

Світлана КРИШТАНОВИЧ

СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

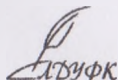


Навчальний посібник

Світлана КРИШТАНОВИЧ

СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник



Львів

ЛДУФК ім. Івана Боберського

2020

УДК 005:796(075.8)

Кри 82

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та менеджменту

Н. Ф. Павленчик

(Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського);

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту

К. В. Васківська

(Львівський національний університет імені Івана Франка)

Рекомендовано до друку вченою радою

*Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського
(протокол № 9 від 21 травня 2019 року)*

Криштанович С.

Кри 82

Спортивний менеджмент : навч. посіб. / Світлана Криштанович.
– Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. – 208 с. рис., табл. –
Бібліогр. с. 164-168 (67 назв.).

ISBN 978-617-7336-55-5

У навчальному посібнику розкрито основи сучасного спортивного менеджменту у фізичній культурі і спорті, знання яких необхідні для підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. Окрім теоретичного матеріалу, подано запитання для самоконтролю, глосарій, додатки, які допоможуть закріпити вивчений матеріал.

Для студентів закладів вищої освіти, аспірантів і викладачів, менеджерів фізичної культури й спорту та підприємців.

УДК 005:796(075.8)

© Криштанович С.В., 2020

ISBN 978-617-7336-55-5

© Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2020

Куди ми йдем?
Якщо кругом стіна...
Не перескочить,
Не пробить...
А так нам хочеться туди,
Де нас нема.
За ту стіну,
Де світ прекрасний,
Наче квіти,
Де світ чекає нас...
Як можна не любити
Цю красу?
Як можна не хотіти
Зламати цю стіну?
І жити..!

*Бажаю завжди бути собою,
досягати своїх цілей у житті,
бути особливими, ні на кого не схожими –
у цьому ВАША цінність!*

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Суть і значення менеджменту у сфері фізичної культури і спорту	7
1.1. Суть менеджменту у фізичній культурі і спорті	7
1.2. Система менеджменту у фізичній культурі і спорті.....	11
1.3. Види менеджменту.....	12
1.4. Функції та принципи менеджменту у сфері фізичної культури і спорту.....	14
1.5. Методи менеджменту у фізичній культурі та спорті.....	16
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>20</i>
Розділ 2. Нормативно-правова база менеджменту у фізичній культурі та спорті	21
2.1. Державне управління у сфері фізичної культури і спорту	21
2.2. Регулювання суспільних відносин у сфері фізичної культури і спорту.....	24
2.3. Правові основи господарської діяльності	27
2.4. Правові засади процедури ліцензування господарської діяльності	30
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>33</i>
Розділ 3. Фізкультурно-спортивна організація як об'єкт менеджменту	34
3.1. Технологія створення фізкультурно-спортивної організації.....	34
3.2. Процедура вибору організаційно-правової структури	35
3.3. Інституціоналізація фізкультурно-спортивних організацій	37
3.4. Ліцензування діяльності фізкультурно-спортивних організацій	38
3.5. Установчі документи фізкультурно-спортивних організацій.....	44
3.6. Державна реєстрація фізкультурно-спортивних організацій.....	46
3.7. Відкриття розрахункового рахунку	49
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>51</i>
Розділ 4. Інформація та комунікація у менеджменті фізичної культури і спорту	52
4.1. Інформація як предмет, засіб і продукт праці менеджменту	52
4.2. Інформаційне забезпечення менеджменту у фізичній культурі і спорті.....	56
4.3. Комунікація, її суть та роль у системі управління	62
4.4. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.....	64
4.5. Види комунікації та їхня ефективність	67
4.6. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання	71
4.7. Управлінське рішення як форма управлінської діяльності	73
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>76</i>
Розділ 5. Майстерність управління фізкультурно-спортивними організаціями	77
5.1. Керівництво, лідерство, влада	77
5.2. Суть, види і характеристики колективів	86
5.3. Формування та розвиток колективу.....	90
5.4. Результативний конфлікт	95
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>99</i>

Розділ 6. Планування діяльності спортивних організацій	100
6.1. Планування як функція менеджменту	100
6.2. Суть, завдання та принципи планування	101
6.3. Види планування спортивних організацій та їхній зв'язок	104
6.4. Методологія стратегічного планування	107
6.5. Розроблення загальної та функціональної стратегій	110
6.6. Бізнес-планування фізкультурно-спортивних організацій	116
<i>Запитання для самоконтролю</i>	120
Розділ 7. Формування команд, які перемагають	121
7.1. Ефективність керування персоналом	121
7.2. Організація праці персоналу	124
7.3. Кваліфікаційні категорії працівників сфери фізичної культури і спорту ..	129
7.4. Мотивація та стимулювання персоналу	131
<i>Запитання для самоконтролю</i>	134
Розділ 8. Контроль у системі менеджменту фізкультурно-спортивних організацій .	135
8.1. Значення контролю в системі менеджменту	135
8.2. Види управлінського контролювання	136
8.3. Система контролю та умови її ефективного функціонування	137
8.4. Ефективний контроль поведінки персоналу	140
<i>Запитання для самоконтролю</i>	143
Розділ 9. Економіко-соціальні основи діяльності організацій фізкультурно-спортивного спрямування	144
9.1. Економіко-соціальна ефективність фізкультурно-спортивних організацій	144
9.2. Ринкові відносини в спорті	148
9.3. Спонсорство у сфері фізичної культури і спорту	154
<i>Запитання для самоконтролю</i>	157
Глосварій	158
Список використаних джерел	164
Додатки	169

ВСТУП

Спортивний менеджмент – це спеціальна теорія і практика управління фізкультурними та спортивними організаціями в ринкових умовах, один із галузевих видів менеджменту, одна з галузевих сфер управлінської діяльності в умовах ринку. Спорт і фізична культура функціонують у сучасній Україні у формі різноманітних фізкультурних і спортивних організацій, а саме: клубів професійного спорту, клубів для аматорського, робочого спорту тощо. Усім, хто цікавиться фізичною культурою і спортом, та навіть тим, хто далекий від них, добре знайомі назви таких спортивних організацій, як федерація футболу, дитячо-юнацька спортивна школа, фітнес-клуб, фізкультурно-оздоровчий центр, спортивний комплекс, плавальний басейн тощо.

В Україні роботу з фізичної культури і спорту проводять безліч різних організацій фізкультурно-спортивного спрямування. Керівникам та персоналові цих організацій щодня доводиться розв'язувати широке коло питань і проблем: від очищення й посіву газону на футбольних майданчиках до проведення грандіозних спортивно-видовищних заходів, наприклад чемпіонатів світу та Олімпійських ігор. Говорячи професійною мовою, керівникам та персоналу всіх спортивних організацій доводиться займатися менеджментом.

Завдання вивчення дисципліни «Спортивний менеджмент» полягає у засвоєнні студентами основ менеджменту та застосуванні отриманих знань в управлінській діяльності галузі фізичної культури і спорту.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до навчальної дисципліни «Спортивний менеджмент» для студентів вищих навчальних закладів фізичної культури (рівень освіти – магістр), він є узагальненням наукових розробок вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків.

Структура навчального посібника передбачає в кожному розділі теоретичну частину, яка розкриває основні поняття та тези. У кінці кожного підрозділу розміщено запитання для самоконтролю, що сприятиме засвоєнню теоретичного матеріалу та набуттю практичних навичок.

Термінологічний словник допоможе швидко знайти визначення термінів, які найчастіше використовують в основах менеджменту. У додатках наведено зразки установчих документів фізкультурно-спортивних організацій, що буде корисним для майбутніх спортивних менеджерів у їхній роботі. Також подано список літератури, використаний під час підготування пропонованого видання та рекомендований студентам для самостійного ознайомлення.

РОЗДІЛ 1

СУТЬ І ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Суть менеджменту у фізичній культурі і спорті



Менеджмент (англ. management – управління, завідування, організація) – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

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 / послуги.

Теорію управління вважають комплексною наукою або науковим напрямом, що ґрунтується на теоретичних і практичних знаннях. Це пояснюється багатогранністю проблеми управління та багатоаспектністю 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 мета управління та спосіб її досягнення, об’єкт і суб’єкт управління, взаємозв’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).

Отже, **спортивний менеджмент** – це мистецтво управління фізкультурними та спортивними організаціями в ринкових умовах, а саме процес планування, організації, мотивації та здійснення контролю для досягнення цілей певної організації.

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.

Фізкультурно-спортивну роботу проводять різні фізкультурні та спортивні організації, в яких працюють такі фахівці: тренери,

викладачі, учителі фізичної культури, інструктори-методисти та інші категорії працівників, а також робітники і технічний персонал. Продукт їхньої трудової діяльності – це фізкультурно-спортивні послуги, тобто організовані форми занять фізичними вправами та спортом, програми спортивних тренувань та фізкультурно-оздоровчих занять, спортивні видовища 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 організації здійснюють професійні керівники, яких за кордоном називають *менеджерами*.

Менеджер – це інноватор ідей, які він успішно реалізує, мислить стратегічно, критично, креативно, веде за собою колектив та безперервно розвивається.

Менеджер фізичної культури і спорту – це управлінець фізкультурно-спортивної організації, який володіє лідерськими якостями, фахівець у сфері фізичного культури та спорту, має набутий досвід щодо викликів сучасного ринку.

Мистецтво менеджменту характеризується особливостями уміння спортивного менеджера застосовувати загальноприйняті принципи, методи та технологію управління в управлінській діяльності.

