

МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙMANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING
OF SPORTS ORGANIZATIONS

Стаття присвячена стратегічному плануванню спортивних організацій. Зокрема, необхідно виявити найважливіші особливості створення спортивної організації та обґрунтувати основні елементи системи стратегічного управління спортивною організацією. Основна увага зосереджується на формулюванні пропозиції щодо вдосконалення методології формування системи стратегічного управління спортивною організацією. Проводиться аналіз механізмів стратегічного управління спортивною організацією. Найголовнішими завданнями, які стоять перед будь-якою спортивною організацією або фірмою-виробником спортивних товарів, послуг та інформації, є успішне ведення бізнесу. Як же забезпечити виконання такого завдання в умовах конкурентного та динамічно змінного ринку, при швидко мінливій кон'юктурі та змінах усередині спортивної організації. Багаторічна практика роботи безлічі спортивних організацій і фірм, успішне ведення бізнесу можливе при виконанні набору певних умов. Однією з найважливіших таких умов є кваліфіковане управління спортивною організацією на основі постійного збору й аналізу інформації про цільові ринки й споживачів з подальшим коригуванням діяльності спортивної організації в частині кадрової, збутової, рекламної та іншої політики. Ефективною організацією є та спортивна структура, яка поєднує у собі всі зазначені нами вище складові успішної підприємницької діяльності. Однак і ця обставина є хоч і необхідною, але недостатньою умовою процвітання бізнесу. Спортивна організація повинна будувати свою повсякденну діяльність на підставі довгострокового та короткострокового планування, діяти відповідно до умов і кон'юкттури ринку, що змінюються, своєчасно вносити корективи у свою цінову, кадрову, фінансову та іншу політику. Тільки гнучкість, творчість, висока адаптивність до зовнішнього середовища дозволить уникнути закостенілості в роботі, своєчасно вводити інновації в управлінську, організаційну та маркетингову діяльність спортивної організації.

Ключові слова: організація, спорт, послуги, ефективність системи, управління.

The article is devoted to strategic planning of sports organizations. In particular, it is necessary to identify the most important features of the sports organization and justify the main elements of the system of strategic management of the sports organization. The main focus is on formulating a proposal to improve the methodology for forming a system of strategic management of a sports organization. The analysis of mechanisms of strategic management of the sports organization is carried out. The most important task facing any sports organization or company - a manufacturer of sporting goods, services and information, is to run a successful business. How to ensure the implementation of such a task in a competitive and dynamically changing market, with rapidly changing conditions and changes within the sports organization. Many years of practice of many sports organizations and companies, successful business is possible under a set of certain conditions. One of the most important such conditions is qualified management of the sports organization on the basis of constant collection and analysis of information about target markets and consumers with further adjustment of the sports organization in terms of personnel, sales, advertising and other policies. An effective organization is a sports structure that combines all the above components of successful business. However, this circumstance is a necessary but insufficient condition for business prosperity. The sports organization must build its daily activities on the basis of long-term and short-term planning, act in accordance with changing market conditions and market conditions, make timely adjustments to its pricing, personnel, financial and other policies. Only flexibility, creativity, high adaptability to the external environment will avoid rigidity in work, timely introduction of innovations in the management, organizational and marketing activities of the sports organization.

Key words: organization, sport, services, system efficiency, management.

УДК 005:061:796
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2022/44/3.26>

Наконецний І.Ю.,
канд. психол. наук, доцент,
завідувач кафедри теорії та методики
фізичного виховання
Чернівецького національного
університету імені Юрія Федьковича

Постановка проблем. Проблема формування системи стратегічного управління спортивною організацією у актуальна з кількох причин. По-перше, останнім часом спостерігаємо досить велику кількість заходів щодо створення нових спортивних об'єктів, розширення спектру фізкультурно-спортивних послуг. Причому фінансування зазначених заходів здійснюється переважно за програмою Президента України та Міністерства молоді та спорту України. Проте багато з створених

