідності та доцільності поданих ідей (проектів),

З огляду на це програми навчання цільових груп передбачають евристично-професійне навчання (генерація і пошук нових ідей, нешаблонне мислення тощо), під час якого розкриваються інтелектуальні й творчі можливості працівників, і активне соціальне навчання, в основі якого - комунікаційні та навчальні тренінги. Такі тренінги спрямовано на виявлення прихованих здібностей людини, на самовдосконалення, зростання фахової майстерності, толерантності, формування і вдосконалення навичок колективної роботи.

4.4 Результативний конфлікт

Спільна діяльність людей супроводжується зіткненням різних поглядів на події, що відбуваються в організації і за її межами. Ці зіткнення можуть бути скороминучими і не мати негативного впливу на стосунки між людьми, а можуть поглиблюватися і ускладнювати співробітництво. Отже, для забезпечення

ефективної роботи групи її керівникові необхідні навички управління конфліктами, які б допомагали спрямовувати їхній перебіг у позитивне русло.

Традиційно вважають, що конфлікти в організації небажані, оскільки спричиняють антагонізм, сварки, протистояння і розрив відносин. Однак, згідно з сучасним менеджментом, конфлікт корисний за умови ефективного управління ним. Намагаючись довести свою правоту, сторони вишукуватимуть найліпші аргументи, активніше діятимуть, що підвищить вірогідність ухвалення правильного рішення.

Отже, позитивними результатами конфлікту є такі:

досягнення консенсусу в спірному питанні;

поява нових ідей, альтернатив тощо;

готовність до співробітництва;

поліпшення стосунків між працівниками.

Якщо ж конфлікт некерований, то стосунки між сторонами набувають форми «війни», яка завжди найбільшої шкоди завдає загальній справі. Дисфункціональні наслідки некерованих конфліктів полягають у таких змінах:

ослабленні бажання співробітництва;

погіршенні взаємин між працівниками;

непродуктивній конкуренції з іншими групами чи працівниками;

наданні вагомішого значення перемозі, ніж розв'язанню реальної проблеми;

зниженні продуктивності праці;

зростанні плинності кадрів тощо.

Виокремлюють такі три основні типи конфліктів: міжособистісний, між особою та групою, міжгруповий.

Міжособистісний конфлікт найпоширеніший, він виникає на етапі визначення цілей, розподілу ресурсів, обов'язків, а також під впливом особливостей характерів працівників, їхніх знань, системи цінностей, сприйняття тощо. Основою такого конфлікту може бути персональна недовіра чи неприязнь між людьми, породжена різною мотивацією, відмінностями у сприйнятті або конкуренцією (наприклад, за посаду чи статус у групі).

Конфлікт між особою та групою з'являється внаслідок порушення індивідом групових норм, загальних «правил гри», етики, культури взаємин, невиконання своїх обов'язків тощо. Часто в основі конфлікту є взаємозалежність діяльності: невдалі результати роботи групи спричинені неякісним виконанням своєї роботи окремим індивідом. Поширеними є конфлікти внаслідок незадовільних комунікацій, що перешкоджає працівникам вчасно отримати повну та точну інформацію.

Міжгруповий конфлікт виникає між лінійним і штабним персоналом фірми, комітетом профспілки й адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Причини цих конфліктів криються не в особистій незгоді, а в недосконалій координації дій чи цілей усередині організації.

Отже, головними причинами конфліктів є такі:
розподіл ресурсів;
взаємозалежність завдань;
різне розуміння ситуації та цінностей;
відмінності в манерах, поведінці, життєвому досвіді;
незадовільні комунікації тощо.

Якщо з якоїсь причини у соціальній групі (колективі) суперечності загострюються, це свідчить про виникнення конфліктної ситуації.

Певна управлінська реакція на конфліктну ситуацію може дати такі наслідки'.
конфлікт не відбудеться;

конфлікт відбудеться і матиме позитивні результати, які сприятимуть досягненню певної мети;

конфлікт відбудеться і матиме негативні результати, які перешкоджатимуть досягненню мети.

Конфлікт може бути явним чи прихованим. За явного конфлікту обидві сторони заявляють про свої суперечності. За прихованого - сторони замовчують ситуацію, але їхні дії і невербальна поведінка свідчать про перебування їх у стані конфлікту. Прихований період може тривати довго, однак неодмінно переходить у явний, якщо ситуацію не «розрядити». Втручання «третьої сторони» дає змогу скерувати конфлікт у позитивне русло і не допустити дисфункціональних наслідків. Дії «третьої сторони» реалізують через управлінські методи.

Для того щоб ліквідувати конфлікт, необхідно встановити причини його виникнення, дослідити мотиви та цілі його учасників, визначити, наскільки далеко зайшли обидві сторони у своєму протистоянні. Це дасть змогу правильно підібрати метод управління конфліктною ситуацією.

Виокремлюють структурні та міжособистісні методи управління конфліктними ситуаціями.

Структурні методи. До них належать такі:

роз'яснення підлеглим вимог до роботи;

координація та інтеграція спільної роботи;

встановлення загально організаційних комплексних цілей діяльності;

Існує чітке структурування системи винагород.

1. Роз'яснення вимог до роботи. Це бесіда, у якій акцентують на результатах, яких очікують від кожного співробітника або групи, з'ясовують, хто надає і хто отримує інформацію, характеризують систему повноважень та відповідальності, а також визначають правила і процедуру виконання робіт. Отож кожен має розуміти, чого від нього очікують у конкретній ситуації.

2. Координація та інтеграція спільної роботи передбачає чітке визначення повноважень кожного, хто упорядковує інформаційні потоки всередині організації, взаємодію людей і ухвалення ними рішень. За таких умов

полегшується використання ієрархії для розв'язання конфлікту, бо підлеглий добре знає, чий розпорядження повинен виконувати. Для інтеграції діяльності створюють міжфункціональні та цільові групи, проводять спільні наради між відділами, яких стосується певна проблема.

3. Визначення загальноорганізаційних комплексних цілей сприяє об'єднанню зусиль працівників, груп або відділів, усуває причини, що можуть призводити до конфліктів.

4. Структурування системи винагород конструктивно впливає на поведінку людей, спрямовуючи їхні дії у потрібне русло. Особи, чий внесок у діяльність організації значний і які комплексно підходять до розв'язання завдань, повинні отримувати додаткову винагороду (подяку, премію тощо). Це поліпшує мікроклімат організації. Водночас система винагород не повинна поширюватися на працівників із неконструктивною поведінкою.

Міжособистісні методи (моделі) - це уникання конфлікту, залагодження конфлікту, примушування (суперництво), компроміс і співробітництво.

1. Уникання конфлікту передбачає намагання людини не потрапити у ситуації, що провокують виникнення суперечностей, ухилитися від участі в обговоренні питань, що містять розбіжності в поглядах. Це дає їй змогу не зазнавати стресів, розв'язуючи проблеми. Така людина зазвичай займає пасивну позицію в групі і не зацікавлена у змінах.
2. Залагодження конфлікту (приспосовування до конфлікту) - це переконання у тому, що не варто сердитися, бо «ми всі - одна команда, і не слід розхитувати човен». Менеджер, використовуючи такий спосіб, прагне загасити конфлікт, апелюючи до потреб солідарності. Учасники конфлікту поступаються одне одному. Такий спосіб може запобігти гострому протистоянню, але причини конфлікту не ліквідовує.
3. Суперництво (примусовий спосіб розв'язання конфлікту) передбачає нав'язування однією зі сторін чи «третьою стороною» власної точки зору. Особа, яка застосовує такий спосіб, не бере до уваги думок інших, поводить себе агресивно, використовує формальну владу. Такий спосіб управління конфліктом може бути ефективним, якщо одна зі сторін (керівник) має реальну владу над іншою (підлеглими).
4. Компроміс передбачає взаємні поступки або ж відкладення розв'язання питання на якийсь час. Компроміс зводить до мінімуму недоброзичливість, дає змогу залагодити конфлікт, задовольнивши обидві сторони, але питання розв'язується не завжди оптимально.
5. Співробітництво — найліпший спосіб подолання конфлікту.

Сторони готові ухвалити рішення, що максимально задовольняє інтереси кожного. Цей спосіб найчастіше застосовують за довірливих відносин сторін і якщо достатньо часу для обґрунтування рішень. Водночас сторони визнають існування різних поглядів на проблему, виявляють готовність ознайомитися з ними для з'ясування причини розходжень та визначення оптимального варіанта розв'язання проблеми.

Якщо розглядати названі моделі за рівнем їхньої ефективності, то вони розташовуються у такому порядку: співробітництво, суперництво, компроміс, пристосування, уникання. Якщо ж оцінювати їх з погляду впливу на тривалість конфлікту і можливість його розростання, то уникання та суперництво надають конфліктові латентної (прихованої) форми, і за найменших розходжень позицій сторін він спалахує знову.

Розв'язання конфліктів значною мірою залежить від керівника, від методів, яким він надає перевагу при керуванні конфліктом. Зокрема, авторитарний керівник швидше використовуватиме методи примусу, ліберальний - невтручання та залагоджування, демократичний - компроміс. Передусім, керівник повинен виявити причини, що зумовили конфліктну ситуацію, мотиви кожної зі сторін і виробити для себе таку стратегію поведінки, яка б не допустила екстремальних проявів конфлікту і не спричинила тривалого протистояння у групі.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте лідера.
2. Ваше розуміння авторитарного стилю керівництва.
3. Влада і сила - це те саме? Поясніть.
4. Назвіть ознаки формальних і неформальних груп.
5. Яку мету мають формальні групи?
6. Як відбувається стадія притирання в колективі?
7. Що таке конфлікт?
8. Які основні типи конфліктів ви знаєте?
9. Як зробити конфлікт результативним?

ТЕМА 5: ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

5.1 Планування як функція менеджменту

5.2 Суть, завдання та принципи планування

5.3. Види планування спортивних організацій та їхній зв'язок

5.4. Методологія стратегічного планування

5.5. Розроблення загальної та функціональної стратегій

5.6. Бізнес-планування фізкультурно-спортивних організацій

5.1 Планування як функція менеджменту

Призначення планування як функції менеджменту полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю усі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку

організації підприємства. Воно передбачає розроблення комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з огляду на можливості найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою.

Залежності від змісту, мети і завдань виокремлюють такі **види планування та види планів**.

Види планування залежно від тривалості планового періоду:

стратегічне планування (прогнозування);

тактичне планування;

поточне (бюджетне, оперативне) планування.

Види планів:

залежно від змісту господарської діяльності - плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

залежно від організаційної структури підприємства (фірми) - плани виробничої ділянки; плани дочірньої компанії.

Планування - це початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що заплановано. Планування містить визначення кінцевої та проміжної мети; завдань, виконання яких необхідне для досягнення мети; засобів та способів їхнього виконання; необхідних ресурсів, їхніх джерел і способу розподілу.

Планування - це прогнозування (визначення) параметрів керувального процесу (або результатів його діяльності) на основі зіставлення інформації про поведінку зовнішнього середовища із результатами діяльності цього об'єкта, його можливостей з урахуванням розвитку, що спрямовано на досягнення мети, поставленої перед системою.

Отже, **сутність планування як функції управління спортивної організації** полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв'язку. Планування є основною ланкою та організаційним початком усього процесу реалізації цілей організації фізкультурно-спортивного спрямування.

Розглядаючи планування у вузькому розумінні, його можна визначити як систематизовану підготовку рішень. Планування, з цього погляду, означає системну підготовку до формування майбутнього стану організацій / підприємств. Зміст планування полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства завдяки цільовій орієнтації та координації усіх процесів, виявлення ризиків і зниження їхнього рівня, підвищення гнучкості й адаптованості до змін.

Основними загальними функціями управління спортивної організації є планування і прогнозування, організація, координація і регулювання, активізація і

стимулювання, облік, аналіз і контроль. Планування у структурованій за різновидами управлінській діяльності є основою для ухвалення управлінських рішень.

5.2. Суть, завдання та принципи планування

Ефективна співпраця членів організації неможлива без усвідомлення спільних цілей, розуміння методів і засобів для їхнього досягнення. Це забезпечує реалізація функції планування, яка полягає у формуванні системи планів організації загалом і її структурних елементів. Вони охоплюють як стратегічні цілі та завдання, що відображають бачення вищим менеджментом перспектив і розвитку організації з огляду на її внутрішній потенціал та стан і тенденції зовнішнього середовища, так і середньо- та короткострокові плани, спрямовані на реалізацію обраної стратегії.

Планування є відправною ланкою в циклі управління. Воно визначає цілі організації і способи їхнього досягнення, тобто відображає рівень осмисленості діяльності організації.

На основі розробленої системи планів здійснюють організацію робіт, мотивацію задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх оцінювання з огляду на досягнення планових показників. Водночас планування - не одноразова дія, а безперервний процес, зумовлений реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, визначенням нових або уточненням старих цілей, що потребує внесення корективів у плани. Працівники, які беруть участь у процесі планування, не лише виконують належні функції, а діють творчо і здатні до змін характеру дій, якщо того вимагають обставини.

Діяльність із планування на підприємстві зображено на рис. 5.1.

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають принципи планування, дотримання яких сприяє ефективності роботи фірми. Зокрема, А. Файоль виокремив чотири основні принципи планування: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Значно пізніше американський учений Р. Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип планування - принцип участі.