В умовах конкуренції на ринку праці спортивний менеджер повинен володіти відповідним рівнем професійної компетентності.

Компетентність – це сформований суспільною практикою обсяг знань і умінь менеджера фізичної культури і спорту, необхідний для успішного виконання ним професійних функцій.

Професійна компетентність менеджера фізичної культури і спорту – це сукупність кваліфікаційних знань, умінь, особистісних якостей, загальної культури, інтеграція яких у його професійній діяльності може дати оптимальний результат.

Професійна компетентність менеджера має охоплювати такі ключові навички:

- ✓ комплексне розв'язання проблем;
- ✓ критичне мислення;
- ✓ креативність;
- ✓ уміння керувати людьми;
- ✓ взаємодія 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.

Система менеджменту – це цілісність та неподільність взаємозалежних частин, які під час взаємодії створюють нові якісні атрибути.

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

- ✓ **об'єкт менеджменту** – це частина системи, якою керують, тобто та частина, що 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

Функції менеджменту – це відносно уособлені напрями управлінської діяльності, що дають змогу здійснювати управлінський вплив.

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, організують 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.

Принципи менеджменту – це визначені правила, основні керівні ідеї, норми поведінки й установлені орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються для реалізації цілей організації фізкультурно-спортивного спрямування.

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

- ✓ поєднання спеціалізації та універсальності в управлінні (під час управлінської діяльності потрібно забезпечувати оптимальне співвідношення між спеціалізацією та універсальністю);
- ✓ 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 – це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт, результатом якого є досягнення цілей організації.

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*.

Організаційно-адміністративні методи здійснюють прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що дають письмово або усно, контроль за їхнім виконанням, а також систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни.

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.

Економічні методи менеджменту – це сукупність економічних важелів (способів, прийомів), за допомогою яких досягають ефекту, що задовольняє вимоги індивідів, їхніх груп і трудового колективу загалом.

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 другу – для менеджменту фізкультурно-спортивних організацій (кооперування засобів, амортизаційні відрахування, оподаткування, матеріальне стимулювання тощо).

Соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються.

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 використовують, щоб установити найбільш сприятливий психологічний клімат. Вони спрямовані на конкретну особистість і, зазвичай, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їхньою особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на розв'язання конкретних завдань організації.

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.

Запитання для самоконтролю

1. 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.

РОЗДІЛ 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА МЕНЕДЖМЕНТУ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ ТА СПОРТІ

2.1. Державне управління у сфері фізичної культури і спорту



Державне управління сфері фізичної культури і спорту здійснює центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту за сприяння інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Закон України (ЗУ) «Про фізичну культуру і спорт» визначає правові, соціальні, економічні та організаційні засади фізичної культури і спорту в Україні, участь державних органів, посадових осіб, а також підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності у зміцненні здоров'я громадян, досягненні високого рівня працездатності та довголіття засобами фізичної культури та спорту.

Верховна Рада України (ВРУ) визначає державну політику та здійснює законодавче регулювання відносин у сфері фізичної культури та спорту, а також здійснює в межах своїх повноважень контроль за реалізацією державної програми розвитку цієї сфери та за виконанням законодавства про фізичну культуру та спорт.

Важливі функції у цій сфері виконує *Кабінет Міністрів України (КМУ)*, який визначає напрями розвитку фізичної культури та спорту, спрямовує діяльність підпорядкованих йому органів на виконання ЗУ «Про фізичну культуру і спорт».

В Україні розроблено Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність –

здоровий спосіб життя – здорова нація» (далі – Національна стратегія). На основі результатів аналізу світового досвіду та сучасного стану розвитку вітчизняної системи оздоровчої рухової активності Національна стратегія визначає мету та основні завдання, спрямовані на створення умов для підвищення рівня залучення населення до оздоровчої рухової активності, що сприятиме розв'язанню гуманітарних і соціально-економічних проблем для особи, суспільства та держави.

Розроблення Національної стратегії базується на рекомендаціях Всесвітньої організації охорони здоров'я, Ради Європи, Європейського Союзу, нормах національного законодавства, відповідно до яких держава покликана забезпечити формування та реалізацію багатовекторної, комплексної політики заохочення громадян до оздоровчої рухової активності, що сприятиме зменшенню ризику виникнення неінфекційних захворювань – основної причини високих показників передчасної смертності в Україні.

Національна стратегія передбачає подальший розвиток і оптимізацію системи ідей та поглядів, визначених Національною доктриною розвитку фізичної культури і спорту.

Функції управління в галузі фізичної культури і спорту здійснює **Міністерство молоді та спорту України**, яке забезпечує введення в життя державної політики з питань фізичної культури і спорту, здійснює керівництво дорученою сферою, відповідає за стан її розвитку. Міністерство молоді та спорту України реалізує свої повноваження як безпосередньо, так і через управління, відділи з фізичної культури і спорту державних адміністрацій.

Основні завдання центральних органів виконавчої влади з фізичної культури і спорту:

- ✓ участь у формуванні державної політики з питань фізичної культури і спорту та її реалізація;
- ✓ розроблення концепції, комплексних і цільових програм розвитку фізичної культури і спорту, прогнозування та забезпечення комплексного розв'язання цих питань;
- ✓ здійснення державного нагляду та контролю в галузі фізичної культури і спорту, розвиток аматорського та професійного спорту;
- ✓ організація проведення фестивалів, конкурсів, спортивних змагань і навчально-тренувальних зборів;
- ✓ здійснення заходів щодо виходу фізкультурно-оздоровчих і спортивних організацій України на міжнародну арену;

- ✓ підготовка та раціональне використання фізкультурних кадрів;
- ✓ пропаганда фізичної культури і спорту, олімпійського та параолімпійського руху тощо.

Державний комітет України за дорученням КМУ розробляє проекти законодавчих актів, у межах своєї компетенції організовує та контролює виконання чинних нормативно-правових актів. Рішення Державного комітету з питань фізичної культури і спорту, ухвалені в межах його компетенції, є обов'язковими до виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами й організаціями, незалежно від форм власності, та громадянами.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997, № 24) визначає систему та повноваження **органів місцевого самоврядування** у сфері фізичної культури та спорту відповідно до Конституції України, визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, зокрема засади організації та діяльності, правовий статус і відповідальність органів місцевого самоврядування та посадових осіб. До повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження: управління закладами фізкультури і спорту, оздоровчими закладами, молодіжними, підлітковими закладами за місцем проживання, організація їхнього матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Вони розв'язують питання організації медичного обслуговування й харчування у закладах фізичної культури і спорту, створюють умови для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку; відповідно до законодавства реєструють статuti (положення) фізкультурно-оздоровчих закладів незалежно від форм власності.

Кошти Державного бюджету України та бюджетів місцевого самоврядування, а також позабюджетних коштів, передбачених на фізичну культуру та спорт, не можна використовувати не за призначенням. На розвиток фізичної культури і спорту підприємства, установи й організації спрямовують кошти згідно з законодавством.

Місцеві ради запроваджують систему пільг і заохочень для підприємств, які спрямовують частину свого прибутку на розвиток фізичної культури і спорту, будівництво об'єктів фізкультури і спорту, організацію відпочинку. Відповідно до ЗУ «Про сприяння соціальному становленню і розвитку молоді України» (1993, № 16) учні, студенти, всі неповнолітні мають право на безкоштовне і пільгове користування об'єктами фізкультури і спорту.

2.2. Регулювання суспільних відносин у сфері фізичної культури і спорту

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» визначає загальні правові, організаційні, соціальні та економічні основи діяльності у сфері фізичної культури і спорту та регулює суспільні відносини у створенні умов для розвитку фізичної культури і спорту.

У ст. 1 ЗУ «Про фізичну культуру і спорт» визначено основні терміни фізичної культури і спорту.

Фізична культура – це діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей для їхнього гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя. Фізична культура має такі напрями: фізичне виховання різних груп населення, масовий спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація.

Фізичне виховання різних груп населення – напрям фізичної культури, пов'язаний із процесом виховання особи, набуттям нею відповідних знань та умінь щодо використання рухової активності для всебічного розвитку, оздоровлення та забезпечення готовності до професійної діяльності та активної участі в суспільному житті.

Спорт – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та іншій підготовленостях через проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них. *Спорт має такі напрями:* дитячий спорт, дитячо-юнацький спорт, резервний спорт, спорт вищих досягнень, професійний спорт, спорт ветеранів, олімпійський спорт, неолімпійський спорт, службово-прикладний та військово-прикладний спорт, спорт інвалідів тощо.

Масовий спорт (спорт для всіх) -- діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей під час їхнього дозвілля для зміцнення здоров'я.

Фізкультурно-спортивна реабілітація – система заходів, розроблених із застосуванням фізичних вправ для відновлення здоров'я особи та спрямованих на відновлення і компенсацію за допомогою занять фізичною культурою і спортом функціональних можливостей її організму для поліпшення фізичного і психологічного стану. Соціальну цінність спорту визначають його дійовим стимулювальним впливом на поширення фізичної культури серед різних верств населення.

Законодавство України про фізичну культуру і спорт базується на Конституції України і складається з цього Закону, відповідних міжнародних договорів України та інших нормативно-правових актів, що регулюють правовідносини у цій сфері.

Згідно зі ст. 3 ЗУ «Про фізичну культуру і спорт» громадяни мають право займатися фізичною культурою і спортом незалежно від ознак раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак.