об'єктів передаватимуться під управління регіональної влади. Для цього потрібна розробка спеціальних стратегій управління об'єктами, зокрема включення в існуючий комплекс. По-друге, реалізація будь-якої стратегії вимагає наявності лише на рівні суб'єкта управління ефективно діючої системи стратегічного управління. По-третє, для успішного розвитку як масового спорту, так і спорту найвищих досягнень, багато залежатиме від роботи на місцях та від діяльності влади. У цих

умовах доцільно використовувати найефективніший нині метод стратегічних пріоритетів залучення населення до занять спортом, відповідно до завдань. Таким чином на даний момент одним із актуальних залишається питання про стратегічну складову спортивної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Великий внесок у дослідження проблем створення та функціонування спортивних комплексів зробили такі вчені, як Жданова О., Кожушко Л., Кузнецова Т., Судук О., Криштанович С, та інші, які можуть бути застосовні та адаптовані до фізкультурно-спортивної сфери розглянуті в роботах Мізюк Б., Тучковська І., Артишук І. та ін.

Таким чином нині у сучасній науці недостатньо докладно розроблено теоретичну та методологічну базу створення та ефективного функціонування спортивної організації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Цілі статті полягають у стратегічному плануванні спортивної організації.

Відповідно до основної цілі було поставлено та вирішено такі завдання:

1. Виявити найважливіші особливості створення спортивної організації та обґрунтувати основні елементи системи стратегічного управління спортивною організацією.
2. Сформулювати пропозиції щодо вдосконалення методології формування системи стратегічного управління спортивною організацією.
3. Розробити механізм стратегічного управління спортивною організацією.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Основою стратегічного управління спортивною організацією є економічні причини й особливості під час створення системи стратегічного управління спортивною організацією:

- інтенсивність будівництва нових спортивних об'єктів;
- широта охоплення спортивними послугами;
- наявність пропаганди здорового життя у вигляді спорту вищих досягнень.

Розглянемо структуру й основні елементи системи стратегічного управління спортивною організацією. Нині використовують для розробки стратегії переважно фінансові показники, що значно знижує можливість об'єктивної оцінки ходу реалізації стратегії. У процесі стратегічного управління має вимірюватися ступінь досягнення цілей спортивною організацією [3, с. 14].

На конкретних об'єктах здійснюється оцінка досягнення значень конкретних показників і розрахунок ефективності проведених заходів, які були реалізовані спортивною організацією задля досягнення

цілей. Отже, як оцінюється рівень виконання завдань, а й ресурсомісткість заходів, що дозволяє коригувати програму в межах системи стратегічного управління спортивною організацією. Це можливе лише за наявності показників, які описують результати спортивної організації у формальних кількісних термінах [4, с. 22]. При цьому в запропонованій системі необхідно вирішити кілька основних проблем:

- створення в регіональному фізкультурно-спортивному комплексі об'єктивних умов якісних змін різних характеристик надання послуг;
- формування прийнятної системи показників;
- формування системи підтримки формування та прийняття рішень.

У даний час основні елементи спортивної організації як об'єкта стратегічного управління доцільно для цілей вимірювання та конкретизації джерел бюджетного фінансування розділяти на відповідні профілі з використанням наступних показників: 1) характер активу; 2) обсяг власних коштів; 3) бюджетний ефект; 4) термін використання; 5) можливості використання за напрямами спортивних послуг; 6) кількість працівників; 7) частка в загальному бюджетному профілі.

Ці показники обрані у зв'язку з тим, що вони найбільш повно відображають не лише кількісні та якісні характеристики кожного елемента спортивної організації, а й дозволяють оцінити ступінь його участі в сукупному соціально-економічному ефекті в масштабах регіону, що є дуже важливим фактором з точки зору виділення бюджетного фінансування.