Рис. 5.1. Планова діяльність в організації

1. Принцип єдності (холізму) передбачає системний характер планування. Оскільки елементами планування в організації є окремі підрозділи, а отже, окремі частини процесу планування, то між ними має існувати взаємозв'язок. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділу маркетингу, виробничого відділу, фінансового відділу тощо). Єдиний напрям планової діяльності, спільність мети всіх елементів організації стають можливими за умов вертикальної єдності підрозділів, тобто єдності в межах управлінської ієрархії. Кожен підрозділ планує свою діяльність з огляду на загальну стратегію фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації загалом. Усі плани організації – це взаємопов'язана система.

2. Принцип безперервності полягає в безперервності планування на підприємствах; у розробленні планів відповідно до результатів виконання попередніх планів, зважаючи на зміни зовнішнього середовища; в оперативному внесенні коректив.

3. Принцип гнучкості пов'язаний із принципом безперервності. Суть його - у здатності планів і процесу планування змінювати свою спрямованість з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом, плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Отож плани повинні містити оптимальні резерви планування. За великих резервів плани будуть неточними, за низьких - вимагатимуть частих змін.

4. Принцип точності. Згідно з ним, плани мають бути конкретизовані й деталізовані настільки, наскільки сприяють зовнішні та внутрішні умови діяльності організації. Зокрема, стратегічне, довгострокове планування обмежене головними цілями і загальними напрямками діяльності, бо кількість достовірної інформації про майбутнє незначна, а діапазон і швидкість змін постійно зростають. В оперативних планах, які розраховані на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують.

5. Принцип участі тісно пов'язаний із принципом єдності. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що, по-перше, кожен учасник організації ліпше знатиме організацію; по-друге, особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби. У кожного з них з'являються чітко визначені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації; по-третє, працівники організації, беручи участь у плануванні, розвиваються як особистості; по-четверте, участь у плануванні дає змогу уникнути протиріч між плануванням

та оперативним керівництвом. Керівники нижчих рівнів ліпше сприймають плани, оскільки самі брали участь у формуванні їх.

Дотримання наведених принципів забезпечує формування осмисленої всіма працівниками цілісної та гнучкої системи планів організації, спрямованої на збереження і зміцнення її позицій у складному і мінливому зовнішньому середовищі.

5.3. Види планування спортивних організацій та їхній зв'язок

Процес планування в організації здійснюють поетапно.

Відповідно до цих етапів виокремлюють три види планування: стратегічне; тактичне; оперативне.

Зазвичай стратегічне планування розраховане на тривалий період (10-25 років), хоча в багатьох організаціях стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (3-5 років). Відповідальним за його розроблення є найвищий менеджмент організації.

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку організації на плановий період. За основу при розробленні стратегічного плану беруть такі показники:

- аналіз перспектив розвитку організації, завданням якого є виявлення тенденцій і чинників, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;

- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція організації на різних ринках і що організація може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямках;

- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку організації в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з погляду її ефективності й забезпечення ресурсами;

- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікують.

Стратегічне планування характеризується такими особливостями:

- планова робота спрямована на майбутнє, а не на опис поточної ситуації;

- стратегічний план не є детермінованим, тобто у ньому немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами; він обґрунтовує загальні перспективні напрями діяльності та розвитку організації;

- у системі стратегічного планування відсутнє припущення, що майбутнє можна передбачити лише за результатами минулого.

Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, завдання якого - втілення стратегії у конкретні проекти (наприклад, випуск нового виду

продукції/послуги чи освоєння нового сегменту ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні терміни реалізації проектів.

Тактичні плани охоплюють період 1-3 роки і є предметом турбот середньої та низової ланки управління. Деталізація тактичних планів у часі та просторі здійсниться у процесі оперативного планування.

Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації. Однак, на відміну від тактичного, це планування окремих операцій у загальному господарському потоці, наприклад, планування виробництва, маркетингу тощо, тому його називають ще поточним плануванням.

Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці.

Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою «планування реалізації стратегії», що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між собою і бути спрямованими на досягнення мети, утвердження місії підприємства.

Логічно, як це впливає зі схеми процесу планування, що складання тактичних планів здійснюють услід за стратегічним плануванням. Багато плановиків та менеджерів, маючи великий досвід оперативного планування, остерігаються починати планову діяльність із визначення стратегії, вважаючи формулювання загальних напрямів діяльності організації абстрактним заняттям, яке не приносить користі і є навіть небезпечним з погляду втрати часу й уваги до невідкладних справ. Такі менеджери розглядають оперативні плани як основне завдання, а стратегічні - як побічне. У таких випадках послідовність планування буде протилежною: спершу оперативні плани, а відтак стратегічний. Однак уже протягом 2—3 років менеджери усвідомлюють важливість стратегічного планування і починають використовувати його інструменти.

Трапляються ситуації, коли стратегічне й оперативне планування здійснюються одночасно. Головний недолік такої практики полягає в тому, що невідкладність оперативних рішень домінує над стратегічними проблемами і організація втрачає основні орієнтири своєї діяльності.

Планування діяльності підприємства слід здійснювати за певною схемою, відпрацьованою світовою практикою управління, яка передбачає таку послідовність:

1. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Визначають головні компоненти організаційного середовища, проводять накопичення і відстеження інформації про ці компоненти, складають прогнози майбутнього стану середовища, оцінюють реальне становище фірми.

2. Встановлення бажаних напрямів і орієнтирів діяльності: бачення, місію, комплекс цілей (інколи встановлення цілей передуює аналізу середовища).

3. Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів досліджень чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення розриву між ними). За допомогою методів стратегічного аналізу формують різні варіанти стратегії.

4. Вибір і детальне опрацювання однієї з альтернативних стратегій.

5. Підготовку остаточного стратегічного плану діяльності організації.

6. Середньострокове планування (середньострокові тактичні плани і програми).

7. Розроблення річних оперативних планів і проектів на основі стратегічного плану і результатів середньострокового планування.

8. Реалізацію планів.

9. Контроль результатів.

Реалізація планів і контроль результатів не є стадіями безпосереднього процесу планування, однак вони визначають передумови для створення нових планів, які повинні враховувати такі показники:

що організації вдалося зробити, реалізуючи плани;

який розрив між плановими показниками та фактичним виконанням.

Загалом процес планування є замкнутим циклом із прямим (від розроблення стратегії і визначення оперативних планів до реалізації і контролю) і зворотним (від врахування результатів виконання до переформулювання плану) зв'язками.

5.4. Методологія стратегічного планування

Методологія стратегічного планування передбачає аналіз різних аспектів діяльності у минулому і тих, що можуть бути актуальними в майбутньому. Цей аналіз буде кваліфікованим лише за належного інформаційного забезпечення. Застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу зібрати необхідну інформацію про тенденції розвитку галузі та динаміку ринкових позицій конкретної організації, а сучасні методи опрацювання інформації - вибрати методи, відповідні завданням аналізу, які забезпечать належне обґрунтування управлінських рішень.

Отже, *методологія стратегічного планування* полягає у визначенні послідовності певних етапів розроблення стратегії і у виборі методів дослідження, яке здійснюється на кожному етапі. Це методи статистичного дослідження, економічного аналізу, експертних оцінок тощо.

Процес стратегічного планування зображено на рис. 5. 3.

Процес стратегічного планування має певну послідовність.

1. *Аналіз тенденцій у минулому.* Він необхідний для об'єктивного оцінювання поточного стану організації як економічного суб'єкта і визначення

«що буде далі, якщо нічого не змінювати». Інструментами оцінювання впливу минулих тенденцій на майбутню діяльність підприємства є економічний аналіз і методи прогнозування.

Для прогнозування майбутніх станів організації можна застосовувати різні методи, придатні для використання за умов наявних обмежень. Особливо це стосується прогнозів ринкових ситуацій щодо майбутнього попиту на продукцію (товар і послугу) організації, прогнозів, що супроводжують виробничу діяльність. У межах стратегічного планування найчастіше вдаються до довгострокових прогнозів попиту на продукцію.

2. Аналіз та оцінювання чинників зовнішнього середовища фірми полягають у з'ясуванні тенденцій, загроз і шансів, а також можливих «виняткових» ситуацій, здатних якісно змінити попередні тенденції.

Методика аналізу зовнішніх загроз та можливостей передбачає також виявлення чинників:

зовнішнє середовище, яке впливає на діяльність організації;

нові можливості організації;

можлива загроза діяльності організації;

позиціонування чинників першої і другої групи за силою їхнього впливу на організацію.

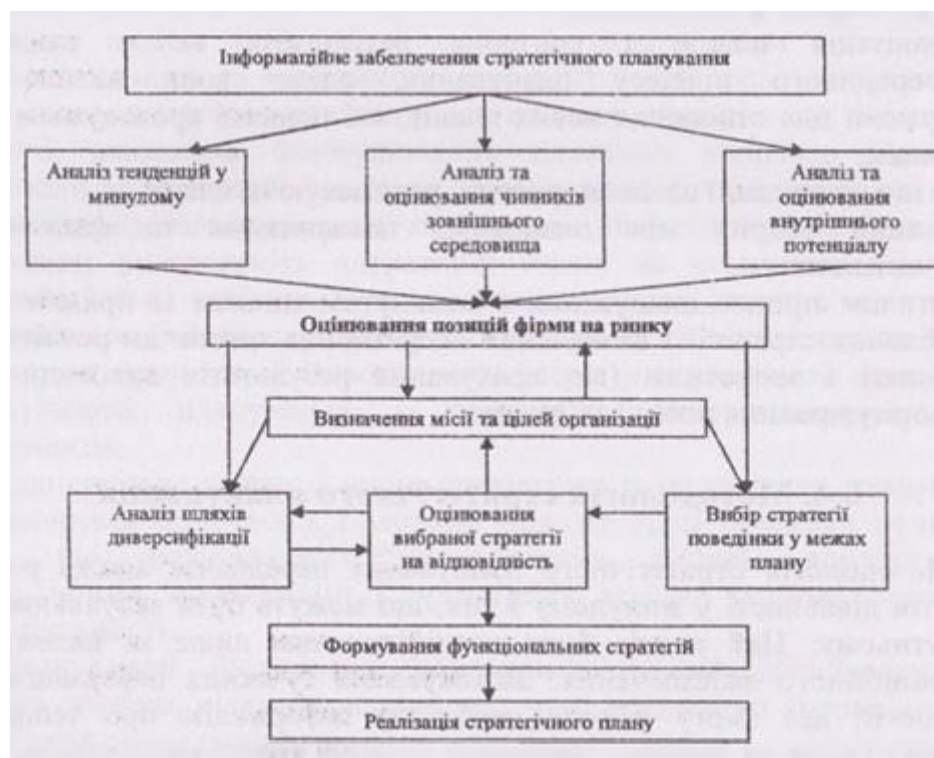


Рис. 5.3. Схематична модель стратегічного планування

Такий аналіз передбачає вивчення зовнішнього середовища прямого впливу, а саме:

вивчення споживачів дає змогу визначити, для кого виготовлятимуть продукцію; з'ясувати, який продукт оберуть споживачі, на який обсяг продажу організація може розраховувати, чи може бути розширене коло покупців тощо;

вивчення постачальників спрямоване на виявлення тих аспектів у їхній діяльності, від яких залежить ефективність роботи організації;

вивчення конкурентів передбачає виявлення їхніх сильних та слабких сторін і вироблення стратегії конкурентної боротьби. Зокрема, аналізувати слід не тільки наявних конкурентів, а й потенційних;

вивчення змін у чинному законодавстві. Вони можуть несподівано внести істотні корективи у діяльність організації.

3. **Аналіз та оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства** полягає в оцінюванні внутрішнього середовища організації, виявленні її сильних і слабких сторін.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, які характеризують потенціал організації.

Маркетинговий зріз охоплює процеси й елементи, пов'язані з реалізацією продукції (частка ринку, яку займає підприємство і його конкурентоспроможність; різноманітність і якість асортименту товару / послуг; ринкова демографічна статистика; ринкові дослідження та розробки; передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів; ефективний збут, реклама і просування товарів; прибутковість).

Фінансовий зріз - це процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації (підтримання ліквідності й забезпечення прибутковості; створення інвестиційних можливостей тощо).

Виробничий (операційний) зріз передбачає оцінювання прогресивності використовуваного обладнання, ефективності схем постачання матеріалів; сезонність виробництва; контроль якості продукції; оцінювання розміру виробничих витрат; ступінь використання наявних виробничих потужностей тощо.

Кадровий зріз охоплює рівень укомплектованості організації кадрами за кількісними та якісними характеристиками; дієвість систем мотивації і оплати праці, що застосовують в організації.

4. **Оцінювання ринкових позицій фірми** передбачає використання методу SWOT (абревіатура чотирьох англійських слів: сила, слабкість, можливості, загрози). Застосовуючи цей метод, можна встановити залежність між виявленими сильними і слабкими сторонами фірми і загрозами та можливостями зовнішнього середовища. Ці залежності можна використовувати при визначенні стратегії фірми.

5. **Вибір стратегії поведінки у межах періоду планування (планового горизонту)** передбачає порівнювання перспектив організації у тих видах

діяльності, якими вона займається. Це необхідно для визначення пріоритетів розвитку і розподілу ресурсів між різними видами діяльності. На цьому етапі аналіз можна завершити, і керівництво організації може переходити до складання довгострокових програм, планів і бюджетів. Часто наявні види діяльності не дають підстав для впевненості в досягненні довгострокових цілей, оскільки не забезпечують достатніх темпів зростання або є стратегічно вразливими (висока ймовірність зміни структури потреб) тощо. З огляду на це потрібно здійснити аналіз шляхів диверсифікації.