Це право забезпечують завдяки таким діям:

- ✓ вільному вибору видів спорту та фізкультурно-спортивних послуг;
- ✓ доступності та безпечності занять фізичною культурою і спортом;
- ✓ захисту прав та законних інтересів громадян;
- ✓ створенню закладів фізичної культури і спорту;
- ✓ об'єднанню громадян у громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості;
- ✓ здобуттю спеціальної освіти та здійсненню відповідної професійної діяльності.

Державна політика у сфері фізичної культури і спорту ґрунтується на певних засадах, а саме (ст. 4 ЗУ «Про фізичну культуру і спорт»):

- ✓ визнання фізичної культури і спорту як пріоритетного напрямку гуманітарної політики держави;
- ✓ визнання фізичної культури як важливого чинника всебічного розвитку особистості та формування здорового способу життя;
- ✓ визнання спорту як важливого чинника досягнення фізичної та духовної досконалості людини, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного міжнародного іміджу держави;
- ✓ гарантування гуманістичної спрямованості та пріоритету загальнолюдських цінностей, справедливості, взаємної поваги та гендерної рівності;
- ✓ гарантування рівних прав та можливостей громадян у сфері фізичної культури і спорту;
- ✓ гарантування безпеки життя та здоров'я осіб, які займаються фізичною культурою і спортом, учасників та глядачів спортивних і фізкультурно-оздоровчих заходів;
- ✓ сприяння безперервності та послідовності занять фізичною культурою і спортом громадян різних вікових груп;

- ✓ утвердження етичних та моральних цінностей фізичної культури і спорту;
- ✓ створення умов для соціального та правового захисту громадян у сфері фізичної культури і спорту;
- ✓ забезпечення підтримки громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості;
- ✓ забезпечення різноманітності, високої якості та доступності фізкультурно-спортивних послуг для громадян;
- ✓ забезпечення умов для підтримки напрямів фізичної культури і спорту;
- ✓ забезпечення доступу інвалідів до спортивних споруд;
- ✓ заохочення благодійної діяльності у сфері фізичної культури і спорту;
- ✓ орієнтування на сучасні міжнародні стандарти у сфері фізичної культури і спорту, поєднання вітчизняних традицій і досягнень із світовим досвідом у цій сфері.

Відповідно до ст. 7 ЗУ «Про фізичну культуру і спорт» перелік показників стану розвитку фізичної культури і спорту затверджує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту. Зокрема, до такого переліку входять показники таких рівнів:

- ✓ фізичного здоров'я різних груп населення;
- ✓ залучення громадян до занять масовим спортом;
- ✓ залучення інвалідів до занять фізкультурно-спортивною реабілітацією;
- ✓ залучення дітей та молоді, зокрема дітей та молоді з інвалідністю, до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах;
- ✓ досягнень спортсменів України на міжнародних спортивних змаганнях, передусім на Олімпійських, Паралімпійських і Дефлімпійських іграх, Глобальних іграх спортсменів із порушенням інтелекту, Всесвітніх іграх із неолімпійських видів спорту;
- ✓ забезпеченості кадрами сфери фізичної культури і спорту;
- ✓ фінансового та матеріально-технічного забезпечення сфери фізичної культури і спорту;
- ✓ створення умов для доступу інвалідів до спортивних споруд.

Визначені показники враховують під час моніторингу стану розвитку фізичної культури і спорту та для розроблення програм розвитку фізичної культури і спорту, інших нормативно-правових актів у сфері фізичної культури і спорту.

2.3. Правові основи господарської діяльності

Господарський кодекс України (надалі ГКУ) встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Суб'єктами господарювання визнають учасників господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і є відповідальні згідно зі своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством (ст. 55 ГКУ).

У сфері економічної конкуренції.

Суб'єкт господарювання – юридична особа, незалежно від організаційно-правової форми та форми власності, чи фізична особа, яка займається діяльністю з виробництва, реалізації, придбання товарів, іншою господарською діяльністю; будь-яка юридична або фізична особа, яка здійснює контроль над суб'єктами господарювання, група суб'єктів господарювання, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими.

Суб'єкти господарювання:

- 1) *господарські організації* – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;
- 2) *громадяни України, іноземці та особи без громадянства*, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

Серед організацій – суб'єктів господарювання, можна виокремити такі:

- а) організації, які у вигляді професійного промислу виробляють і реалізують для суспільних (не власних) потреб продукцію, виконують роботи, надають послуги;
- б) організації – споживачі результатів господарської діяльності;
- в) організації, що здійснюють професійну управлінську діяльність в економіці.

Суб'єкти господарювання мають низку ознак правосуб'єктності, закріплених господарським законодавством.

Отже, суб'єкти господарювання – це організації, які на основі юридично відокремленого майна в межах своєї господарської компетенції безпосередньо здійснюють господарську діяльність і використовують її результати або управлінську діяльність в економіці.

Суб'єкт господарювання може бути утворений за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виокремлення, поділу, перетворення) чинного (чинних) суб'єкта господарювання з додержанням вимог законодавства.

Суб'єкти господарювання можуть утворюватися через примусовий поділ (виокремлення) чинного суб'єкта господарювання за розпорядженням антимонопольних органів відповідно до антимонопольно-конкурентного законодавства України.

Суб'єкт господарювання може створюватися та діяти на підставі модельного статуту, затвердженого Кабінетом Міністрів України, що після його ухвалення учасниками стає установчим документом. Якщо суб'єкт господарювання створюється та діє на підставі модельного статуту, то в рішенні про його створення, яке підписують усі засновники, зазначають відомості про його найменування, мету і предмет господарської діяльності, а також інформацію про провадження діяльності на основі модельного статуту (ст. 56 ГКУ).

Суб'єкт господарювання підлягає державній реєстрації як юридична особа чи фізична особа-підприємець у порядку, визначеному законом. Відкриття суб'єктом господарювання філій (відділень), представництв без створення юридичної особи не потребує їхньої державної реєстрації. Відомості про відокремлені підрозділи суб'єктів господарювання приєднують до її реєстраційної справи та вводять до Єдиного державного реєстру в порядку, визначеному законом (ст. 58 ГКУ).

Установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання.

В установчих документах повинні бути зазначені найменування суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок ухвалення ними

рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом.

У *засновницькому договорі* засновники зобов'язуються утворити суб'єкт господарювання, визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передавання йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону.

Статут суб'єкта господарювання повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їхню компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством. Статут може містити й інші відомості, що не суперечать законодавству.

Положенням визначають господарську компетенцію органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи інших суб'єктів у випадках, визначених законом.

Статут (положення) затверджує власник майна (засновник) суб'єкта господарювання чи його представники, органи або інші суб'єкти відповідно до закону (ст. 57 ГКУ).

Припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється через його реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або ліквідацію – за рішенням власника (власників) чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання або їхніх правонаступників, а у випадках, передбачених законами, – за рішенням суду (ст. 59 ГКУ).

Суб'єкт господарювання ліквідовують за таких обставин:

- ✓ за ініціативою осіб, зазначених у частині першій ст. 59 ГКУ;
- ✓ у зв'язку із закінченням строку, на який його створювали, чи у разі досягнення мети, заради якої його було створено;
- ✓ у разі визнання його в установленому порядку банкрутом, крім випадків, передбачених законом;
- ✓ у разі скасування його державної реєстрації у випадках, передбачених законом.

Скасування державної реєстрації позбавляє суб'єкта господарювання статусу юридичної особи і є підставою для вилучення

його з державного реєстру. Суб'єкт господарювання вважають ліквідованим з дня внесення до державного реєстру запису про припинення його діяльності. Такий запис роблять лише після затвердження ліквідаційного балансу відповідно до вимог цього Кодексу та подання головою ліквідаційної комісії або уповноваженою ним особою документів для проведення державної реєстрації припинення юридичної особи або припинення діяльності фізичною особою – підприємцем у порядку, визначеному Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців».

Оголошення про реорганізацію чи ліквідацію господарської організації або припинення підприємницької діяльності фізичної особи – підприємця – упродовж десяти робочих днів із дня внесення відповідного запису до зазначеного реєстру підлягає опублікуванню у виданні центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, в якому зазначаються відомості з єдиного державного реєстру. Порядок припинення суб'єкта господарювання визначено в законодавстві (ст. 59 ГК України).

2.4. Правові засади процедури ліцензування господарської діяльності

Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їхнього ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування.

У цьому Законі терміни вживають у таких значеннях (ст. 1):

- ✓ *анулювання ліцензії* – позбавлення ліцензіата органом ліцензування права на провадження певного виду господарської діяльності;
- ✓ *виробництво (виготовлення)* – діяльність, пов'язана з випуском продукції, яка охоплює всі стадії технологічного процесу, а також реалізацію продукції власного виробництва;
- ✓ *господарська діяльність* – будь-яка діяльність, зокрема підприємницька, юридичних осіб, а також фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язана з виробництвом (виготовленням) продукції, торгівлею, наданням послуг, виконанням робіт;

- ✓ **ліцензіат** – суб'єкт господарювання, який одержав ліцензію на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню;
- ✓ **ліцензія** – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності впродовж визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов;
- ✓ **ліцензійні умови** – установлений з урахуванням вимог законів вичерпний перелік організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню;
- ✓ **ліцензування** – видавання, переоформлення та анулювання ліцензій, видавання дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видавання розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування;
- ✓ **орган ліцензування** – орган виконавчої влади, визначений КМУ або спеціально уповноважений виконавчий орган рад для ліцензування певних видів господарської діяльності;
- ✓ **плата за ліцензію** – разовий платіж, який вносить суб'єкт господарювання за одержання ліцензії;
- ✓ **повторне порушення** – вчинення ліцензіатом протягом строку дії ліцензії повторного порушення певних ліцензійних умов після застосування санкцій за аналогічне порушення;
- ✓ **розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов** – рішення органу ліцензування або спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування про необхідність усунення ліцензіатом у встановлені строки порушень ліцензійних умов;
- ✓ **розпорядження про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування** – рішення спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування про необхідність усунення ліцензіатом або органом ліцензування в установлені строки порушень законодавства у сфері ліцензування;
- ✓ **суб'єкт господарювання** – зареєстрована в установленому законодавством порядку юридична особа незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, яка провадить господарську діяльність, крім органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності;

- ✓ *торгівля* – будь-які операції, що здійснюються за договорами купівлі-продажу, заміни, постачання та іншими цивільно-правовими договорами, які передбачають передавання прав власності на товари.