У наш час передбачене розгалуження фізичної культури й спорту на два напрями: масовий спорт та спорт вищих досягнень. Тому розкриємо наступну класифікацію рівнів зайняття спортом:

- спорт професійний (спорт найвищих досягнень);
- спорт аматорський (спорт, спрямований на досягнення без професійної участі), зокрема



Рис. 1. Система менеджменту спортивної організації (на прикладі спортивного клубу)

колективи фізкультури, дитячі спортивні школи;

- організована фізична культура (регулярні непрофесійні заняття фізичними вправами), зокрема фітнес, дитячі спортивні секції;

- неорганізована фізична культура (нерегулярні заняття фізичними вправами) [5, с. 34].

Подібний спосіб управління спортивною організацією називається маркетинг-менеджмент.

Ефективне управління бізнесом починається з формулювання цілей, які мають бути досягнуті спортивною організацією в найближчому майбутньому. До найпоширеніших цілей відносяться: мінімум собівартості вироблених товарів та послуг; виживання фірми в умовах конкурентної боротьби; максимум якості товарів і послуг, які реалізуються; максимум прибутку й товарообігу; зростання обсягів продажів; максимізація ринкової вартості спортивної організації; максимальне запам'ятовування бренду спортивної організації [6, с. 14].

Критерії ефективності спортивної організації, представлені у переліку, дуже неоднорідні за своїм економічним, психологічним і фізкультурно-спортивним змістом. Одні критерії взаємно доповнюють один одного (наприклад, зростання обсягів продажу та максимізація прибутку), а деякі конфліктують між собою (так, максимізація якості суперечить мінімізації витрат та собівартості вироблених товарів та послуг). Тому вже на стадії формування цілей спортивної організації потрібно їх ретельно проаналізувати й спробувати усунути суперечності, які виникають. У разі зазначеного нами конфлікту між максимізацією якості виробленого продукту й мінімізацією витрат, спортивної організації потрібно визначитися з ціною нішою, в якій вона функціонуватиме. Це допоможе згладити конфлікт і точніше визначитися із співвідношенням «ціна – якість» [6, с. 3].

На стадії формулювання цілей організаціям спортивного бізнесу корисно також відобразити обмеження економічного, організаційного та іншого порядку, які перешкоджатимуть розвитку підприємницької діяльності та збільшенню конкурентоспроможності. До обмежень такого роду відносяться лімітований обсяг фінансових ресурсів, обмежений вибір місця розташування спортивної організації, розмір приміщення, що ускладнює розширення асортименту послуг, брак кваліфікованих кадрів тощо.

Очевидно, що цілі можуть бути досягнуті лише за наявності відповідного кадрового потенціалу, матеріальних і фінансових ресурсів, а також контингенту споживачів, уболівальників, клієнтури.

Воснові піраміди знаходяться споживачі або уболівальники спортивної організації, які становлять фундамент всього бізнесу. Від надійності фундаменту, як відомо, залежить міцність та довговічність усієї конструкції. Шукана надійність забезпечується за рахунок задоволення потреб та інтересів

уболівальників та клієнтів, їх довіри та доброзичливого ставлення до спортивної організації.

Важливу роль успішного бізнесу грають матеріальна база і фінансові ресурси спортивної організації. Без цих найважливіших складових вести справи надзвичайно важко, хоча певних етапах господарську діяльність можливо. Не маючи власної матеріальної бази та достатніх коштів, спортивна організація змушена жити у борг, що накладає свій негативний відбиток на всю її роботу.

Ще вище в ієрархії цінностей спортивної організації знаходяться кадри, які є основою для створення та збільшення фінансової, матеріальної та клієнтської бази. Теза «кадри вирішують все» багато в чому справедлива, оскільки саме люди з високим інтелектуальним потенціалом та професійними якостями становлять «ядро» спортивної організації, її «людський капітал». Від дисциплінованості, професіоналізму, творчості, активності та культури працівників залежить, зрештою, чи буде бізнес спортивної організації успішним чи на неї чекає банкрутство. Особливого значення цей фактор має у професійному спорті, де від таланту, підготовки та вольових якостей спортсменів та тренерів залежить імідж організації та її доходи, чисельність уболівальників, партнерів та клієнтури.

У верхню частину піраміди спортивної організації розташовуються менеджери, тобто. ті особи, які здійснюють управління бізнесом. Управління – це процес планування, прогнозування, організації та контролю, необхідний досягнення цілей спортивної організації.