6. *Аналіз шляхів диверсифікації* полягає в оцінюванні недоліків наявних видів діяльності організації і знаходженні нових, перспективних, до яких слід перейти (або приєднати до наявних). У такий спосіб організація визначає нові цілі, завдання та напрями розвитку в прогнозованому майбутньому періоді.

Диверсифікація є надзвичайно складною у виконанні. Вона вимагає зміни структури витрат, зміни організаційної структури, високого професіоналізму керівників тощо. Та все ж світовий досвід свідчить про її поширення в різних сферах підприємницької діяльності.

5.5. Розроблення загальної та функціональної стратегій

Однією з найважливіших складових частин стратегічного плану діяльності спортивної організації є розроблення загальної стратегії. Цей процес починається з визначення планового горизонту. Оскільки стратегія спортивної організації передбачає довгострокове планування, то більшість організацій складають довгострокові плани не менше ніж на 3 роки, а в окремих випадках - на 5—10 років. Вибір планового горизонту залежить від типу організації, рівня, на якому здійснюється планування, наявності або відсутності досвіду розроблення тощо. У будь-якому разі період стратегічного планування не має перевищувати того відрізка часу, впродовж якого можна отримати дані щодо тенденції розвитку всіх чинників, які впливають на виконання плану.

Формулювання місії і цілей. Важливим для планування стратегії організації є визначення місії (головної мети) її діяльності та розроблення комплексу цілей, які конкретизують загальну мету в часі й просторі і роблять чіткими та зрозумілими завдання кожного підрозділу та окремих працівників. Місія формулюється з огляду на сферу діяльності підприємства, його позиції на ринку, запити та вимоги споживачів, інтереси власників та інших членів організації і суспільства загалом.

Місія фізкультурної організації може бути пов'язана з масовою фізкультурно-оздоровчою роботою, а спортивної організації - зі спортом вищих досягнень.

Визначені на основі місії цілі організації є орієнтиром для ухвалення всіх управлінських рішень. Найчастіше місію розглядають з погляду виявлення основних потреб споживачів і їх задоволення.

Однак при визначенні місії недоцільно обмежуватися лише врахуванням інтересів споживачів. Реалізація місії організації має сприяти розвитку суспільства загалом - через насичення ринку необхідними товарами / послугами, через сплату податків до бюджету, через розв'язання соціальних проблем як своїх працівників, так і незахищених верств населення тощо. Підхід до формулювання місії як до сенсу існування організації, її соціально-економічного призначення має бути правилом, а не винятком.

Цілі конкретизують місію через кількісне і часове оцінювання кожного напрямку діяльності організації. Вони вказують, чого конкретно треба досягнути, коли саме і хто за це відповідає. ***Цілі групують у межах чітко окресленого економічного чи управлінського просторів за такими однорідними ознаками:***

- прибутковість (обсяг і норма прибутку, розмір дивідендів на акцію тощо);
- позиції на ринку (частка ринку, обсяг продажу, ринкова ніша);
- продуктивність (ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів);
- продукція (зміни в асортименті);
- фінансові ресурси (структура капіталу, рух грошових коштів тощо);
- виробничі потужності (нарощування потужностей у часі);
- інновації (розроблення нових товарів / послуг, освоєння нових ринків, створення нових технологій тощо);
- персонал (плинність кадрів, рівень кваліфікації, структура персоналу);
- соціальна відповідальність (наприклад - «спрямувати на благодійні цілі 20 тис. грн у поточному році»; «створити у поточному році два робочих місця для інвалідів»).

Кожна організація з огляду на специфіку своєї діяльності формулює для себе власну систему цілей, виокремлюючи серед усієї їх сукупності пріоритетні, першочергові чи другорядні, підтримувальні. У будь-якому разі цілі мають бути встановлені для кожного виду діяльності, який є важливим і розвиток якого необхідно контролювати.

Вибір загальної стратегії. Визначення загальної стратегії передбачає вибір напрямку поведінки організації у майбутньому. Виокремлюють такі три напрями загальної стратегії:

1. ***Стратегія стабільності*** (обмеженого зростання) полягає у підтриманні наявних розмірів організації і напрямів її ділової активності.
2. ***Стратегія зростання*** передбачає збільшення розмірів організації через нарощування виробничих потужностей та освоєння нових напрямів діяльності завдяки самофінансуванню або через придбання чи злиття з іншими організаціями.

3. **Стратегію скорочення** використовують за умов, несприятливих для організації обставин. Ця стратегія полягає у «відсіканні зайвих» підрозділів чи видів діяльності, тобто тих, які перестали бути рентабельними; у переорієнтації ділової активності або самоліквідації.

Загальна стратегія конкретизується у функціональних стратегіях, які описують дії функціональних служб організації, спрямовані на реалізацію загальної стратегії функціональними вважають маркетингову, інноваційну, інвестиційну, економічну, соціальну, виробничу та фінансову стратегії. Основні з них — маркетингова, виробнича та фінансова. Саме врахування їхніх особливостей може стати запорукою успішної реалізації загальної стратегії.

Маркетингова стратегія. Її вважають ключовою у стратегічному плануванні. Ця стратегія дає змогу брати до уваги вимоги ринку до продукції, що виготовляє або може виготовляти організація

Вона визначає такі характеристики:

які чинники зовнішнього середовища є стратегічними та зумовлюють істотні відмінності в динаміці показників господарювання за умови здійснення різних видів підприємницької діяльності;

ч/ який рівень ефективності можна вважати нормальним (достатнім) за нинішніх умов для конкретного різновиду стратегії організації;

як зміняться показники ефективності певного виду діяльності за умов зміни рівня конкуренції чи істотної корекції стратегії організації;

У як необхідно змінити стратегію, щоб за наявних ринкових умов поліпшити показники результативності конкретного виду підприємництва.

Якщо ринкові дослідження свідчать, що продукція організації ще має певний потенціал перебування на ринку, то бізнес можна продовжувати; якщо ж попит на продукцію відчутно знижується, то життєвий цикл цієї продукції може завершитися, якщо не докласти певних зусиль. Отож маркетингові зусилля слід зосереджувати на пошуку шляхів продовження життєвого циклу продукту. Якщо ж споживачі надають перевагу продуктам-замінникам і бізнес стає безперспективним, то завданням стратегічного маркетингу стає пошук шляхів диверсифікації діяльності підприємства. Це дасть змогу виявити нові зони господарювання, привабливі з погляду обсягів продажу, прибутку і стабільності в майбутньому.

Маркетингову стратегію формують такі види стратегій:

1. Стратегії концентрованого зростання пов'язані лише зі зміною продукту і (або) ринку. До них належать стратегія

зміцнення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку і стратегія розвитку продукту.

2. Стратегії інтегрованого зростання передбачають зміцнення позицій фірми у галузі через приєднання нових структур або розширення зсередини.

Виокремлюють два типи стратегій інтегрованого зростання: стратегію зворотної вертикальної інтеграції і стратегію вертикальної інтеграції, спрямованої уперед.

3. Стратегії диверсифікованого зростання реалізують, якщо організація далі не може чи не хоче розвиватися на старому ринку зі старим продуктом. Вибір такої стратегії зумовлюють такі чинники:

- ринки насичені продуктом або скорочується попит на нього внаслідок затухання його життєвого циклу;

- поточний бізнес дає великі прибутки, які можна вкласти в інший вигідний бізнес;

- можливість виходу на нові ринки;

- антимонопольне регулювання перешкоджає розширенню бізнесу в межах даної галузі;

- можливість скорочення втрат від податків;

- можливість ефективніше використати потенціал менеджерів.

Стратегії диверсифікованого зростання є найскладнішими з усіх розглянутих стратегій, оскільки диверсифікація потребує залучення додаткових фінансових коштів для зміни складу основних фондів, перекваліфікації персоналу тощо; вимагає значної перебудови не тільки у сфері технології, а передусім, у свідомості керівництва, стилях і методах управління; передбачає істотні зміни організаційної структури і створення відповідної організаційної культури. До них належить стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації.

4. Стратегії скорочення реалізують, якщо потрібно перегрупувати сили організації після тривалого періоду зростання або в разі зниження ефективності діяльності внаслідок несприятливих обставин (різкі коливання попиту, структурні перебудови в економіці всієї країни тощо), закінчення життєвого циклу продукту, який випускала організація. Застосування цих стратегій має бути планомірним і цілеспрямованим.

Виокремлюють такі чотири типи цих стратегій: скорочення витрат, збір урожаю, скорочення, ліквідація.

Стратегія виробництва. Ефективність розробленої і здійснюваної організацією загальної стратегії великою мірою залежить від стратегії виробництва. Стратегія виробництва - це стратегія, спрямована на налагодження виробничого процесу організації, її функціонування на стадіях стабільності або зростання.

Досягнення лідерства у мінімізації витрат. Така стратегія дає змогу завдяки нижчим цінам на продукцію зайняти більшу частину ринку.

Спеціалізацію у виробництві продукції застосовують, якщо в процесі маркетингових досліджень було визначено перспективність певного виду продукції фірми.

Фіксація певного сегменту ринку і концентрація на ньому зусиль організації. За такої стратегії організація прагне працювати не на всьому ринкові, а лише на певному його сегменті, намагаючись досконало вивчити його потреби.

Фінансова стратегія. Фінанси організації є основою реалізації її загальної стратегії. З огляду на фінансові можливості організація може обрати стратегію, яка забезпечить їй значні й тривалі конкурентні переваги, або ж, за нестачі коштів, лише тимчасові.

Фінансова стратегія організації ґрунтується на результатах усебічного економічного аналізу її виробничо-господарської діяльності та фінансового стану. Такий аналіз передбачає певні дії, а саме:

оцінювання ефективності використання організацією своїх ресурсів, рівня прибутковості та рентабельності окремих видів діяльності й організації загалом;

оцінювання платоспроможності організації, її фінансової стійкості, яку визначають величиною накопичених упродовж певного періоду власних фінансових ресурсів;

визначення межі, до якої організація може здійснювати фінансування завдяки позичковим коштам.

Економічний аналіз дає можливість визначити потенціал організації щодо здатності фінансувати конкретні заходи для реалізації загальної стратегії.

Складовими частинами фінансової стратегії організації є такі субстратегії накопичення та споживання; заборгованість; фінансування інших функціональних стратегій, цільових комплексних програм і проектів.

Стратегія накопичення та споживання передбачає прогнозування та обґрунтування оптимального співвідношення між частками доходу, використаного на формування фондів накопичення і споживання.

Стратегія заборгованості формується для передбачення способів отримання необхідних кредитів і умов їх повернення; дає змогу забезпечити кредитоспроможність організації, а отже, - її стабільне функціонування і збереження сталих конкурентних позицій.

Стратегія фінансування інших функціональних стратегій та інвестиційних проектів полягає в належному їх обґрунтуванні та виділенні відповідних коштів на весь період їх здійснення. Передбачає ухвалення виважених рішень щодо розподілу реальних інвестицій на придбання чи поглинання інших суб'єктів підприємницької діяльності; спорудження нових виробничих об'єктів; технічне переоснащення та реконструкцію виробничих підрозділів організації; проектування та впровадження нової технології; виконання ресурсозбережних, соціальних та інших цільових програм.

Аналіз розглянутих функціональних стратегій дасть змогу менеджменту організації якомога повніше вивчити вимоги зовнішнього середовища до її діяльності і, зважаючи на фінансові можливості організації, вибрати такий тип організації виробництва, який забезпечить випуск конкурентоспроможної

продукції, позитивно вплине на ринкові позиції організації і дасть новий імпульс її розвитку.

5.6. Бізнес-планування фізкультурно-спортивних організацій

Під проектом розуміють також сукупність організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення визначених дій.

Бізнес-план, на відміну від плану організації, відображає розвиток одного конкретного напрямку його роботи на визначеному ринку. Організація може одночасно мати кілька бізнес-планів. Ступінь деталізації обґрунтувань у бізнес-плані може бути різним. У малому бізнесі бізнес-план та план організації можуть збігатися і за обсягом, і за змістом (Додаток Д).

Залежно від того, для кого складається бізнес-план, і від мотивів його написання, бізнес-плани поділяють на внутрішній та зовнішній.

Внутрішній бізнес-план дає змогу підприємцеві з'ясувати, чи є сенс витратити час та кошти на розвиток своєї ідеї; знайти сильні та слабкі сторони бізнесу; передбачити підводне каміння, з яким може зіткнутися підприємець під час реалізації нового проекту, та знайти способи цього уникнути; визначити обсяг необхідних інвестицій для започаткування (розширення) бізнесу тощо.

Під час складання внутрішнього бізнес-плану розглядають аспекти, які, можливо, ніколи не будуть зазначені в зовнішньому бізнес-плані. Це, зокрема, чітке формулювання цілей майбутнього підприємства, стратегії і тактики їх досягнення; визначення конкретних напрямів діяльності підприємства, цільові ринки і місце майбутнього підприємства на цільових ринках; визначення асортименту й основні показники товарів та послуг, що будуть запропоновані організацією споживачам; визначення маркетингових заходів щодо вивчення ринку, стимулювання продажу, ціноутворення тощо; оцінювання всіх можливих витрат для відкриття і функціонування організації (до моменту надходження майбутніх прибутків) та відповідне оцінювання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей, потреби в інвестиціях та їхній обсяг.