Дія цього Закону поширюється на всі суб'єкти господарювання. Види господарської діяльності, крім випадків, які не введені до переліку видів господарської діяльності, встановленого ст. 9 цього Закону, не підлягають ліцензуванню.

Ліцензування не можна використовувати для обмеження конкуренції у провадженні господарської діяльності.

Ліцензія є єдиним документом дозвільного характеру, який дає право на певний вид господарської діяльності, що відповідно до законодавства підлягає обмеженню.

Ліцензійні умови провадження видів господарської діяльності та порядок контролю за їх додержанням затверджує Кабінет Міністрів України.

У разі, якщо суб'єкт господарювання провадить вид господарської діяльності не в повному обсязі, а частково або з окремих робіт, операцій, послуг, ліцензійні умови поширюються на суб'єкта господарювання в частині, що встановлює вимоги до провадження господарської діяльності, зазначеної в ліцензії.

Ліцензійні умови та зміни до ліцензійних умов підлягають оприлюдненню у порядку, встановленому законодавством, і набирають чинності через десять днів із дати державної реєстрації нормативно-правового акта, якщо в ньому не передбачений пізніший строк набрання чинності.

Отже, ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності у сфері ФКіС:

- ✓ фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;
- ✓ організація та проведення спортивних занять професіоналів та аматорів спорту;
- ✓ діяльність із підготовки спортсменів до змагань із різних видів спорту, визнаних в Україні.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть функції управління Міністерство молоді та спорту України.
2. Дайте визначення «масовий спорт (спорт для всіх)».
3. Назвіть повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту.
4. Які суб'єкти господарювання ви знаєте?
5. Як може бути утворений суб'єкт господарювання?
6. Який порядок припинення суб'єкта господарювання?
7. Дайте визначення поняття «ліцензія».
8. Дайте визначення поняття «паспорт спортивної споруди».
9. Яких вимог повинен дотримуватися суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності при здійсненні своєї діяльності?
10. Назвіть загальні вимоги щодо приміщення суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

3. 1. Технологія створення фізкультурно-спортивної організації



Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники».

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.

Організація фізкультурно-спортивної спрямованості – це організація, мета якої – сприяння розвитку фізичної культури та спорту.

Спортивна організація – громадське об'єднання, що здійснює керівництво спортом або одним із його видів, визнаних в Україні, відповідно до законодавчої бази.

Спортивними організаціями є спортивні федерації, фізкультурно-спортивні товариства, громадські об'єднання фізкультурно-спортивної

спрямованості, Національний олімпійський комітет України, Спортивний комітет України тощо.

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

Технологія створення фізкультурно-спортивних організацій характеризується процесом руху та обробки головним чином документованої інформації, яка додає офіційний характер статусу, напрямам діяльності організації її співробітників, а документам – юридичну силу.

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 впливають із низки законів та законодавчих актів, а саме:

- ✓ вибір організаційно-правової форми;
- ✓ інституціоналізація;
- ✓ 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.

Незважаючи на те, що їх можна зарахувати до інших етапів процесу управління, без них неможливо повністю реалізувати технологію створення організацій.

3.2. Процедура вибору організаційно-правової структури

Процедура вибору організаційно-правової структури – це система послідовно реалізованих правил про виконання в визначеному порядку певних операцій, що сприяють виконанню завдань системи управління.

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 отримує 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;
- ✓ центри фізичної культури і спорту інвалідів;
- ✓ фізкультурно-спортивні товариства;
- ✓ спортивні федерації (асоціації, спілки, об'єднання тощо);
- ✓ Всеукраїнська спортивна спілка школярів;
- ✓ Всеукраїнська спортивна спілка студентів;
- ✓ Національний олімпійський комітет України;
- ✓ Національний комітет спорту інвалідів України;
- ✓ Національний спортивний комітет України.

3.3. Інституціоналізація фізкультурно-спортивних організацій

Процедура інституціоналізації фізкультурно-спортивних організацій передбачає створення будь-яких громадських інститутів, тобто організацію громадської діяльності і соціальних відносин, що містить економічні, політичні, правові, моральні та інші норми життя суспільства; правове та організаційне закріплення тих чи тих суспільних відносин.

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.
3. **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.

3.4. 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 установленої 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.

Вимоги до інформаційно-рекламної діяльності суб'єктів фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності:

- ✓ здійснюючи рекламу в засобах масової інформації, суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності керується ЗУ «Про рекламу» і відповідає за порушення законодавства про рекламу;

- ✓ суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності вказує в рекламі своє повне найменування, адресу, зазначену в ліцензії, номери телефонів, номер і дату видання чинної ліцензії та орган ліцензування;
- ✓ підставою для розміщення в рекламних оголошеннях інформації щодо суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, його можливостей у наданні фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг є наявність у нього ліцензії органу ліцензування на 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.

Під час підготовки спортсменів до змагань із різних видів спорту, що визнані в Україні, згідно з наказом Державного комітету молодіжної політики, спорту і туризму України від 07. 02. 2001 №261, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 22. 02. 2001 за

№155/5346, суб'єкти фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності повинні виконувати такі вимоги:

- ✓ забезпечувати проходження тренерами з видів спорту та іншими категоріями фахівців в установленому порядку підвищення кваліфікації в акредитованих навчальних закладах;
- ✓ забезпечувати проходження систематичного диспансерного огляду спортсменів та здійснення лікарського контролю під час навчально-тренувального процесу і тренувальних зборів;
- ✓ удосконалювати спортивну майстерність спортсменів, створювати для них та тренерського складу належні умови для навчально-тренувального процесу та медико-відновлювальних заходів відповідно до чинного законодавства України;
- ✓ допускати команди з видів спорту та окремих спортсменів до участі в спортивно-масових заходах, змаганнях тільки за наявності страхових полісів та на підставі заявок, засвідчених лікарсько-фізкультурним диспансером або іншою медичною установою;
- ✓ використовувати в організації тренувального процесу сучасні спортивні технології.

3.5. Установчі документи фізкультурно-спортивних організацій

Фізкультурно-спортивну організацію як юридичну особу створюють на основі таких засновницьких документів, як *рішення про утворення суб'єкта (засновницький договір); статут (положення)*.

Засновницький договір – підписують засновники, зобов'язуючись створити фізкультурно-спортивну організацію як юридичну особу, визначають порядок спільної діяльності після її створення, умови передавання їй свого майна та участь у його діяльності, визначаються також умови порядку розподілу прибутків та збитків між засновниками, управління діяльністю фізкультурно-спортивної організації та вихід учасників із її складу.

Засновницький договір містить зобов'язання засновників про створення суб'єкта господарювання (Додаток Б). У ньому передбачено такі розділи:

- ✓ порядок спільної діяльності;
- ✓ умови передання суб'єктові свого майна;
- ✓ порядок розподілу прибутків та збитків;
- ✓ порядок управління діяльністю суб'єкта господарювання;
- ✓ порядок участі засновників в управлінні підприємством;
- ✓ порядок вибуття та входження нових засновників;
- ✓ інші умови діяльності суб'єкта господарювання, які передбачено законом;
- ✓ порядок реорганізації суб'єкта;
- ✓ порядок ліквідації суб'єкта.

Для надання договору юридичної сили в ньому також зазначають такі відомості:

- ✓ місце і дата складання договору;
- ✓ склад усіх учасників суб'єкта господарювання із зазначенням адреси проживання учасників;
- ✓ найменування суб'єкта;
- ✓ ціль та види діяльності суб'єкта;
- ✓ юридична адреса;
- ✓ розмір пайового капіталу;
- ✓ загальний та індивідуальний внесок кожного учасника в загальне утворення;
- ✓ права та обов'язки членів суб'єкта господарювання. Підписують засновницький договір усі члени фірми. Договір завіряє нотаріус.

Статут – це юридичний документ, що укладають засновники організації, в якому визначено їхні права та обов'язки, пайові внески, вид діяльності організації та інші установчо ухвалені положення діяльності організації та завершення її діяльності, укладені у визначеному законом порядку відповідно до організаційно-правової форми.

Специфіка створення та функціонування фізкультурно-спортивних організацій у різних організаційно-правових формах впливає на їхні статuti.