Більшість сучасних спортивних організацій отримують фінансові ресурси з різних джерел – з бюджетів усіх рівнів, від реалізації спортивних лотерей, від продажу квитків, від реклами, спонсорства, меценатства, від підприємницької діяльності, від депозитних операцій, від здачі власності в оренду та від багатьох інших видів діяльності. З іншого боку, спортивні організації витрачають отримані різними каналами грошові кошти на власні потреби, виплачують заробітні плати та преміальні спортсменам та тренерам. Таким чином, фінанси спортивної організації не перебувають у статичному стані, вони постійно циркулюють від платника до іншого. І навіть тимчасово вільні кошти не повинні лежати мертвим вантажем (наприклад, у вигляді готівки в касі спортивного клубу), а повинні приносити спортивній організації дохід, бажано максимально можливий.

Висновки із цього дослідження та подальші **перспективи в цьому напрямку.** Система стратегічного управління спортивною організацією, що формується, повинна вирішувати комплекс оперативних завдань, спрямованих на досягнення мети:

- наявність цілей, тобто підвищення інтересу населення до занять фізичною культурою та спортом;

- розвиток фізкультурно-спортивної інфраструктури;

- розширення використання ефективної системи фізичного виховання; - впровадження нових наукових і методичних розробок у галузі спорту вищих досягнень;

- розвиток матеріально-технічної бази фізкультури й спорту.

Для цього у масштабах спортивною організацією мають бути структурно позначені такі елементи:

1. Організація обслуговування населення в процесі занять фізичною культурою оздоровчої спрямованості у різних формах.

2. Проведення спортивно-видовищних заходів за місцем проживання.

3. Організація та проведення змагань різного рівня у спорті вищих досягнень.

4. Підготовка спеціалізованих професійних кадрів через системи вищої та середньої освіти та підвищення кваліфікації.

5. Виробництво й реалізація товарів фізкультурно-оздоровчого та туристичного призначення, їх прокат.

6. Виробництво обладнання, спорядження, інвентарю для спорту найвищих досягнень.

7. Спеціалізація маркетингової та управлінської діяльності з усіх структур

8. Інформаційне забезпечення на всіх рівнях та ін.

Причому у всіх зазначених елементах спортивною організацією виробляється цілком конкретний продукт, майже завжди приймає товарну форму. Рациональність взаємодії елементів системи стратегічного управління, відповідно до наших уявлень, може виявлятися у конкретизації та оптимізації спрямованості дії кожного з них, у відсутності дублювання один одного, у спільно спрямованих заходах на досягнення основної мети та високого рівня ефективності стратегічного управління.

Сформульовані основні вимоги до спортивної організації при формуванні системи стратегічного управління:

- територіальна близькість: населення отримує послуги без прив'язки до конкретного місця надання послуги; послуга надається там, де зручно населенню;

- розкриття інформації: склад заходів, обґрунтування їх вартості, термінів надання та кваліфікації спеціалістів є доступним для населення;

- соціальна відповідальність: створений спортивний комплекс має надавати населенню різноманітні можливості для занять фізкультурою та спортом;

- кваліфікація: інструктори, тренери та обслуговуючий персонал учасники відносин мають рівень кваліфікації, що дозволяє досягти соціально-економічного ефекту внаслідок надання послуг;

- незалежність: регіон, спортивні організації та населення мають бути незалежними один від одного щодо отримання соціально-економічного ефекту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жданова О., Чеховська Л. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.

2. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О., Судук О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.

3. Криштанович С., Холявка В. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2018. 176 с.

4. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2020. 208 с.

5. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент. Теорія та практика : навч. посіб. Львів: Магнолія, 2013. 293 с.

6. Кухтій А. Особливості структурних змін в системі управління фізичною культурою та спортом в сучасній Україні. *Молода спортивна наука України* : зб. наук ст. з галузі фіз. культури та спорту. Львів, 2000. Вип. 4. С. 78–79.

7. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2013. 376 с.