Усі варіанти і стратегію розвитку організації слід проаналізувати заздалегідь, адже вдалий внутрішній бізнес-план у подальшому стане орієнтиром, яким потрібно керуватися кожному з працівників організації.

Наявність внутрішньо-орієнтованого бізнес-плану може знадобитися й у спілкуванні з потенційними інвесторами, адже питання, що не висвітлено в зовнішньому бізнес-плані, все-таки можуть бути поставлені контрагентом і невідповідність до них навряд чи позитивно вплине на подальші відносини.

Зовнішній бізнес-план загалом розробляють тоді, коли потрібно залучати сторонні інвестиції і відповідно його пишуть «під інвесторів (партнерів, суміжників)», підкреслюючи привабливі для них аспекти й уникаючи негативних

моментів. Зовнішній бізнес-план нового проекту є одним із перших узагальнювальних документів обґрунтування інвестицій і містить укрупнені дані про плановану номенклатуру й обсяги випуску продукції, характеристики ринків збуту і сировинної бази, потребу виробництва в земельних, енергетичних і трудових ресурсах, а також містить низку показників, що дають уявлення про комерційну, бюджетну й економічну ефективність проекту.

Після того, як визначено мету та мотиви написання бізнес-плану, потрібно вирішити, чи складати його самому, чи доцільніше залучити сторонніх осіб — партнерів, консультантів, юристів, інших фахівців.

Чітко визначеної універсальної структури бізнес-плану немає, адже кожен бізнес має свої особливості та компоненти. Проте існують загальні практичні рекомендації, які потрібно враховувати під час написання бізнес-плану, особливо якщо він призначений для зовнішнього використання. Перед початком роботи над бізнес-планом необхідно зібрати всю інформацію, що дасть змогу зрозуміти бізнес-ідею, її актуальність на сучасному ринку, можливість її реалізації підприємцем.

Викладати бізнес-план потрібно у вигляді основної (описової) частини нового проекту та додатку до неї. Основна частина не повинна мати зайвої, обтяжливої інформації - лише чіткі послідовні думки та висновки щодо запровадження та реалізації проекту. Кожен розділ має бути обсягом близько 2-3 сторінки, зокрема основна частина — 10—50 сторінок, залежно від масштабності бізнесу. Проте відповідно до описуваних особливостей стратегії обсяг може змінюватися.

Згідно з рекомендаціями ЮНІДО (відділення ООН із питань промислового розвитку), бізнес-план має містити такі розділи:

Концепція бізнесу (резюме) — тут подається зміст усього проекту, зокрема, щоб навіть випадковій людині були зрозумілі привабливість і здійсненність проекту.

Характеристика об'єкта бізнесу - описання властивостей товару (технології, послуги, продукту). Тут особливу увагу потрібно приділити конкурентоспроможності, унікальності продукту, що вирізнятиме товар серед аналогічних на ринку та приваблюватиме споживачів.

Дослідження й аналіз ринку — виявлення нинішніх та потенційних споживачів продукції. Необхідно провести сегментацію ринку, визначити розміри місткості споживчого ринку.

Організаційний план (зокрема правове забезпечення). Необхідно детально розписати організаційну структуру організації, де вказати, хто чим займатиметься, як взаємодіятимуть служби та підрозділи, як здійснюватиметься координація і контроль їхньої діяльності. У цьому ж розділі подають інформацію щодо правових аспектів діяльності організації (відомості про реєстрацію, установчі документи, форму власності, законодавчі обмеження, особливості оподаткування, патентного захисту тощо).

Персонал і управління. Тут подають характеристику персоналові, від якого залежить реалізація бізнес-плану (вік працівників, освіта, послужний перелік, кваліфікація), та визначають структуру управління організацією.

План виробництва. Описують виробничий процес із зазначенням операцій, які у разі потреби доручають субпідрядникам. Тут необхідно вказати потребу у виробничих приміщеннях, земельних ділянках, устаткуванні й матеріальних ресурсах, їхню площу, а також назвати основних постачальників. Розділ закінчують розрахунком витрат виробництва і собівартості виробленої продукції.

План маркетингових дій. Визначають схему розповсюдження продукту, ціноутворення, рекламні заходи та методи стимулювання продажу, організацію обслуговування. Потрібно дотримуватися чіткої маркетингової орієнтації на споживача (знання його запитів, унікальності й адресності продукції, високоякісний сервіс, доступна ціна, вчасність поставок, надійність, стабільність). Доцільно врахувати можливість адаптації підприємства до мінливих ринкових ситуацій, пріоритетів споживачів.

Потенційні ризики та можливості їх уникнення. Потенційні ризики умовно поділяють на комерційні, фінансові та форс-мажорні. Комерційні ризики пов'язані з реалізацією продукції на товарному ринку (зменшення розмірів і місткості ринків, зниження платоспроможного попиту, поява нових конкурентів). Заходами для зменшення комерційних ризиків можуть бути систематичне вивчення кон'юнктури ринку, створення дилерської мережі, відповідної цінової політики, створення мережі сервісного обслуговування, реклама. Фінансові ризики спричинені інфляційними процесами, загальними неплатежами, коливанням валютних курсів. Їх можна знизити за допомогою системи фінансового менеджменту, роботи з дилерами за умов передоплати. Ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами - ризики, зумовлені непередбаченими обставинами. Ефективною протидією таким ризикам є запас фінансової міцності. Розділ «Фінансовий план і фінансова стратегія» є узагальненням усієї попередньої роботи. Необхідно скласти максимально ймовірний звіт про прибутки та збитки, баланс грошових витрат і надходжень, прогнозний баланс активів і пасивів, стратегію фінансування. Для цього попередньо розробляють песимістичний та оптимістичний варіанти фінансового звіту, потім, порівнюючи їх, складають орієнтовний звіт.

Після складання основної частини бізнес-плану потрібно сформулювати додаток, що є своєрідним документальним обґрунтуванням викладеного в основній частині. Це, зокрема, технічна документація, порівняльні таблиці, маркетингові дослідження та їхній аналіз, схеми тощо, які підтверджують та уточнюють основну частину.

Питання для самоконтролю.

1. Визначте сутність функції планування та її класифікацію в спортивних організаціях.
2. Назвіть етапи планування діяльності спортивної організації.
3. Вкажіть види планів і охарактеризуйте їх.
4. Розкажіть про структуру річного плану розвитку спортивної організації.
5. Як здійснюється стратегічне планування спортивної організації?
6. Розкрийте зміст тактичного планування фізкультурно-спортивної організації.
7. Розкрийте зміст оперативного планування фізкультурно-спортивної організації.
8. Розкрийте зміст бізнес-плану фізкультурно-спортивної організації.

ТЕМА 6: ФОРМУВАННЯ КОМАНД, ЯКІ ПЕРЕМАГАЮТЬ

- 6.1. Ефективність керування персоналом
- 6.2. Організація праці персоналу
- 6.3. Кваліфікаційні категорії працівників сфери фізичної культури і спорту
- 6.4. Мотивація та стимулювання персоналу

6.1. Ефективність керування персоналом

Основним компонентом будь-якої соціально-економічної системи є люди. В організаціях співробітники є головною статтею капіталовкладень щодо витрат для їхнього найму та навчання. Підтримання діяльності персоналу також вимагає великих витрат. Водночас від персоналу найбільшою мірою залежить продуктивність праці. Одним із головних чинників конкурентоспроможності є орієнтація на «підвищення продуктивності через турботу про людей». Компанії, у яких домінує така практика, вважають співробітників найбільш важливим чинником розвитку і успіху. Однією з необхідних умов підтримки такого ставлення до персоналу та гарантії того, що з людьми поведуться відповідно до декларованих організацією цінностей, є чітке формулювання кадрової політики. Вона є основою для формування системи роботи з людьми під час розгляду різних аспектів управління людськими ресурсами і служить відправною точкою для менеджерів, коли ухвалюють рішення стосовно персоналу.

Під час формування системи керування персоналом насамперед потрібно побудувати «дерево цілей», зокрема цілей працівників і цілей адміністрації, забезпечити їхню найменшу суперечливість, виявити ролі та систему управління персоналом у забезпеченні головних цілей організацій фізкультурно-спортивного спрямування.

Цілі керування персоналом організації фізкультурно-спортивного спрямування:

підвищення конкурентоздатності організації в ринкових умовах;

підвищення ефективності виробництва й праці, зокрема досягнення поставлених цілей;

забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає виконання таких завдань:

забезпечення потреби організації в трудових ресурсах у

необхідній кількості та необхідній кваліфікації;

досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу';

повне й ефективне використання потенціалу працівника й виробничого колективу в цілому;

забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення в працівника звички до взаємодії і співробітництва;

закріплення працівника в організації, формування сталого колективу як умова окупності засобів, затрачуваних на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів персоналу

стосовно змісту праці, кар'єрного росту тощо;

узгодження виробничого та соціального завдань (балансування інтересів підприємства й інтересів працівників, економічної й соціальної ефективності);

У підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Історично існує шість таких основних теорій менеджменту персоналу:

1. Наукова теорія, автор - Фредерік В. Тейлор (Frederick W. Taylor):

люди — це лабораторні миші, які працюють за шматок сиру;

особливості керування: спрощуйте завдання, розподіляйте роботу рівномірно, використовуйте монетарні стимули.

2. Адміністративна теорія, автор - Анрі Файоль (Henri Fayol):

удосконалюйте топ менеджмент — і решта співробітників наслідуватимуть вас;

особливості керування: топ менеджмент командує і контролює.

3. Бюрократична теорія, автор — Макс Вебер (Max Weber):

робітники — персонажі з фільму «Втеча з Шоушенку»;

особливості керування: ієрархічна структура, що ґрунтується на суворих правилах.

4. Теорія управління персоналом, автор - Елтон Мейо (Elton Mayo):

заохочуйте робітників-інтровертів, створюючи групи для виконання кожного завдання;

особливості керування: стимулювання соціальної взаємодії всередині організації.

5. **Системна теорія**, автор - Людвіг фон Берталанфі (Ludwig Von Bertalanffy):

відділи, які є командою, залишаються разом;

особливості керування: системна координація між різними відділами компанії.

6. **Теорія X & Y**, автор - Дуглас Мак-Грегор (Douglas McGregor):

псевдонаукове обґрунтування кумівства;

особливості керування: лінивих X контролюють, мотивованих Y винагороджують.

Отже, ефективність керування персоналом залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Необхідність узгодження між собою стратегії керування персоналом і стратегії підприємництва охоплює основні функції управління і містить:

добір, наймання та формування персоналу організації для найліпшого досягнення цілей виробництва;

оцінювання персоналу;

найліпше використання потенціалу працівників і їх винагородження;

забезпечення гарантій соціальної відповідальності організацій перед кожним працівником.

У практичному плані можна виокремити такі **основні функції керування персоналом**:

прогнозування ситуації на ринку праці й у власному колективі для вживання попереджувальних заходів;

аналіз наявного кадрового потенціалу та планування його розвитку з огляду на перспективи;

мотивація персоналу, оцінювання і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально комфортних умов у колективі, розв'язання приватних питань психологічної сумісності співробітників тощо.

Функції управління персоналом дуже тісно пов'язані між собою і утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, які відбуваються складі кожної з функцій, зумовлюють необхідність коректування всіх інших сполучених функціональних завдань і обов'язків.

Система управління персоналом містить такі етапи: формування, використання, стабілізацію і керування.

Структура управління персоналом охоплює такі напрями діяльності:

планування ресурсів - розробка плану задоволення потреб у людських ресурсах і необхідних для цього витрат;

набір персоналу - створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами;

відбір — оцінювання кандидатів на робочі місця та відбір найліпших із резерву, створеного під час набору;

визначення заробітної плати й компенсації — розроблення структури заробітної плати та пільг для залучення, наймання та збереження персоналу;

профорієнтація й адаптація — введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого очікує від них організація і яка праця в ній має заслужену оцінку;

навчання - розроблення програм навчання персоналу для ефективного виконання роботи та просування за кар'єрною градацією;

оцінювання трудової діяльності — розроблення методик оцінювання трудової діяльності та доведення її до працівника;

підвищення, зниження, переведення, звільнення — розроблення методів переміщення працівників у структурі організації з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду через переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору наймання;

підготовка керівних кадрів, керування просуванням по службі, розроблення програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;

трудові відносини - здійснення комунікації за висновком колективних договорів;

зайнятість - розроблення програм щодо забезпечення рівних можливостей зайнятості.

6.2. Організація праці персоналу

Мистецтво менеджменту вимагає знання індивідуальної та групової психології. Не можна забувати, що кожний працівник є особистістю із неповторними переживаннями й запитам, зневага яких може поставити під загрозу досягнення цілей організації. Люди є центральним чинником будь-якої моделі керування.

Завдання менеджера (керівника трудового колективу):

організувати роботу колективу оптимально;

уміти спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог;

знаходити в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину для виконання завдань.

Організація праці колективу базується на здатності менеджера чітко розподіляти обов'язки між працівниками, окреслювати та ставити конкретні

завдання, відображати їх кількісними і якісними параметрами, визначати час, потрібний для практичної реалізації завдання, забезпечувати інформаційну базу й необхідні технічні засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, зважаючи на пріоритетність тощо.