Якщо для створення суб'єкта господарювання передбачено законом статут, то відповідно до вимог Господарського кодексу України він повинен містити такі відомості:

- ✓ найменування суб'єкта;
- ✓ мета і предмет діяльності;
- ✓ розмір і порядок утворення статутного та інших фондів;
- ✓ порядок розподілу прибутків та збитків;
- ✓ характеристика органів управління і контролю, їхня компетенцію;
- ✓ умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання;
- ✓ відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством:

- а) назва суб'єкта;
- б) відомості про самостійність суб'єкта;
- в) порядок відповідальності учасників;
- г) права та обов'язки учасників;
- г) майно суб'єкта;
- д) оплата праці учасників;
- е) господарська діяльність суб'єкта та соціальний захист учасників;
- є) зовнішньоекономічна діяльність;
- ж) порядок унесення змін до статуту.

Статут затверджує засновник суб'єкта господарювання, а також адміністративні органи або інші суб'єкти відповідно до закону. Статут регламентують у місцевих виконавчих органах влади, податковій адміністрації, відділах статистики, управлінні Пенсійного фонду. Один примірник статуту повинен бути наданий до установи банку для відкриття поточного рахунка (Додаток В).

3.6. Державна реєстрація фізкультурно-спортивних організацій

Процес державної реєстрації громадських об'єднань визначають положення ЗУ «Про громадські об'єднання» та ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань».

Етапи досягнення успішного результату державної реєстрації фізкультурно-спортивної організації:

1. Підготувати статут організації, з огляду на положення ст. 11 ЗУ «Про громадські об'єднання» та ст. 133.4 Податкового

кодексу України. Типовий статут громадської організації зі статусом юридичної особи та зразки протоколу установчих зборів, реєстру осіб (учасників) установчих зборів, відомостей про керівні органи, особу, яка уповноважена на вчинення реєстраційних дій, розробив Український незалежний центр політичних досліджень, його було затверджено рішенням Робочої групи з питань підготовки пропозицій щодо внесення змін до законодавства України в частині державної реєстрації громадських формувань 2 лютого 2017 року. Текст документа, який подають на реєстрацію, у будь-якому разі аналізуватиме фахівець при ухваленні рішення, «невеликі, але суттєві зміни», що суперечать вимогам законодавства, будуть причиною для відхилення даного документа.

2. Провести установчі збори засновників.

Згідно з законодавством, засновниками громадської організації зі статусом юридичної особи мають бути не менше ніж 2 особи, відповідно до таких вимог:

- 1) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах;
- 2) особи, які досягли 18 років (для молодіжної та дитячої громадської організації – 14 років).

Не може бути засновником особа, яку суд визнав недієздатною.

Під час зборів потрібно оформляти протокол, вимоги якого передбачено ч. 2 ст. 9 Закону України «Про громадські об'єднання». Серед них особливу увагу слід звернути на визначення найменування. Основні вимоги до нього такі:

- ✓ найменування повинно складатися з двох частин – загальної та власної назв. У загальній назві зазначено організаційно-правову форму громадського об'єднання («громадська організація», «громадська спілка»);
- ✓ найменування повинно бути державною мовою. Громадське об'єднання може також викласти свою власну назву, поряд із державною мовою, іноземною мовою або мовою національної меншини;
- ✓ власна назва громадського об'єднання не повинна бути тотожною власним назвам інших зареєстрованих громадських об'єднань. Для уникнення збігів рекомендуємо перевірити інформацію Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Протокол установчих зборів підписує голова (не обов'язково обраний голова організації) та секретар зборів. Документи державному реєстратору треба подати упродовж 60 днів із дня проведення установчих зборів.

3. Підготувати пакет документів.

Чіткий перелік документів, які потрібно подати державному реєстраторові для проведення державної реєстрації громадської організації зі статусом юридичної особи, визначено ст. 17 ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»:

- 1) заява про державну реєстрацію створення юридичної особи;
- 2) відомості про керівні органи громадської організації;
- 3) статут організації (прошитий, пронумерований та підписаний засновниками (учасниками) або уповноваженими ними особами);
- 4) протокол установчих зборів разом із реєстром учасників;
- 5) заява про введення до Реєстру неприбуткових установ та організацій за формами, затвердженими відповідно до законодавства – за бажанням заявника.

4. Подати документи.

Документи на державну реєстрацію громадських організацій зі статусом юридичної особи можна подати до таких державних інститутів:

- ✓ головні територіальні управління юстиції за місцем знаходження організації,
- ✓ місцеві центри надання адміністративних послуг,
- ✓ місцеві центри для надання безоплатної вторинної правової допомоги.

Подати документи можна таким способом:

- ✓ особисто або через уповноваженого представника (подати примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) документа, що засвідчує його повноваження);
- ✓ поштою (справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена);
- ✓ онлайн (програмне забезпечення досі не створено).

Державний реєстратор чи адміністратор, приймаючи документи, зобов'язаний видати опис, де зазначено код доступу до Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Статут у паперовій формі з печаткою державного реєстратора не видають. Якщо бажаєте отримати виписку в паперовій формі, то для цього потрібно здійснити відмітку в заяві. Крім

того, слід пам'ятати, що її видають лише у разі подання заяви в паперовій формі.

Державна реєстрація громадської організації зі статусом юридичної особи є безкоштовна і повинна тривати не більше ніж 3 робочі дні з дати подання документів для державної реєстрації.

5. Отримати відповідь.

Через портал електронних сервісів за кодом доступу, зазначеному в описі документів, можна отримати виписку та установчі документи громадської організації.

Під час розгляду документів, поданих на реєстрацію, може бути ухвалено одне з таких рішень:

- ✓ про державну реєстрацію;
- ✓ про зупинення розгляду документів;
- ✓ про відмову в державній реєстрації.

Виготовлення печатки. Після отримання свідоцтва про державну реєстрацію громадське об'єднання здійснює замовлення та виготовлення печатки в будь-якій фірмі. Водночас особі, відповідальній за державну реєстрацію, слід підготувати лист із проханням про виготовлення печатки, подати копію свідоцтва про реєстрацію, заповнити у фірмі заяву, вказавши ППІ та паспортні дані замовника, подати ескіз печатки та оплатити вартість замовлення. При розробленні ескізу печатки варто зважати на назву створеної організації та символіку відповідно до назви.

3.7. Відкриття розрахункового рахунку

Розрахунковий рахунок – це обліковий запис банку (унікальний номер), який привласнюють клієнтови для його ідентифікації і безготівкових розрахунків під час господарської діяльності, сплати податків та інших платежів.

Рахунки можуть бути відкриті як для юридичних осіб, так і для фізичних. Особливість розрахункового рахунку полягає в тому, що його відкривають для здійснення комерційної (або іншої) діяльності.

Розрахунковий рахунок відкривають не щоб накопичувати кошти, на нього не нараховують відсотки (у рідкісних випадках). Він необхідний для поточної діяльності фірми.

Переваги наявності розрахункового рахунку:

1. Статус юридичної особи.

Наявність рахунку в банку підвищує статус фірми, збільшує довіру постачальників, доводить, що компанія надійна і стабільна.

2. Безпека зберігання власних коштів фірми.

Безготівкові платежі вважаються найбільш безпечними порівняно з розрахунками готівкою. З огляду на це неможливо отримати фальшиві купюри, зазнати крадіжок, потрапити у форс-мажорні обставини.

3. Платоспроможність клієнта.

Наявність оборотів за розрахунковим рахунком переконує банк у платоспроможності клієнта. Під час звернення за кредитом йому запропонують вигідні індивідуальні умови. Крім того, непотрібно надавати докази прибутковості підприємства.

4. Швидкість і зручність проведення операцій.

Завдяки інтернету можна проводити платежі в режимі онлайн, без візитів у банк. Платежі проводять за системою «день у день». Зарукування коштів відбувається швидко, у системі одного банку – без комісій та додаткових платежів.

5. Мобільні розрахунки.

Виробляти платежі можна в будь-якому місці, де є інтернет.

6. Контроль за надходженням грошових коштів.

Здійснення вчасного контролю за надходженнями коштів від контрагентів. У режимі онлайн завжди можна проконтролювати надходження на розрахунковий рахунок.

За допомогою розрахункового рахунку організація отримує можливість розраховуватися з постачальниками, отримувати гроші від покупців, сплачувати податки, знімати готівку під звіт, для оплати праці, господарських потреб, витрат на відрядження та інших, отримувати та погашати кредити і так далі.

Документи, що необхідні для відкриття розрахункового рахунку:

1. Нотаріально засвідчена картка зі зразками підписів.
2. Статут підприємства.
3. Скопійовані та роздруковані відомості з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців про суб'єкта господарювання, отримані у формі відкритого доступу через офіційний вебсайт центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, засвідчені уповноваженим співробітником банку.
4. Протокол (рішення) загальних зборів про призначення керівника підприємства, засвідчений нотаріально або підписом керівника та відбитком печатки (використання печатки юридичною

- особою не є обов'язковим) підприємства чи уповноваженим співробітником банку (за наявності оригіналу).
5. Копію контракту з керівником підприємства (якщо він передбачений статутом), засвідчену підписом керівника та відбитком печатки (використання печатки юридичною особою не є обов'язковим) підприємства або уповноваженим співробітником банку (за наявності оригіналу).
 6. Наказ про призначення осіб, зазначених у картці зразків підписів, засвідчений нотаріально або підписом керівника та відбитком печатки підприємства (використання печатки юридичною особою не є обов'язковим) або уповноваженим співробітником банку (за наявності оригіналу).
 7. Заповнені бланки, надані банком (опитувальний лист клієнта).
 8. Оригінал паспорта та реєстраційного номера облікової картки платника податків осіб, які зазначені в картці зразків підписів.