Найважливішим принципом управління персоналом є забезпечення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці; кожний співробітник зобов'язаний знати, кому він підлеглий і від кого може одержати накази та необхідну інформацію.

Головним у менеджменті є спонукання працівників до розвитку їхніх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці. Менеджер повинен не наказувати своїм підлеглим, а орієнтувати їх на проблеми та ризики для компанії, визначення їх пріоритетностей, скеровувати зусилля, допомагати розкривати здібності людей, концентрувати їх на головному, формувати навколо себе групу одностудців.

Основні завдання, що стоять перед системою управління кадрами, такі:

розроблення принципів роботи з кадрами в умовах підприємства;

удосконалювання методів роботи з кадрами:

організація діяльності служби, що займалася б керуванням персоналом на підприємстві.

Принципами роботи з кадрами:

індивідуалізація;

демократизація;

інформатизація;

системність;

добір працівників з обліком їхньої психологічної сумісності;

облік побажань співробітників при виборі форм і методів їхньої перепідготовки й підвищення кваліфікації тощо.

Вкладення в людські ресурси й кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоздатності й виживання організації. Під керуванням кадровими ресурсами, звичайно, розуміють усю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне формування колективу й повне використання його здатностей у виробничому процесі.

Визначення потреби в персоналі — один із найважливіших напрямів маркетингу персоналу, що дає змогу встановити на визначений період часу якісний і кількісний склад персоналу. Слід розрізняти якісну й кількісну потребу в персоналі. Ці види потреби в практиці планування кількості розраховують у єдності й взаємозв'язку.

Якісну потребу, тобто потребу за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу, розраховують з огляду на такі чинники:

вимоги до посад і робочих місць, закріплені у посадових інструкціях або описах робочих місць;

штатний розклад організації і її підрозділів, де фіксують склад посад; документація, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виокремленням вимог стосовно професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Розрахунок якісної потреби за професіями, спеціальностями та ін., супроводжується одночасним розрахунком кількості персоналу за кожним критерієм якісної потреби.

Якісну потребу у фахівцях і керівниках можна визначити, послідовно розробляючи такі організаційні документи:

система цілей як основи оргструктури керування;

загальна організаційна структура, а також організаційні структури підрозділів;

штатний розклад;

посадові інструкції (описи робочих місць) фахівців і керівників.

Цей вид документа можна використати як основу розрахунку трудомісткості виконання посадових функцій.

Типова посадова інструкція (опис робочого місця) повинна мати такі розділи: характеристика організаційного статусу посади (робітника місця) - місце в ієрархічній системі організації або підрозділу, група оплати праці й т.п.;

зміст виконуваних завдань - регулярно повторювані завдання, випадкові завдання, основні приписи щодо виконання завдань;

опис робочих вимог до виконавця - знання, досвід, навички, риси характеру, необхідні за специфікою робочого місця, організаторські здібності, якості керівника тощо;

права, відповідальність, взаємозв'язки робочого місця - вхідна та вихідна інформація (і форми її подання), характер участі в процесі ухвалення рішень, структурні взаємозв'язки з іншими працівниками та підрозділами.

Як доповнення до посадової інструкції можна використовувати кваліфікаційні карти й карти компетенції (профіль ідеального співробітника).

Кваліфікаційна карта - це детальний опис кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти «ідеальний» співробітник. Вона значно полегшує процес відбору претендентів на посаду.

При визначенні потреби в персоналі враховують **коефіцієнт плинності кадрів (F)**:

$$F = M / N,$$

N — середньорічне число звільнень, помножене на 100;

M - середньорічна чисельність персоналу.

Утримати фахових працівників можна за допомогою інших чинників, окрім зарплати та матеріальних благ, а саме:

- підвищення по посаді;
- цікава робота;
- підвищення відповідальності; гідні умови праці;
- усвідомлення себе частиною цілого; безпека праці;
- якісні програми навчання;
- персоналізована лояльність компанії до персоналу;
- хороший колектив;
- переваги додаткових пільг (пенсії, оплачувані відпустки, тури тощо);
- географічне місцезнаходження;
- зручне місце роботи;
- допомога в розв'язання особистих проблем тощо.

Загальний контроль над політикою у сфері керування персоналом і остаточну відповідальність за її успіх покладено на вище керівництво.

Кадрове планування забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і цілей фірми.

Основні передумови ефективності роботи з добору й відбору кадрів:

- визначення чітких цілей організації;
- розроблення ефективної організаційної структури керування, що дає змогу забезпечити досягнення цих цілей;

наявність кадрового планування, що є сполучною ланкою між цілями організації та організаційною структурою керування.

Отже, **кадрове планування** -- це фундамент політики стосовно персоналу, що забезпечує системний підхід до добору та відбору кадрів.

Звичайно, при відборі кандидатів використовують не один метод, а комплекс різних методів, спрямованих на всебічне оцінювання кандидатів.

Традиційно джерела наймання персоналу ділять на зовнішні (кандидати із зовнішнього середовища організації) і внутрішні (кандидати з «власного будинку»). Обидва джерела мають і переваги, і недоліки.

Джерела пошуку кандидатів:

- підвищення на посаді усередині організації;
- переміщення з відділу у відділ;
- призначення топменеджерів зі спеціального резерву керівників;
- за рекомендаціями співробітників;
- оголошення в засобах масової інформації (ЗМІ);
- випускники й студенти старших курсів коледжів та університетів;
- державна служба зайнятості;
- приватні агентства з добору персоналу.

Багато фахівців радять використати одночасно кілька джерел, зокрема завжди шукати претендентів у середині організації та використовувати щонайменше два зовнішні джерела.

6.3. Кваліфікаційні категорії працівників сфери фізичної культури і спорту

Класифікатор професій (КП) є складовою частиною державної системи класифікації та кодування техніко-економічної і соціальної інформації. Його розроблено відповідно до ухвали Кабінету Міністрів України від 04.05.93 р N 326 «Про Концепцію побудови національної статистики України і Державну програму переходу на міжнародну систему обліку і статистики» Науково-дослідним інститутом соціально- трудових відносин Міністерства соціальної політики України.

При розроблені КПІ за основу взято Міжнародну стандартну класифікацію професій 1988 року (ISCO-88: International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva), яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для національних систем класифікації професій, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією.

Класифікація ґрунтується на концепціях ISCO-88 про роботу і кваліфікацію. Об'єкти класифікації в КП - професії. Робота - це статистична одиниця, що класифікується відповідно до кваліфікації, необхідної для її виконання. Кваліфікацію визначають за рівнем освіти і спеціалізацією.

Необхідного рівня освіти досягають завдяки реалізації освітніх, освітньо- професійних і освітньо-наукових програм підготовки, також він має відповідати вимогам і складності професійних завдань і обов'язків.

Спеціалізація пов'язана як із необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами або устаткуванням, так і з продукцією, що виготовляють, або послугами, що надають, і відповідає вимогам професійних завдань і обов'язків.

Кваліфікаційний рівень виконуваних робіт визначають залежно від вимог до освіти, професійного навчання та практичного досвіду працівників, здатних виконувати відповідні завдання й обов'язки. Цю ознаку використовують для виокремлення груп професій, пов'язаних із виконанням робіт високої, середньої та низької кваліфікації.

Отже, у сфері фізичної культури і спорту визначають такі кваліфікаційні категорії працівників:

- керівники підрозділів у сфері культури, відпочинку та спорту;
- керівники інших функціональних підрозділів;
- менеджери (управителі) у сфері культури, відпочинку та спорту.

Професіонали:

методист із фізичної культури.

Фахівці:

- відповідальний секретар федерації виду спорту;
- інструктор із фізкультури;
- інструктор навчально-тренувального пункту;
- інструктор-методист із альпінізму;
- інструктор-методист із виробничої гімнастики;
- інструктор-методист із туризму;
- інструктор-методист із фізичної культури та спорту;
- інструктор-методист спортивної школи;
- інструктор-методист тренажерного комплексу (залу);
- спортивний масажист;
- механік із технічних видів спорту;
- спортсмен-інструктор;
- спортсмен-інструктор збірної команди України;
- суддя з виду спорту;
- спортсмен-професіонал із виду спорту;
- технік із експлуатації та ремонту спортивної техніки
- тренер із виду спорту (федерації, збірної чи клубної команди, спортивної школи і т. ін);
- тренер-викладач із виду спорту (спортивної школи, секції і т. ін.).

Робітники:

- інструктор із спортивного рибальства;
- інструктор тиру;
- ремонтувальник площинних спортивних споруд.

6.4. Мотивація та стимулювання персоналу

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Потреби — це те, що неминує викликає і супроводжує людину в її житті, те, що є спільним для різних людей, а водночас індивідуальне в кожній людині.

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив. До структури мотиву праці входять такі:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна - виграти матеріального та морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотиви праці - різноманітні. Вони вирізняються за потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю; цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб; ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Спільне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов'язково пов'язане з трудовою діяльністю.

Виокремлюють декілька іруп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви, зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація сприяє довготерміновому впливу на працівників для зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи та розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Стимулювання як тактика розв'язання проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший спрямований на зміну актуального стану, другий - на його закріплення, проте вони доповнюють одне одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника.

Система мотивів і стимулів праці має ґрунтуватися на нормативно- правовій базі. Працівник повинен знати, які вимоги стоять перед ним, якою буде винагорода під час їх отримання та які санкції буде застосовано, якщо їх невиконуватиме.

Стимулювання праці ефективно тільки тоді, коли органи управління вміють організувати та підтримувати той рівень роботи, який оплачують. **Мета стимулювання** — не спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивацію праці формують до початку професійної трудової діяльності через засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, у сім'ї та школі. У цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності та формують систему цінностей самої праці, розвивають трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність тощо. Для формування трудової мотивації найбільшу значущість має характер засвоєння трудових норм і цінностей.

Матеріальна мотивація - це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя.

Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від низки чинників, а саме:

рівень і структура особистого доходу;
матеріальне забезпечення наявних грошових доходів;
дієвість системи стимулів, що застосовують в організації.

До **форм внутрішньої винагороди** належать почуття самоповаги, задоволення від досягнення результатів, відчуття змістовності та значущості власної праці тощо.

Формами зовнішньої винагороди є різні символи статусу та престижу, премії, винагороди, схвалення та визнання тощо.

Розглянемо основні форми зовнішньої винагороди, які використовують для мотивації персоналу в галузі ФКіС.

В Україні присвоюють спортивні звання та спортивні розряди.

Спортивні звання:

заслужений тренер України (ЗТУ);
заслужений майстер спорту України (ЗМСУ);
майстер спорту України міжнародного класу (МСУМК);
гросмейстер України (ГУ) - для шахів, шашок та го;
майстер спорту України (МСУ).

Спортивні розряди:

кандидат у майстри спорту України (КМСУ);

I, II, III розряди;

I, II, III юнацькі розряди.

Питання для самоконтролю.

1. Визначте поняття «мотиви», «потреби», «винагорода».
2. Розкрийте сутність мотивації як функції управління.
3. Що є основою теорії мотивації А. Маслоу?
4. У чому полягають відмінності між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
5. Дайте визначення «професії»?
6. Кваліфікаційні категорії працівників у сфері ФКіС.
7. Що таке внутрішня мотивація?
8. Що таке зовнішня мотивація?
9. Назвіть основні компетентності спортивного менеджера.

**ТЕМА 7: КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

7.1 Значення контролю в системі менеджменту

7.2 Види управлінського контролювання

7.3 Система контролю та умови її ефективного функціонування

7.4 . Ефективний контроль поведінки персоналу

7.1 Значення контролю в системі менеджменту

Контроль - одна з основних функцій системи управління. Його здійснюють на основі спостереження за поведінкою керованої системи, щоб забезпечити оптимальне її функціонування (вимірювання досягнутих результатів і співвідношення їх із очікуваними результатами). На основі даних контролю здійснюють адаптацію системи, тобто ухвалення оптимальних управлінських рішень.

Мета контролю:

оцінювання результатів діяльності організації загалом та її структурних підрозділів зокрема;

оцінювання гнучкості управління щодо змін зовнішнього середовища;

виявлення та аналіз чинників, які перешкоджають досягненню запланованих результатів;

запобігання виникненню та накопиченню помилок; урахування конкретних внесків кожного працівника для забезпечення кінцевого результату;

формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;

мінімізація витрат;

подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації тощо.

Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати найперше, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Контроль не може залишатися прерогативою лише менеджера (призначеного «контролером») і його помічників. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

7.2 Види управлінського контролювання

Контроль є фундаментальним елементом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати без контролю. Усі вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю в організації.

Контролювання належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню. На практиці здійснюють контроль і треті особи, тобто управлінці, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю

необхідні фірмі, розробляють та впроваджують систему контролю, вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

Залежно від ознак, узятих за основу класифікації, розрізняють такі **види контролю**:

1. За змістом:

фінансовий - зорієнтований на фінансову діяльність підприємства та передбачає нагляд за надходженнями і використанням його фінансових ресурсів;

виробничий - спрямований на підтримання перебігу виробничих процесів у запланованому періоді, що дає змогу ефективно керувати запасами матеріалів, забезпечувати високу якість продукції та її виробництва, відповідно до планових завдань;

маркетинговий - спрямований на оцінювання реалізації та ефективності маркетингової концепції підприємства, передбачає зіставлення витрат на стимулювання збуту товарів і надходжень від збільшення їхніх продажів.