Запитання 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?

РОЗДІЛ 4

ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

4.1. Інформація як предмет, засіб і продукт праці менеджменту



Інформація загалом – це зміст зв'язку між об'єктами, що взаємодіють. Складність та багатозначність феномену інформації є причиною існування великої кількості визначень цього поняття, що вивчають представники різних галузей знань. Ми розглянемо інформацію з погляду менеджменту (управління).

Отже, **інформація** – це сукупність свідчень про стан та зміни об'єкта та суб'єкта управління, а також зовнішнього середовища, яке зменшує ступінь невизначеності знань про конкретний об'єкт.

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, друкowana та аудіовізуальна інформація.

Друкowanими засобами масової інформації є періодичні друкovanі 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.

Режим доступу до інформації – це передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання 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.

Право власності на інформацію – це врегульовані законом суспільні відносини щодо володіння, користування та розпорядження інформацією.

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.

Економічна інформація – це сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

Економічну інформацію ще називають різновидом статистичної інформації, що також справедливо, оскільки в загальній статистиці велику частку становлять показники економічної діяльності різних господарських суб'єктів, кількість підприємств різних форм власності, продуктивність праці робітників та службовців і темпи її зростання, темпи зростання (зниження) цін на товари, послуги тощо.

Економічну інформацію в підприємницьких системах створюють за допомогою відповідних спеціалістів цих систем – економістів, бухгалтерів, товарознавців, маркетологів тощо. Створення економічної

інформації здійснюється через виконання вимірювальних робіт і реєстрації їхніх результатів.

У менеджменті широко застосовують *оперативну* й *поточну* інформацію.

Оперативну інформацію використовують для оперативного регулювання процесів господарської (комерційної) діяльності, якщо стаються негативні відхилення від запланованих результатів.

Поточна інформація узагальнює результати господарської (комерційної) діяльності підприємства і його підрозділів за звітні періоди впродовж календарного року (місяця, кварталу).

Вхідну інформацію про стан досліджуваного об'єкта називають *первинною*. Якщо її обробити, то вона перетвориться на *вторинну* і може бути проміжною та результативною.

Також є інші класифікаційні ознаки економічної інформації:

- ✓ спосіб відображення (текстова, цифрова, алфавітна, алфавітно-цифрова);
- ✓ графічна (креслення, схеми, діаграми, графіки), насиченість (недостатня, достатня і надлишкова);
- ✓ корисність (корисна і некорисна);
- ✓ спосіб надання (директивна, розпорядча і звітна);
- ✓ ознака обробки (оброблена й необроблена) тощо.

Інформацію, яку використовують для планування виробничої і фінансово-господарчої діяльності в усіх ланках народного господарства, називають *плановою*, або *нормативно-довідковою*, а таку, що регламентує цю діяльність, *директивною*. Різновидами нормативної є розцінкова, правова, договірна і довідкова інформація.

За стабільністю використання економічну інформацію можна поділити на *умовно-постійну* і *змінну*. Такий розподіл особливо важливий при використанні комп'ютерів у дослідженнях, що дає змогу інтенсифікувати працю дослідників завдяки зменшенню обсягів інформації.

4.2. 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 механізмові 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.

Інформаційні технології (ІТ) – це сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих для збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження, показу та використання інформації в інтересах її користувачів.

У фізкультурних і спортивних організаціях найчастіше використовують текстову і числову інформацію.

Фізкультурно-управлінська діяльність характеризується такими особливостями, що впливають на інформаційне забезпечення:

- ✓ її здійснюють упродовж певного інтервалу (часу реалізації управлінського рішення, так званого життєвого циклу рішення);
- ✓ управлінську діяльність реалізують люди, для яких вона є основним видом діяльності;
- ✓ зміст управлінської діяльності визначають завдання, виконання яких зумовлює керований процес.

У сучасній системі управління фізкультурно-спортивними організаціями можна виокремити *декілька видів інформаційного забезпечення*:

- 1) документаційне забезпечення управління фізкультурно-спортивними організаціями;
- 2) державна галузева система статистичної звітності з фізичної культури і спорту;
- 3) бухгалтерський облік ;
- 4) комп'ютерний моніторинг фізичної підготовленості молоді тощо.

Джерелами будь-якої інформації є такі передбачені або встановлені законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які є матеріальними об'єктами, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи. Найважливішу роль у менеджменті відіграє документ.

Документ – це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації завдяки фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, на відео-, фотоплівці, USB-накопичувачі тощо.

Діловодство (документаційне забезпечення управління) – діяльність окремих працівників або підрозділів щодо створення документаційно-інформаційної бази на різних носіях для використання управлінським апаратом під час реалізації його функцій у процесі здійснення управління організацією.

У будь-якій фізкультурно-спортивній організації в процесі діяльності фахівців існують документи, які відображають їхню діяльність, інформаційні зв'язки фахівця і спортивної організації.

Управлінську інформацію у фізкультурно-спортивних організаціях представлено такими основними документами:

- ✓ статут організації;
- ✓ штатний розклад;
- ✓ правила внутрішнього трудового розпорядку;
- ✓ навчальні програми;
- ✓ правила змагань із видів спорту;
- ✓ календарі змагань;
- ✓ положення про змагання;
- ✓ журнали зі списками тих, що займаються в секціях і командах;
- ✓ звіти про змагання;
- ✓ накази про спортивних розрядів і звань;
- ✓ документація щодо забезпечення кадрами;
- ✓ документація щодо забезпечення фінансами звітність;
- ✓ документація щодо матеріально-технічного забезпечення тощо;
- ✓ річні статистичні звіти з фізичної культури і спорту.

Документування передбачає дотримання встановлених правил запису інформації. Дотримання цих правил юридичну силу створюваним документам.

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.

Автоматизоване робоче місце (АРМ) – це програмно-технічний комплекс інформаційної системи, призначений для автоматизації певного виду діяльності.

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 – це сукупність методичних, технічних і програмних засобів, що дають змогу організувати роботу менеджера для реалізації його функцій.

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):

- ✓ удосконалення технологій його організаційної діяльності;
- ✓ підвищення якості ухвалення управлінських рішень;
- ✓ звільнення від рутинної роботи для виконання різних довідкових, облікових, аналітичних, планових та інших завдань.

Цільова орієнтація АРМ менеджера зумовлює низку вимог до цієї системи:

- ✓ 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;
- ✓ призначений для користувача інтерфейс має бути зрозумілий менеджеріві 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 багатівіконних можливостей.

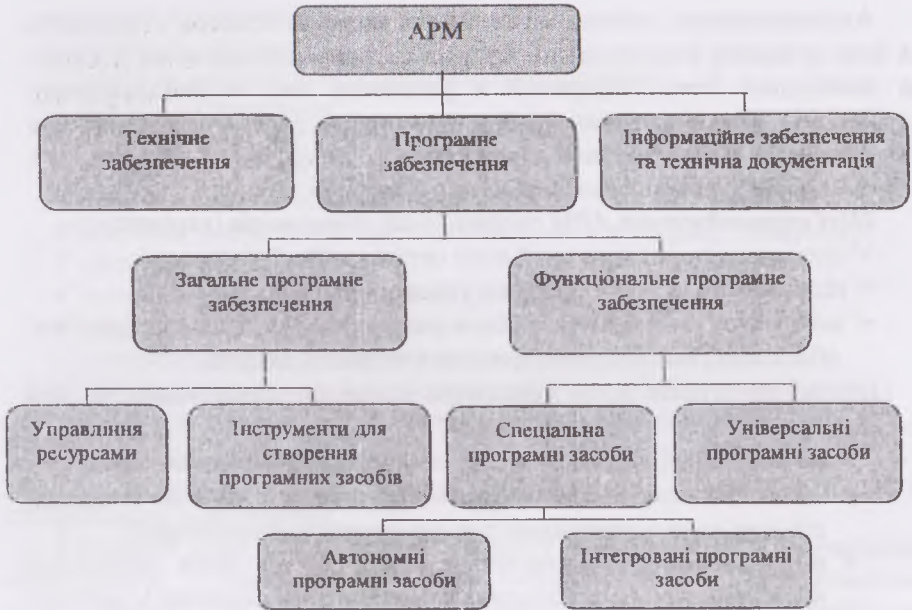


Рис. 4. 1. Схема інтеграції інформації на автоматизованому робочому місці

4.3. Комунікація, її суть і роль у системі управління

Комунікація (від лат. *communicatio* – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. *communico* – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. *communis* – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів для передавання та одержання інформації.

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».



Рис. 4. 2. Комунікації у процесі управління

Дані – це неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керувальної систем і зовнішнього середовища.

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 ліпше. 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.

4.4. Комунікаційний процес, його елементи та етапи

Злагоджену роботу організації забезпечує чітко організований комунікаційний процес.

Комунікаційний процес – це процес, під час якого дві чи більше осіб обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої – мотивувати певну поведінку чи вплив на неї.

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. Комунікацію вважати односторонньою дією (рис. 4. 3).

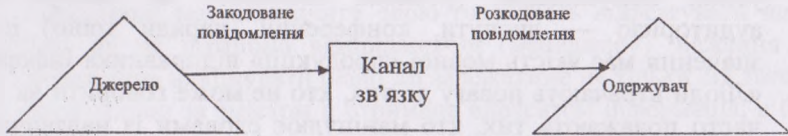


Рис. 4. 3. Модель комунікації як дії

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 так подає 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. **Привертання 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 (рис. 4. 4). 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.