2. За характером відносин між керівниками та підлеглими: внутрішній - виконавець сам контролює хід своєї роботи;

зовнішній - дії виконавця контролює керівник або незалежний суб'єкт управління.

3. За сутністю завдання:

лінійний - контролюють об'єкт загалом;

функціональний - контролюють лише частину процесу; **операційний** - контроль лише однієї характеристики стану та поведінки об'єкта.

4. За якісними характеристиками:

одиничний - контроль одного параметра;

множинний - контроль багатьох параметрів;

багатофункціональний — контроль даних, що використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

5. За етапами проведення:

попередній контроль;

терапевтичний контроль (не лише виявляє відхилення від нормативів, а й спрямовує на пошук способів зменшення негативних наслідків);

поточний контроль (здійснюють під час роботи на певних її етапах);

підсумковий (завершальний - здійснюють після завершення трудової операції).

Сутність процесу контролювання визначають його зміст і технологія виконання. Зміст вказує на те, що саме підлягає контролюванню, на які характеристики об'єкта контролю слід звертати увагу. Технологія описує, як саме його здійснювати, хто контролює і в якій послідовності.

7.3 Система контролю та умови її ефективного функціонування

Система контролю складається з елементів, які взаємодіють, утворюючи єдине ціле. Контроль (як і будь-яка стадія управління) характеризується такими елементами:

суб'єкт контролю - той, хто здійснює контроль;

суб'єкт ухвалення рішень за результатами контролю;

об'єкт контролю - те, що підлягає контролю;

предмет контролю - набір питань і критеріїв, відповідно до яких організовано контроль;

мета контролю; завдання контролю; принципи контролю;

методи контролю;

технологія контролю;

процес контролю.

Кожну систему контролю слід проектувати так, щоб вона виконувала не лише інформаційно-вимірювальні функції, а й аналітико-коригувальні. Проектування системи контролю передбачає такі етапи:

визначення завдання контролю (досягнення цілей через моніторинг стану об'єкта управління);

визначення об'єкта та предмета контролю (який контролюватимуть і за якими параметрами);

визначення суб'єкта контролю (хто контролює, які повноваження він має для ухвалення коригувальних дій);

вибір типу контролю (лінійний, функціональний, операційний);

вибір засобів контролю (яким чином оцінюють стан об'єкта контролю і як інформують про це суб'єкт контролю);

визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригувальні дії;

визначення типових коригувальних дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів (особливо якщо система контролю автоматизована).

Ефективна система контролю дає змогу успішно керувати фірмою і регулювати її діяльність. Характеристиками ефективної системи контролю є точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їхня множинність, об'єктивність, стратегічна спрямованість, зв'язок із винагородою, орієнтованість на людський фактор.

Достовірність і точність інформації. Часто менеджери ухвалюють рішення, що ґрунтуються на недостовірній або неточній інформації, яка здебільшого надходить від підлеглих і є способом приховання недоліків власної роботи й уникнення покарань. Таке явище спостерігається за відсутності взаєморозуміння між керівником та підлеглими. Однак найліпшим способом усунення цієї проблеми є формування відповідної організаційної культури.

Своєчасність контролю. За своєчасного виявлення недоліків у роботі проблему можна ліквідувати, не допустивши кризових ситуацій, але своєчасність не означає поспішності. Залежно від характеру проблем, контроль можна здійснювати на основі інформації, яка надходить з установленою періодичністю. Важливо визначити, які часові інтервали допустимі для забезпечення керованості процесу. Досвідчений менеджер завжди знає, як визначити проміжні точки, на яких він зосередить контрольні дії. Інтервал часу доцільно вибирати з огляду на те, як виявити можливі відхилення на ранній стадії. Для менеджерів нижчого рівня цей інтервал є меншим, для вищого - більшим, але за критичних відхилень інформацію слід миттєво передавати особі, уповноваженій ухвалити рішення про коригування процесу.

Економічність контролю означає, що витрати на створення та упровадження системи контролю мають бути меншими, ніж вигода від її застосування. Значні витрати на придбання технічних засобів контролю, збільшення кількості осіб, які контролюють, і кількість перевірок не є гарантією того, що контроль буде ефективним.

Гнучкість системи контролю передбачає здатність швидко адаптуватися до змін і внести у систему контролювальних дій необхідні корективи.

Обґрунтованість критеріїв контролю та їхня множинність полягає у чіткому роз'ясненні виконавцям завдання. Досягнення мети фіксують за певними кількісними чи якісними критеріями. Якщо критерії необґрунтовані, то ймовірно, що у виконавців виникатимуть сумніви стосовно доцільності їхньої роботи. Це зумовить приховування реального стану речей від керівника. Однак кількість критеріїв, за якими контролюють стан об'єкта управління, має дати цілісну його картину. Особливо це стосується параметрів якості продукції фірми. Якщо хоча б деякі з них не відповідатимуть вимогам споживачів, то обсяги продажу суттєво скоротяться. Отож ефективний контроль має передбачати множинність критеріїв.

Об'єктивність контролю. Результати контролю мають якомога точніше відображати ситуацію, особливо коли незначні відхилення від параметрів можуть суттєво вплинути на кінцевий результат, провокуючи ефект «снігової кулі». Наприклад, якщо контролер у звіті вкаже, що кількість рекламцій на якість продукції майже не змінилася, то менеджер вирішить, що справи на фірмі йдуть як завжди.

Стратегічна спрямованість контролю передбачає, що система контролю не може бути надто вузько спрямована або ж занадто зосереджена на кількісних показниках. Вона повинна функціонувати так, щоб оцінювати в організації сприятливі умови для виконання головних, стратегічних завдань.

Зв'язок із винагородою. Контроль має бути не лише адміністративним важелем у руках керівника, а й підкріплюватися системою мотивацій. Особливо це важливо для підсумкового контролю.

Орієнтованість на людський фактор. Система контролю повинна брати до уваги індивідуальність виконавця - особисті якості, статус в організації, зв'язки у колективі. Вона мусить бути об'єктивною, доброзичливою, не перетворюватися на систему тотального стеження за всіма, не погіршувати морально-психологічного клімату в колективі. Надмірний контроль матиме негативні результати для фірми, оскільки формуватиме в ній атмосферу недовіри. Отож багато сучасних менеджерів, створюючи систему контролю, прагнуть зосередити в ній якомога більше елементів самоконтролю. Зокрема, якщо відхилення в роботі об'єкта управління незначні, то підлеглі можуть самостійно виправити становище, не повідомляючи про це керівникові. Така позиція менеджера дасть йому змогу не відволікатися на дрібниці, скоротити кількість рішень, а підлеглим - проявити свої здібності. Проте тривала відсутність контролю може погіршити ситуацію, оскільки може сприйматися як недбале ставлення керівника до організації та підлеглих. Часто контроль стає початком ділового спілкування керівника та підлеглого, що сприяє довірі, а отже, і партнерській взаємодії.

З огляду на це система контролю має бути чітко регламентованою. Водночас вона не повинна бути жорсткою - менеджери можуть креативно підходити до вибору методів і способів контролю для підвищення їхньої дієвості та результативності.

7.4 . Ефективний контроль поведінки персоналу

Важливим об'єктом контролювання є **працівники організації**, тому під час розроблення системи контролю необхідно враховувати їхню реакцію на всі процедури, пов'язані з контролем.

Управлінський досвід свідчить, що під впливом контролю можуть виникати **небажані типи поведінки людей:**

поведінка, зорієнтована на контроль (працівники найліпше працюватимуть над тим, що є предметом контролю). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Отож працівники намагатимуться за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно та виявлятимуть трудову активність;

поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи (надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи);

поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації (наприклад, при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів завищення витрат та заниження доходів).

Такі типи поведінки називають опортуністичними, вони є прихованим опором контролю. Імовірність виникнення такої поведінки тим вища, чим менш

довірливі стосунки між керівниками та підлеглими. Особливо це характерно для пострадянських країн, зокрема й України, де досі не ліквідовано хронічних затримок із виплатою заробітної платні працівникам, хоч керівництво її отримує вчасно, а розмір може у десятки разів перевищувати зарплатню підлеглих.

Для того щоб зменшити прояви опортуністичної поведінки, керівництво деяких фірм намагається встановити тотальний контроль над усіма процесами в організації. Слід пам'ятати, що контроль лише годі дає позитивні результати, коли спрямований не на пошук винних, а на виявлення відхилень у виробничому процесі та своєчасному усуненні їх. Зокрема, Р. Уотерман зазначає, що для успіху слід здійснювати винятково доброзичливий контроль: «Це контроль, що не пригнічує і не придушує, а відповідає реальності управління підприємством і служить людям, які виконують роботу, а не заплутує їх... Існує різниця між контролем над іншими людьми і контролем за станом підприємства, щодо якого можуть бурчати, але який більшість сприймає правильно».

Для отримання від підлеглого потрібного результату менеджер повинен довести до нього цілі та плани фірми, конкретизувавши їх у завдання, для яких встановлено кількісні та якісні показники (стандарти). До того ж він рекомендує працівникові найліпші способи виконання певної роботи, довіряє йому і допомагає, якщо потрібно.

Істотна роль у цій системі належить мотивації працівників, тому потрібно чітко розробити систему стимулів, в основі якої - відповідність розмірів винагороди досягнутим результатам. Інформацію про систему винагород слід довести до виконавців своєчасно.

Подальша процедура контролю полягає у періодичній перевірці досягнутих результатів і зіставленні їх із стандартами. Водночас слід розробити застережні заходи щодо надання неправдивої, неточної або перебільшеної інформації. При виявленні свідомого викривлення інформації необхідно відшукати причини цього явища та змінити саму процедуру контролю (її періодичність чи повноту) або ввести до неї систему штрафів за надання недостовірної інформації.

Перше дає змогу менеджеріві визначити реальні результати виконання роботи працівниками (їхню поведінку), друге - пояснити їм свої рішення щодо винагороди.

Якщо результати відповідають встановленим стандартам, то працівник отримує заздалегідь обумовлену винагороду. При відхиленнях від запланованого менеджер мусить з'ясувати причини цього. Якщо це недбале ставлення до роботи чи відсутність у працівника належної кваліфікації, розмір його винагороди слід суттєво зменшити (або ж дефекти усувають його коштом). Коли ж причина відхилення - обставини, на які працівник не міг вплинути, то очікувану винагороду цього разу він має отримати, але менеджеріві слід переглянути плани та внести корективи у стандарти, пояснивши виконавцям причину їх зміни. Це

необхідно для того, щоб працівники сприймали отриману винагороду як справедливу.

Тісний зв'язок мотивації з результатами контролю дає змогу менеджерам впливати на формування відповідальності та дисциплінованості персоналу, забезпечуючи таку його поведінку, яка сприяє виконанню поставлених завдань. Ще більше, якщо причина відхилення від стандартів - недостатня кваліфікація виконавця, то він, щоб запобігти покаранню, намагатиметься якнайшвидше опанувати необхідні методи виконання роботи, розширити свої знання, тобто прагнучиме до саморозвитку. У такому разі в систему зовнішнього контролю додаватимуться елементи внутрішнього, оскільки працівник сам зацікавлений у якісному виконанні дорученої роботи.

Формування моделі процесу контролю поведінки працівників робить його ефективнішим, оскільки замість прямого управлінського контролю, який є затратним, використовують такі його замітники: відбір кадрів, формалізацію, організаційну культуру.

Відбір кадрів починається ще на етапі попереднього контролю трудових ресурсів і триває в процесі роботи. Працівник, який не виконує виробничого завдання через відсутність необхідних трудових навичок і не бажає їх удосконалювати, після декількох попереджень (штрафних санкцій) буде змушений шукати собі інше місце роботи.

Формалізація процедур виконання роботи дає змогу удосконалити їх і сформувані правила виконання трудових операцій, дотримуватися яких зобов'язані всі. Завдяки формалізації можна уникнути багатьох типових помилок. Контроль тут полягає в тому, щоб з'ясувати, чи всі дотримувалися формальних правил роботи. Якщо ні, то відповідальність за відхилення від стандартів покладають на виконавця. Прикладом формального підходу може бути відвантаження продукції лише за накладними, які підписали відповідальні особи, яких допускають до роботи лише після інструктажу, проведення якого підтверджує підпис його в журналі з техніки безпеки.

Організаційна культура сприяє здійсненню групового впливу на поведінку працівника завдяки таким її елементам, як філософія організації, її принципи, традиції, норми та правила поведінки, яких дотримуються всі співробітники. Під час формування організаційної культури щодо контролю слід ураховувати такі особливості психології людини, як небажання перебувати під постійним наглядом і прагнення перебувати у позитивно налаштованому щодо неї організаційному оточенні.

Отже, контролювання як одна з основних функцій менеджменту, що об'єднує види управлінської діяльності, пов'язані з оцінюванням стану об'єкта управління, який є результатом реалізації управлінських рішень. Здійснення функції контролювання вимагає високого професіоналізму та досвіду роботи з людьми, що забезпечить правильний вибір менеджерами методів чи прийомів

контролю щодо реальних ситуацій, використання яких сприятиме досягненню визначених цілей із мінімальними витратами.

Питання для самоконтролю.

1. Що передбачає контроль?
2. Розкрийте сутність і види контролю.
3. Що таке контролінг і його відмінність від контролю?
4. Назвіть види управлінського контролю.
5. Охарактеризуйте лінійний, функціональний та операційний контроль.
6. Як зробити контроль ефективним?
7. Охарактеризуйте організаційну культуру організації.
8. Вкажіть інструменти контролю.

ТЕМА 8: ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОГО СПРЯМУВАННЯ

8.1 Економіко-соціальна ефективність фізкультурно-спортивних організацій

8.2 Ринкові відносини в спорті

8.3 Спонсорство у сфері фізичної культури і спорту

8.1 Економіко-соціальна ефективність фізкультурно-спортивних організацій

Управління в галузі фізичної культури і спорту містить три компоненти ефективності: соціальний, економічний й іміджевий.

Під соціальною ефективністю фізичної

культури і спорту слід розуміти ефективність у вигляді впливу на здоров'я людей та зайнятість молоді, що сприятиме відродженню нації та зниженню злочинності. Це, по-перше, альтернатива шкідливим звичкам (наркоманії, тютюнокурінню, алкоголізму тощо) і чинників збільшення тривалості життя. По-друге, фізкультура та спорт є одним із основних чинників підготовки якісних трудових ресурсів. По-третє, це діяльність, яка сприяє зменшенню злочинності у суспільстві.

Під економічною ефективністю мають на увазі ефективність у вигляді отримання прибутку від використання спортивних споруд і надання спортивних послуг. Надання спортивних послуг є сферою підприємницької діяльності, яка

забезпечує зайнятість людей у цій сфері та поповнює бюджет держави завдяки сплаті податків. У підвищенні економічної ефективності спорт є фактором впливу на продуктивність праці та якість робочої сили, яка залежить від життєвої позиції, творчої ініціативи, фізичних та інтелектуальних можливостей працівників. У результаті занять спортом, особливо в дитинстві, людина стає цілеспрямованою, дисциплінованою та досягає більших результатів у процесі праці. Також знижується загальна кількість невиходів на роботу, зменшення кількості лікарняних листків, що має позитивний вплив на зростання прибутку підприємств та валового внутрішнього продукту (ВВП). Це один із найважливіших показників розвитку економіки, який характеризує кінцевий результат виробничої діяльності економічних одиниць-резидентів у сфері матеріального та нематеріального виробництва країни.

Під іміджевою ефективністю слід розуміти підвищення іміджу держави у світі. Однак у сфері фізичної культури і спорту недостатньо інвестує держава.

Для підвищення іміджевої ефективності в галузі фізичної культури й спорту слід посилити діяльність держави в таких інституціональних проявах, за допомогою яких відбувається кореляція з життєдіяльністю суспільства:

1. Здоровий спосіб життя як складова частина стану здоров'я нації, як можливість відновлення фізичного стану та життєвого циклу людини (перетинається із проблемами фізичної культури, охорони здоров'я, працездатності й функціонує як компонент соціальної сфери суспільства).

2. Дозвілля як рекреаційна складова частина вільного часу населення, сфера захоплень.

3. Спорт як автономна сфера змагань і рекордів, що функціонує як окремий соціальний інститут у системі суспільних відносин.

4. Комерційний фактор (бізнес-ніша, середовище одержання прибутку, специфічного товарообігу - послуг, престижу, знаків, символів і т. д., що функціонує як елемент суспільного виробництва).

Найбільш простим і логічним варіантом розвитку кожного з умовно позначених сегментів у сфері фізичної культури й спорту є державна участь (насамперед — бюджетне фінансування) і державна підтримка через різні форми податкового й іншого пільгування із залученням фахівців і формуванням довгострокових державних програм.

Спортивні організації є структурами для задоволення потреб населення в заняттях фізичними вправами та спортом, бізнесу - для одержання здорової і конкурентоспроможної робочої сили, держави - для збереження і підтримки генофонду нації, закріпленні позитивного статусу на світовій арені. Отже, спорт є підсистемою в системі формування конкурентоспроможності держави в його політичній і економічній діяльності.

Спортивні організації - це структури для підтримки й зміцнення здоров'я людини та її здатності до праці в конкурентному середовищі. Основна економічна

проблема фізичної культури й спорту сьогодення полягає в дефіциті бюджетних коштів, необхідності знаходження позабюджетних фінансових джерел для підтримки системи і нових економічних механізмів регулювання, а це можливо завдяки ефективним комбінаціям державних і ринкових інструментів.

В умовах конкуренції у сфері бізнесу важливо, щоб послуги, які надають спортивні комплекси, були привабливими для населення, тобто конкурентоспроможними. Спортивні заклади, які орієнтовані на отримання прибутку, повинні аналізувати та досліджувати потреби споживачів, пропонувати їм більш якісні послуги порівняно з конкурентами, вони повинні мати можливість використовувати систему показників та методологію, яка надавала б змогу вимірювати рівень конкурентоспроможності послуги.

Аналіз конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг слід проводити в напрямках вивчення ситуації на ринку збуту, порівняння виготовленої продукції (товару / послуги) з товарами аналогічного профілю, які випускають / надають підприємства-конкуренти. Водночас існують різні методики оцінювання. Наприклад, порівнювані параметри товарів-конкурентів можна розділити на три групи: маркетингові (споживчі), економічні і технічні.

До маркетингових параметрів належать такі: імідж підприємства, організація технічного обслуговування, дизайн товару, терміни його постачання, умови його оплати, стимулювання продажів товару / послуги, організація каналів просування товару / послуги, ефективність рекламної кампанії.

До економічних параметрів належать такі: відпускна ціна, собівартість продукції, витрати на установа, експлуатацію тощо.

Технічними параметрами вважають показники, що характеризують якість продукції (товару / послуги): відповідність стандартам і умовам, надійність, безпека, різні нормативні показники, наявність сертифікатів, критерії патентної чистоти тощо.

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності дає змогу провести дослідження конкурентоспроможності відразу на всьому ринку певних послуг, тобто порівняти конкурентоспроможність послуг із товарами всіх фірм-конкурентів, представлених на ринку, а не щодо одного конкурента, як запропоновано в більшості методик. Ця методика проста для застосування, ґрунтується на відкритих даних і зважає на думку споживачів. Розрахунок містить таке:

визначення критеріїв (вимог) споживачів до товару / послуги;

оцінювання очікуваної конкурентоспроможності товару / послуги на основі критеріїв споживачів;

оцінювання конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми щодо фірм-конкурентів;

висновки про реальну конкурентоспроможність товару / послуги і визначення точок докладання сил для її підвищення.

Господарську та іншу комерційну діяльність організацій фізкультурно-спортивного спрямування спрямовано на розвиток фізкультури і спорту. Підприємства, установи, організації в межах і в порядку, визначеними законодавством, мають пільги щодо оподаткування доходів від господарської або іншої комерційної діяльності, спрямованої на розвиток фізичної культури і спорту.

8.2 Ринкові відносини в спорті

Ринкові відносини в спорті започатковано з того часу, коли фізкультурно-спортивні послуги почали набувати форми товару. Ринок там і тоді, де, з одного боку, велика кількість охочих заплатити за потрібні їм фізкультурно-спортивні послуги, а з другого, — достатня кількість виробників, спроможних надати такі послуги, забезпечуючи їхню високу якість.

Якщо розглядати ринок фізкультурно-спортивних послуг у широкому розумінні, то можна стверджувати, що це спосіб організації економічного життя у сфері фізичної культури і спорту.

Отже, ринок є сферою діяльності покупців та продавців фізкультурно-спортивних послуг. Покупцями фізкультурно-спортивних послуг стають їхні споживачі-фізкультурники, спортсмени, глядачі. Продавцями фізкультурно-спортивних послуг є їхні виробники - фізкультурно-спортивні організації (фірми) чи окремі особи (наприклад, тренери, інструктори тощо).

Між покупцем та продавцем на ринку фізкультурно-спортивних послуг немає проміжних суб'єктів - посередників, які могли б тимчасово володіти товаром із наміром його подальшого продажу. Місце виробництва та споживання послуги збігається, тому її передають безпосередньо від виробника до споживача.

Істотна особливість ринку у сфері фізичної культури і спорту - те, що на ньому є покупці, які купують послугу не для споживання, а щоб її використати для комерції, зокрема, це фірми інших галузей економіки, які використовують спортивні змагання (спортивно- видовищні послуги) або їхніх учасників.

Метою фізкультурно-спортивних організацій є поліпшити свій імідж завдяки рекламі своїх товарів. Це сприяє розширенню ринку фізкультурно- спортивних послуг. Слід зазначити, що та сама фізкультурно-спортивна послуга може одночасно мати велику кількість покупців. Це зумовлено можливістю колективного (групового) споживання послуги. Прикладами можуть бути групові заняття оздоровчою фізичною культурою, тренування команди спортсменів, присутність глядачів на спортивному змаганні чи іншому спортивно- видовищному заході.

У сфері фізичної культури і спорту діє Низка об'єктивних чинників, що модифікують класичні умови існування ринку. Їх умовно поділяють на дві групи: внутрішні і зовнішні.

Внутрішні чинники — це такі, що походять із самої суті фізичної культури і спорту як соціально-економічного феномену. Характер їхнього впливу на формування ринкових відносин зумовлено специфікою результату економічної діяльності у сфері фізичної культури і спорту.

До зовнішніх належать такі чинники формування ринку у сфері фізичної культури і спорту, що діють за межами галузі і віддзеркалюють її роль та місце у соціально-економічному житті суспільства, зв'язки з іншими галузями економіки.

Спільна дія внутрішніх і зовнішніх чинників зумовлює низку особливостей ринку фізкультурно-спортивних послуг. Розглянемо головні з них.

1. Обмеженість ринку фізкультурно-спортивних послуг. Порівняно з іншими галузями економіки у сфері фізичної культури і спорту ринкові відносини розвиваються в визначених межах. Одна з об'єктивних причин цього — специфіка фізкультурно-спортивних послуг, зокрема невідчутність, неможливість зберігання, несталість якості, обов'язковість регулярного споживання, що істотно ускладнює формування ринкового попиту.

2. Зниження попиту на фізкультурно-спортивні послуги та несталість їхньої якості. Відомо, що після невдало проведеного матчу спортивною командою кількість охочих спостерігати наступну гру зазвичай зменшується. До того ж (оскільки послугу не зберігають) невдале спортивне видовище замінити на інше, більш якісне, не можна. Негативне враження від гри можна виправити лише наступними вдалим виступами, що, до речі, не завжди вдається.

3. Несприяття зростанню попиту на фізкультурно-спортивні послуги й необхідності їх регулярного споживання. Особливо це стосується фізкультурно-оздоровчих послуг, адже регулярні заняття оздоровчою фізкультурою потребують неабияких фізичних та вольових зусиль, значних витрат вільного часу, а це не кожному до снаги.

4. Обмеження розвитку ринкових відносин, невіддільність фізкультурно-спортивної послуги від джерела виробництва. Ця властивість зумовлює природну монополію виробника послуг. Як відомо, монополія - це антипод конкуренції, а без конкуренції важко уявити повноцінний ринок.

5. Межі поширення ринку у сфері фізичної культури і спорту визначають також місцем і роллю галузі у суспільному житті тієї чи тієї країни.

6. Вторинність ринку фізкультурно-спортивних послуг. Досвід розвитку фізичної культури і спорту у різних країнах світу свідчить про те, що ефективність функціонування ринку фізкультурно-спортивних послуг, межі його розгортання також залежать від зовнішніх економічних чинників. Головні серед

них - рівень розвитку економіки країни у цілому, розвиток галузей народного господарства, що виробляють супутні фізкультурі і спорту товари та послуги.

1. Загальний рівень розвитку економіки країни є визначальним для формування ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту. Що більше розвинена економіка, то вищі доходи населення країни. Відповідно, що чим вищі доходи, то більші можливості у людей витратити частину їх на споживання фізкультурно-спортивних послуг, тобто на формування ринкового попиту.

Причина полягає в тому, що, вичерпавши засоби дещо легкої реалізації своїх товарів, бізнес шукає нові нетрадиційні засоби проникнення на ринок. Фізкультура і спорт, завдяки своєму високому соціальному статусу, привертають увагу значної частини населення кожної країни, яке й стає споживачем фізкультурно-спортивних послуг. З огляду на це у бізнесменів інших галузей економіки з'явилася ідея використати ринок фізкультурно-спортивних послуг на ринку товарів та послуг, які вони хочуть запропонувати покупцям.

Користування ринком фізкультурно-спортивних послуг не є безплатним. За право реалізовувати свої товари, демонструвати рекламні матеріали під час фізкультурно-спортивних заходів фірми сплачують значні суми закладам фізичної культури і спорту. Так вони фінансують свою діяльність, що водночас сприяє збільшенню виробництва фізкультурно-спортивних послуг, а отже, й розширенню ринку у сфері фізичної культури і спорту.

Для аналізу особливостей ринку фізкультурно-спортивних послуг погрібно звернутися до таких ключових ринкових категорій, як попит і пропозиція. Від характеру взаємодії між ними залежать якісні та кількісні параметри ринку.