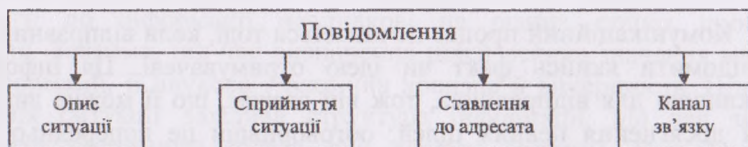


Рис. 4.4. Структура повідомлення

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.

4.5. Види комунікацій та їхня ефективність

Різноманітні види й способи комунікації можна поділити на три групи: усну, письмову й візуальну.

Водночас саме спілкування буває письмове, вербальне та невербальне. До невербального спілкування належать мова тіла, жестів, візуальний контакт та ін.

Письмова комунікація – це передавання інформації на паперових, магнітних, лазерних носіях.

Їх використовують, якщо необхідно передати, зафіксувати і зберегти інформацію точно. Найчастіше вдаються до них під час складання планів та звітів, написання доповідей та оформлення оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що перебувають поза межами безпосередньої досяжності (довідники,

рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені, газети тощо). Їхніми перевагами є те, що вони дають змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, відповідно до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, вичерпність, коректність), і зберігати інформацію протягом тривалого часу. Водночас вони мають такі суттєві вади: потрібна ретельна підготовка і значні витрати часу для написання повідомлення, щоб викладену інформацію адресат сприймав однозначно, саме так, як того хотів відправник; зворотний зв'язок за таких комунікацій уповільнений (якщо в листі є незрозуміла інформація чи помилка, для її з'ясування необхідно кілька днів).

Вербальна (усна) комунікація – це словесне спілкування, учасники якого обмінюються висловлюваннями щодо предмета комунікації. Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечують інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням.

Інтонація служить індикатором психологічного стану того, хто говорить. Якщо вона повчальна, то в співрозмовника виникає внутрішній протест щодо неї; якщо довірлива – співрозмовник відчуває власну винятковість, а це налаштовує його на сприйняття інформації та довіру до неї.

Гучність голосу впливає на увагу слухача. Зокрема, особливий наголос на певному слові означає важливість його для осмислення подальшої інформації.

Емоційне забарвлення голосу свідчить про обурення чи невдоволення людини тим, що відбувається. До цього засобу нерідко вдаються керівники, вказуючи підлеглим на допущені помилки. У деяких випадках підвищення голосу негативно впливає на слухача, погіршуючи взаєморозуміння. На Сході, наприклад, взагалі не прийнято підвищувати голос. Про обурення там сигналізує перехід на шепіт.

Усні комунікації є доцільними, якщо потрібно швидко ухвалювати рішення. Вони забезпечують оперативний зворотний зв'язок. Це зумовлено не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок на зрозумілі сигнали, а й тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі. У такому разі існує «розуміння з півслова», яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами.

Невербальна комунікація – це обмін інформації між людьми за допомогою немовних комунікативних елементів (міміка, жести, вираз очей тощо), які разом із засобами мови забезпечують розуміння ставлення співрозмовників одне до одного та до інформації, якою вони обмінюються. Учені встановили, що 55 % повідомлень люди сприймають

через вираз обличчя, пози, жести; 38 % – через інтонації голосу і лише 7 % – через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі відповідних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Уміле використання їх дає змогу розуміти людей, вести перемовини, розв'язувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо.

Наприклад, якщо людина, з якою ви ведеєте перемовини, відхилилася назад, це означає, що її рішення не на вашу користь. Слід терміново вводити в дію інші аргументи, які підвищили б зацікавленість партнера в позитивному розв'язанні питання. Якщо під час розмови виникла пауза і співрозмовник кинув погляд на вас – він чекає вашої відповіді. Якщо ж після своєї паузи співрозмовник відвів погляд у бік – це прохання не перебивати його. Погляджування вуха, очей, брів – свідчення напруженого обмірковування отриманої інформації. Отже, знання «мови тіла» необхідне для успішних комунікацій.

Вибираючи метод комунікацій, слід зважати на таке:

- ✓ здатність співрозмовника сприймати символи, якими кодується інформація (людина без інженерної підготовки не зрозуміє креслень, їй потрібно пояснити суть завдання усно);
- ✓ установлені вимоги до точності відтворення і однозначності розуміння інформації (закони, інструкції, правила, накази слід подавати письмово);
- ✓ ступінь нагальності ситуації, яка потребує обміну інформацією (якщо інформація потрібна негайно, ліпше її подавати усно);
- ✓ здатність вибраного методу у визначений час надати інформацію потрібній кількості адресатів. Наприклад, на п'ятихвилинках керівник усно повідомляє підлеглим, що саме належить зробити. Якщо адресати надто віддалені від джерела інформації, доцільно надіслати їй письмово (наприклад, повідомлення акціонерам про час проведення зборів і порядок денний);
- ✓ забезпечення доступності інформації для її сприйняття (доповідь, насичена цифрами, ліпше сприймають, якщо її підсилено таким допоміжним матеріалом: графіками, таблицями, плакатами);
- ✓ дотримання вимог щодо мінімізації витрат на обмін інформацією (якщо всі розпорядження та вказівки будуть оформлені письмово, це спричинить зростання паперових потоків).

Правильний вибір методів комунікації і їхнє поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний – ускладнює

спілкування, призводить до непорозумінь, які навіть можуть зумовити конфліктну ситуацію.

Ефективність комунікацій великою мірою залежить від правильно обраного каналу передавання інформації.

Комунікаційний канал – це реальна чи уявна лінія зв'язку (контакту), по якій повідомлення рухається від комуніканта до реципієнта.

Класифікують комунікаційні канали за їхньою пропускнуною спроможністю і за придатністю для різних видів повідомлень. За цими ознаками виокремлюють фізичну присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали, знеособлені статичні канали.

Пропускна спроможність каналу – обсяг інформації, який може бути переданий через канал за одну комунікативну сесію (тобто за один раз).

Характеристика пропускнуною спроможності каналу така:

- ✓ здатність опрацювати декілька сигналів одночасно;
- ✓ можливість здійснювати швидкий двосторонній зв'язок;
- ✓ здатність забезпечити особистий підхід до комунікації.

Фізична присутність (особисте спілкування) є найефективнішим каналом, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід. Отож, переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню на ділових зустрічах, особливо щодо важливих питань, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному рівні, а й на емоційному, підсвідомому, що сприяє глибокому та точному осмисленню ситуації.

Інтерактивні канали – це спілкування телефоном, за допомогою електронних засобів зв'язку, яке характеризується прискореним обміном інформацією. Водночас при тому відсутній особистий контакт, через що з комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Саме тому популярними стають відеоконференції.

Особисті статичні канали – це персональні письмові повідомлення: записки, листи, зауваження. Вони теж можуть мати особистісну спрямованість, але за їхнього застосування відсутній швидкий зворотний зв'язок.

Знеособлені комунікаційні канали мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують зворотного зв'язку, до них належать звіти, бюлетені тощо.

Вибір каналу залежить від того, яким є повідомлення – звичайним, рутинним чи нестандартним, складним. *Звичайні повідомлення* містять багато різних даних або просто закріплюють письмово те, про що вже є усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали. *Письмові комунікації* доцільні тоді, коли інформація є офіційною або якщо учасники комунікації віддалені одне від одного на значні відстані. *Нестандартні повідомлення* зазвичай є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати наймісткіші канали.

4.6. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання

Усі міжособистісні комунікації залежать від особистісних характеристик учасників комунікаційного процесу. Людина, обмінюючись інформацією з іншою людиною (людьми), висловлює власні думки, спираючись на досвід, своє світосприйняття, мотивації, очікування тощо. Співрозмовник, декодуючи отримане повідомлення, використовує свій стиль мислення, пропускає інформацію через «сито» своїх понять і суджень. Так виникають комунікаційні перешкоди (бар'єри).

Комунікаційні перешкоди – це спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, зумовлює часткову чи повну її втрату.

До комунікаційних перешкод належать такі:

- ✓ вибіркове сприйняття;
- ✓ семантичні перешкоди;
- ✓ соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення;
- ✓ невербальні перешкоди;
- ✓ інформаційні перевантаження;
- ✓ слабкий зворотний зв'язок.

Вибіркове сприйняття. Виникає майже завжди при передаванні інформації, а особливо при комунікаціях між індивідом та групою. Це зумовлено тим, що з усього потоку інформації люди відбирають лише те, що привертає їхню увагу. Отож, ефективними вважають ті комунікації, в яких не менше ніж 30 % інформації, уже відомо отримувачам, перебуває у сфері їхньої компетенції і сформувало у них певні стереотипи сприйняття.

Люди можуть трактувати інформацію по-різному, залежно від власного досвіду, зокрема:

- ✓ інформація, яка поза досвідом стримувача, сприйматиметься повільніше, ніж та, що є у його досвіді;
- ✓ у невідомій ситуації працівник майже автоматично залучає ту частину свого досвіду, яка пов'язана з цією ситуацією;
- ✓ інформація, що суперечить досвідові, або цілком не сприймається, або деформується відповідно до цього досвіду;
- ✓ комунікації сприймають і оцінюють через потреби людини і її досвід.

Вибірковість сприйняття значною мірою залежить від соціального статусу співрозмовників. Зазвичай до слів начальника прислухаються більше, ніж до слів підлеглого.