Попит на фізкультурно-спортивні послуги зумовлюють багато чинників, зокрема такі:

1) рівень якості (корисності) фізкультурно-спортивної послуги. Що вища майстерність методиста, тренера чи спортсмена, то більше виявиться охочих займатися оздоровчою фізкультурою або відвідувати спортивні змагання, тобто стати споживачами фізкультурно-спортивних послуг;

2) вартість фізкультурно-спортивної послуги. Є обернена залежність між рівнем вартості і кількістю охочих купити послугу. Ця залежність особливо помітна у країнах із низьким рівнем доходів населення;

3) рівень доходів населення. Високий рівень доходів дає змогу людям витратити більше коштів на споживання фізкультурно-спортивних послуг;

4) наявність вільного часу у населення. Цей фактор пов'язаний із попереднім, доповнює і підсилює його дію. Позитивно впливає на рівень попиту на фізкультурно-спортивні послуги;

5) рівень виробництва та ціни супутніх послуг. Можливість отримати супутні послуги є додатковим стимулом відвідання фізкультурно-оздоровчих занять чи спортивних змагань. Водночас високі ціни на них можуть призвести до втрати деякої кількості споживачів фізкультурно-спортивних послуг;

6) ціна послуг - субститутів. Цей фактор зумовлений конкуренцією між фізичною культурою і спортом та іншими галузями соціально-культурної сфери (насамперед, сферою культури). Порівнюючи ціни, споживач робить вибір, на що йому витратити свої заощадження: на відвідання спортивного змагання, вистави у драматичному театрі чи концерту попмузики тощо.

Рівень забезпечення попиту на фізкультурно-спортивні послуги залежить від їхньої пропозиції, що є на ринку певний період, у суспільстві діє сукупність чинників, які зумовлюють обсяг пропозиції фізкультурно-спортивних послуг. Головні серед них такі:

1) рівень розвитку матеріально-технічної бази фізичної культури і спорту в країні. Що ширша мережа фізкультурно-спортивних закладів, то ліпше вони обладнані, отож більша кількість людей може скористатися ними, тобто стати споживачами фізкультурно-спортивних послуг. Розв'язання цієї проблеми є важливим завданням спортивного менеджменту;

2) наявність фахівців із фізичного виховання і спорту. Цей чинник відіграє провідну роль у досягненні необхідного рівня пропозиції фізкультурно-спортивних послуг, оскільки послуги у сфері фізичної культури і спорту виробляють переважно живою працею. Ефект від дії цього чинника значною мірою залежить від структури фізкультурних кадрів. Отож має бути досягнуто узгодженості з попереднім чинником, що також є важливою проблемою спортивного менеджменту;

3) рівень витрат на виробництво фізкультурно-спортивних послуг. Цей чинник перебуває в оберненій залежності до обсягу пропозиції послуг. Що дорожче виробництво послуг, то меншу їхню кількість (в умовах обмежених ресурсів) може запропонувати виробник споживачам. Отже, важливою проблемою спортивного менеджменту є аналіз витрат та визначення шляхів їхнього скорочення;

4) рівень ринкової ціни на фізкультурно-спортивну послугу. Що вища ціна на певний вид послуг є на ринку, то більша готовність виробника надавати саме ці послуги. Проте слід пам'ятати, що вартість не повинна стати непереборною перешкодою для споживання фізкультурно-спортивних послуг широким загалом населення країни. Отож разом із ціновим чинником у суспільстві мають діяти інші (нецінові) економічні стимули зростання напропозиції послуги засобів фізичної культури і спорту;

5) економічне стимулювання виробництва фізкультурно-спортивних послуг доповнює дію попереднього чинника. Для стимулювання виробництва, отже, і зростання пропозиції фізкультурно-спортивних послуг у розвинених країнах діє система пільг виробникам (звільнення від оподаткування доходів, державні дотації тощо).

Взаємодія попиту і пропозиції становить механізм ринку фізкультурно-спортивних послуг.

Ринок спортивно-видовищних послуг — це провідна ланка ринку фізкультурно-спортивних послуг.

Спортивні змагання та інші видовищні заходи спортивного характеру збирають величезні аудиторії глядачів-споживачів спортивно-видовищних послуг. Високий рівень попиту на цей вид послуг зумовлюють об'єктивні чинники.

Спортивне змагання - це, значною мірою, розважальна вистава. На відміну від заняття оздоровчою фізкультурою (споживання фізкультурно-оздоровчої послуги), його сприйняття не вимагає від глядача надмірного напруження волі та відомих обмежень. Навпаки, воно пов'язане з отриманням задоволення, з позитивними емоціями, з можливістю змістовно відпочити.

Попит на спортивно-видовищні послуги зростає також завдяки державній політиці щодо спорту, а саме престижності сфери фізичної культури і спорту та стійкій моді на відвідування спортивних змагань.

У США, наприклад, такий імідж спорту зумовив виникнення багаторічних черг на право придбання сезонних абонементів для відвідування матчів професіональних команд. Багато фірм і компаній почали купувати квитки на різні спортивні змагання для своїх гостей та клієнтів.

Істотний вплив на підвищення попиту на ринку спортивно-видовищних послуг має високий рівень кваліфікації виробників послуг. Зокрема, головним мотивом для відвідань змагань є бажання отримати задоволення від виступу спортсмена-«зірки».

Не останню роль у стимулюванні попиту на видовищні послуги відіграє високий рівень комфорту, створюваний на спортивних спорудах для глядачів, а також можливість придбати супутні товари і послуги під час відвідань змагань.

Слід зазначити також великий вплив спортивного менеджменту на зростання попиту на видовищні послуги. Збільшення кількості глядачів на змаганнях — одне із пріоритетних завдань спортивного менеджменту. Його досягають різноманітними способами, а серед них — створення у спорті організаційно-економічних структур картельного типу (ліги, асоціації, спілки), що забезпечують високий рівень змагальності, високу якість спортивно-видовищних послуг. Це також уміла реклама та організація проведення змагань. Великі можливості реклами застосовують у тих видах спорту, які проводять змагання періодично й у різних містах (бокс, теніс, гольф, легка атлетика тощо).

8.3 Спонсорство у сфері фізичної культури і спорту

Спортивні заходи сьогодні мають велику популярність і широку цільову аудиторію. Їх активно відвідують уболівальники, а трансляції по телебаченню, в інтернеті та публікації у пресі мають високі рейтинги.

Спонсорство - це система взаємовигідних договірних відносин між спонсором, який є постачальником коштів, ресурсів і послуг, і реципієнтом - стороною, яка їх отримує в особі індивідів, груп, організацій для досягнення спонсором певних маркетингових комунікаційних цілей.

Спонсорство є синтетичним видом маркетингових комунікацій, оскільки при цьому використовують такі їхні засоби: рекламу (логотип фірми на плакатах, у програмах заходів), стимулювання збуту (концерти спеціально запрошених виконавців), зв'язки з громадськістю (під час проведення з'їздів, конгресів), персональний продаж (під час проведення заходів, які спонсорує фірма, переговорів про продаж товарів) тощо.

Хто є цільовою аудиторією спонсорства як засобу маркетингових комунікацій?

Можна виокремити три напрями спонсорства:

спонсорство, орієнтоване на споживачів товарів і послуг фірми;

спонсорство, орієнтоване на формування суспільної думки;

внутрішнє спонсорство, орієнтоване на мотивацію працівників самої фірми-спонсора.

Слово «спонсор» (від англ. sponsor) означає поручитель, гарант. Під спонсорством в економіці розуміють піклування, підтримку певного виду діяльності в різних формах, серед яких переважає фінансова. Спонсорство може здійснюватися в безоплатній або платній формі, але, на відміну від кредитування, відшкодування спонсорських витрат часто має непрямий характер (як збільшення обсягу продажів певних товарів або послуг). У цьому сенсі слід відрізняти спонсорство від меценатства, оскільки меценатство означає надання фінансової, матеріальної або

Спонсорство у сфері спорту спрямоване на підтримування спортсменів, спортивних команд, змагань і заходів.

За правовим та економічним змістом спонсорство є господарською операцією, яка зумовлює зміну активів та зобов'язань її учасників, а отже, така операція має бути документально підтверджена. Наприклад, спонсор та отримувач спонсорських коштів мають укласти угоду - документ, на підставі якого здійснюють бухгалтерський облік операції і падають спонсорську допомогу.

Спонсорська угода поєднує елементи договору відплатного надання послуг та зазвичай ліцензійного договору. У межах останнього професійна спортивна організація надає спонсоріві право використовувати торговельний знак для реклами. На практиці ж переважно спортивні клуби надають право на використання своїх логотипів, емблем та ін. У договорі про спортивне спонсорство мають бути зазначені такі умови:

умови, які є обов'язковими для всіх договорів (предмет договору, ціна договору, строки тощо);

особливі «спонсорські» умови (статус отримувача допомоги (неприбуткова чи прибуткова організація), мета, з якою надають допомогу, зобов'язання отримувача допомоги стосовно популяризації імені спонсора);

особливі «спортивні» умови (наприклад, може бути вказано критерії спортивних результатів, від яких залежить сума спонсорської допомоги, тощо).

Передусім, при укладенні спонсорського договору необхідно визначити, які права матиме спонсор після укладення договору та яка ціна договору, тобто скільки за придбання таких прав йому доведеться сплатити. Ціна зазвичай залежить від обсягу прав, що надають спонсоріві, та масштабу проекту. Крім того, спонсор може мати виняткове право на представлення проекту, забороняти укладання спонсорських угод з іншими спонсорами, які є несумісними з його іміджем або конкурентами на ринку товарів або послуг. Також необхідно чітко визначити процес урегулювання імовірних конфліктних і спірних ситуацій, які можуть виникнути при виконанні спонсорського договору.

Цілі, яких може досягти фірма, ухвалюючи рішення про спонсорську підтримку:

- формування сприятливих для іміджу торгової марки і компанії асоціацій;
- поширення інформації про фірму та її товари;
- поліпшення відносин із громадськістю;
- стимулювання збуту товарів (продаж товарів з емблемою заходу, який підтримує фірма, - футболки, кепки, сумки тощо).

Виокремлюють такі чотири основні групи спонсорів:

- фірми-спонсори, що виготовляють продукцію спортивного призначення (спортивний одяг, взуття, інвентар тощо);

- фірми-спонсори, що виготовляють близьку до спорту продукцію (продукти харчування, тренажери, засоби особистої гігієни тощо);

- фірми-спонсори, що виготовляють продукцію, що непрямо стосується спорту (авіакомпанії, страхові компанії);

- фірми-спонсори, що виготовляють продукцію, яка не стосується спорту (наприклад, фірми-виробники меблів тощо).

Як оцінити ефективність спонсорської діяльності?

Залежно від визначених цілей, оцінити результати спонсорської діяльності можна за такими критеріями:

- підвищення рівня поінформованості споживачів про товари фірми в результаті спонсорської підтримки подій; рівень висвітлення події у засобах масової інформації;

- частота згадувань назви компанії.

Основна відмінність спортивного спонсорства від звичайної реклами полягає в тому, що спортивне спонсорство має на меті залучення аудиторії до цієї маркетингової комунікації, тоді як звичайну рекламу часто сприймають лише як вторгнення в приватне життя. У разі фахової реалізації спортивне спонсорство

здатне максимально наблизити рекламований бренд до широкого кола потенційних споживачів і створити позитивний асоціативний зв'язок між улюбленим видом спорту і тією або іншою компанією.

Питання для самоконтролю.

1. Що таке ринок фізкультурних послуг?
2. Які чинники впливають на ринок фізкультурно-спортивних послуг?
3. Що знижує попит на фізкультурно-спортивні послуги?
4. Що таке спонсорство?
5. Які групи спонсорів ви знаєте?
6. Коли зростає попит на спортивно-видовищні послуги?
7. Що таке спонсорство у спорті?
8. Яких цілей може досягти фірма, ухвалюючи рішення про спонсорську допомогу?
9. Опишіть структуру спонсорського договору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Світлана Криштанович. - Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. . - 208 с.
2. .Федоренко В.Г. Менеджмент.Підручник.К.:Вид.Алерта.2015.-492с.
3. Бутко М.П.таін.Стратегічний менеджментНавч.посіб./М.П.Бутко та ін..-Чернігів.:ЧНТУ.,2019.-371с.
4. Шкільняк М,М, та ін..Менеджмент .Навч.посіб./М.М.Шкільняк та ін..-Тернопіль:Крок,2017.-252с.
5. Криштанович С.Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті.Навч.посіб./С.Криштанович,В.Холявка.-Львів.: ЛДУФК,2018. С.
6. Ковальчук Г.П. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту:навч.посіб./Г.П.Ковальчук,-Камянець-Подільський: Рута,2014.-227с.
7. Жданова О. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. / Ольга Жданова, Любов Чеховська. - Львів : ЛДУФК, 2017 – 224 с.
8. Имас Е. В. Маркетинг в спорте І Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е. В.Ярмолук. - Киев : Олимпийская література, 2016. - 288 с.
9. Имас Е. В. Маркетинг в спорте: теория и практика : [монография] / Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е. В. Ярмолук. - Киев : Олимпийская литература, 2015. - 228 с.
10. Имас Є. Тенденції розвитку у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку І Євген Имас, Юрій Мічуда // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. - 2015. - № 2. - Є. 142-149.
11. Криштанович С. Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів / С. Криштанович // Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи : зб. наук. пр. - Конін ; Ужгород ; Дрогобич, 2018.-С. 200-202.
12. Криштанович С. Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. Криштанович // Науковий

вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота : [зб. наук. пр.]. -- Ужгород, 2018. - Вип. 1(42), ч. 1.-С. 122-126.

13. Kryshchanovych S. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation / M. Kryshchanovych, S. Kryshchanovych, M. Havrylyuk // Ukrainian Journal of Educational Research. - 2017. - Vol. 2,N 1(2).-P. 57-61

Інформаційні ресурси

1. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
2. <https://zakon.rada.gov.ua/iaws/show/42/2016>
3. www.nbu.gov.ua
4. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
5. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>