Семантичні перешкоди зумовлені варіативністю (багатозначністю) слів, що інколи призводить до неправильного розуміння інформації. Це, передусім, стосується професійних висловів чи слів іноземного походження. Наприклад, фразу «Амбівалентність конструкції редукують завдяки контракції її редундантних елементів» може зрозуміти лише фахівець, оскільки вона насичена спеціальною термінологією. Отже, відправник мусить пристосовувати повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати слова і конструкцію фраз.

Соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення виявляються при спілкуванні людей різних соціальних прошарків, націй і віросповідань, коли різне значення можуть мати не лише слова (у разі недосконалого перекладу або застосування жаргону), а й жести, тон, ритуали, тобто невербальні символи.

Слабкий зворотний зв'язок може призвести до неправильного розуміння інформації і відповідно спричиняти негативні дії комунікантів. Отож слід встановлювати зворотний зв'язок. Він може здійснюватися через прямі запитання щодо розуміння суті справи. Доцільно ставити навідні запитання: «І з чого, на Вашу думку, слід починати, щоб справа була успішна?» Відповідь співрозмовника засвідчить його розуміння отриманої інформації. Якщо підлеглі звикнуть до такого стилю комунікацій свого керівника, то завжди будуть його уважно слухати.

Зворотний зв'язок можна здійснювати і невербально: кивок головою, уважний спокійний погляд свідчать про розуміння; напружений вираз обличчя, легке роздратування сигналізують про те, що співрозмовник не зовсім розуміє завдання або не згодний із ним, тому слід ще раз пояснити його суть і скористатися методом запитань.

У налагодженні зворотного зв'язку важливе значення має вміння слухати, тобто уважно сприймати повідомлення, чітко виділяти в ньому істотне, правильно інтерпретувати почуте. Слухання має бути активним. Воно передбачає контакт очима, активну міміку й жести, запитання, перефразування сказаного, концентрацію на головному, терплячість до недоліків мови та поведінки співрозмовника, дискусії лише після цілковитого усвідомлення позиції іншої сторони.

Усунути комунікативні бар'єри можливо завдяки удосконаленню спілкування, зокрема:

- ✓ варто пояснювати власні ідеї до початку їх передавання;
- ✓ слід висловлюватися чітко й однозначно;
- ✓ потрібно стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- ✓ належить враховувати психологічний стан, потреби, інтереси та рівень підготовленості людей;
- ✓ варто правильно вибирати методи та засоби комунікації;
- ✓ слід встановлювати якісний зворотний зв'язок.

Отже, комунікації як компонент технології менеджменту повинні бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно вибирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод.

4.7. Управлінське рішення як форма управлінської діяльності

Управлінське рішення – це результат творчого, цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її розв'язання у відповідно до цілей системи менеджменту.

Ухвалення рішень є основою діяльності будь-якої організації. Від якості розроблення, ухвалення та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної фірми чи організації.

Ухвалення та виконання управлінських рішень – це головний критерій керівних здібностей. Адже від оцінювання рішень та процесу їх ухвалення, форм упровадження та виконання залежить продуктивність праці, економне та раціональне використання споживчих ресурсів, рівень інформаційної системи, мотивація персоналу та багато інших аспектів управління.

Ухвалення управлінського рішення – це вибір однієї з декількох альтернатив, тобто це модель, у якій фігурує певна кількість варіантів і можна обрати найліпший із них.

На процес ухвалення управлінських рішень впливає безліч різноманітних чинників. Найважливішими можна вважати такі:

1. **Ступінь ризику.** Завжди є імовірність ухвалення неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. **Ризик** – це фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо, ухвалюючи рішення, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності.
2. **Час, який відводиться менеджеріві для ухвалення рішення.** На практиці більшість керівників не мають змоги проаналізувати усі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу. Отож менеджеріві потрібно вміти правильно розраховувати час.
3. **Ступінь підтримки менеджера колективом.** Цей чинник враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо менеджер відчуває брак підтримки, то проблему слід усувати за допомогою особистих рис, які мають сприяти виконанню ухвалення рішення.
4. **Особисті якості менеджера** – один із найбільш важливих чинників. Незалежно від того, як менеджери ухвалюють рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб ухвалювати правильні рішення.
5. **Політика організації.** У цьому випадку враховують суб'єктивний чинник при ухваленні рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на ухвалення того чи того рішення.

Кінцевим результатом ухвалення рішення є саме управлінське рішення, яке постає як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації завдяки взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; становить основу реалізації кожної функції менеджменту.

У теорії управління виокремлюють такі три основні моделі ухвалення рішень: *класичну, поведінкову й ірраціональну.*

Класична модель ґрунтується на понятті «раціональності» в прийнятті рішень. Очікується, що особа, яка вирішує, має бути

абсолютно об'єктивною і логічною, ставить чітку мету, усі її дії під час ухвалення рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі такі:

- ✓ особа, яка ухвалює рішення, має чітку мету;
- ✓ особа, яка ухвалює рішення, повинна бути повністю проінформована;
- ✓ особа, яка ухвалює рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і результатів їх реалізації;
- ✓ особа, яка ухвалює рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їхньої важливості;
- ✓ мета особи, яка ухвалює рішення, завжди полягає в тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови ухвалення рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайбільше відповідає потребам організації.

Проте на практиці на процес ухвалення рішень впливають численні обмежувальні та суб'єктивні чинники. Сукупність таких чинників під час ухвалення рішень враховує *поведінкова модель*. На відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- ✓ особа, яка ухвалює рішення, не має повної інформації щодо ситуації ухвалення рішення;
- ✓ особа, яка ухвалює рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- ✓ особа, яка ухвалює рішення, не здатна або не схильна (або і те, і те) передбачити результати реалізації кожної можливої альтернативи.

З огляду на ці характеристики Г. Саймон сформулював два ключові поняття поведінкової моделі:

- ✓ поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть лише намагатися ухвалити раціональне рішення, але їхня раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення, яке ліпше за прийняте);
- ✓ поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають, аби їхній «страх» щодо ухвалення не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли ухвалюється рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за тих умов.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення ухвалюють ще до того, як досліджують альтернативи. Ірраціональну модель найчастіше застосовують за таких обставин:

- ✓ для ухвалення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються розв'язанню;
- ✓ для розв'язання проблем за дефіциту часу;
- ✓ коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

Запитання 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?

РОЗДІЛ 5

МАЙСТЕРНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

5.1. 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 це спрямовано на досягнення організаційної мети. Вплив означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними, їх здійснюють заради визначеної мети.

Отже, **керівництво** – це цілеспрямований вплив осіб, які виконують функції та мають компетенції керівників, на колектив, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Керівництво (у бізнесі) – це здатність переконати весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

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 (англ. leadership) – реалізація організаційного керівництва, яке здійснюють завдяки топменеджменту, охоплює (але не обмежується лише цим) розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, мають повноваження та спрямовують діяльність людей на досягнення конкретних цілей.

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.

Менеджери-лідери – це носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

Менеджер-лідер повинен:

- ✓ бути доступним до кожного працівника;
- ✓ знати більшу кількість працівників;
- ✓ приділяти увагу системам заохочення;
- ✓ відкидати кабінетний стиль керівництва, з'ясовати 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 контролем кожного кроку, такий стиль сприймається як недовіра та призводить до фрустрації (омана, марне очікування).

2. 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 на пряму 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.

5. *Стиль керівництва, який «задає темп».*

Основна мета – виконання завдань на найвищому рівні.

Особливості стилю:

- ✓ стиль роботи «роби сам – роби, як я»;
- ✓ багато роботи виконує особисто керівник, і від підлеглих очікують на слідування;
- ✓ мотивація встановленням високих стандартів і очікування самоорганізації від співробітників.

Цей стиль ефективний якщо співробітники високомотивовані, компетентні у своїй справі; не потрібно постійно координувати й керувати; якщо потрібно керувати експертами.

Цей стиль неефективний якщо для отримання обсягу роботи потрібна участь третьої сторони; якщо команді й окремим співробітникам необхідний додатковий розвиток, коучинг, координація.

6. *Коучинговий стиль управління персоналом.*

Головна мета – довгостроковий професійний розвиток співробітників.

Особливості стилю:

- ✓ менеджмент, що розвиває;
- ✓ керівник надихає співробітників і допомагає їм розвивати їхні сильні сторони, підвищувати якість роботи;
- ✓ мотивація підлеглих наданням можливостей для професійного розвитку.

Цей стиль ефективний якщо є навички, над якими ще треба працювати; співробітники мотивовані та прагнуть розвитку.

Цей стиль неефективний якщо керівникові не вистачає компетентності; надто великі розбіжності між докладеними зусиллями коуча та результатом, який отримано від співробітника, тобто якщо співробітники ліниві; у період кризи.

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.

Влада – це здатність і можливість того, хто нею володіє, за допомогою авторитету і (або) заохочення та (або) примусу впливати на дії інших.

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 отожднюють із силою, насильством. Очевидно, що ці дві категорії об'єднують особливі їхні якості – здібність до конкретної справи, здійснення. Владі 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 багато влади 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 із 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 підлеглі. 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. ґазується 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 ефективно, 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 підлеглого 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 авторитарного 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 напряму їхньої діяльності на ефективне досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

5.2. Суть, види і характеристики колективів

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

Колектив – це дві або більше осіб, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

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.

Формальна група – це об'єднання людей у межах організації, створене за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій.

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.

Неформальна група – це спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

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

Організація, проєктуючи 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 отримує 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:

- ✓ 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.

5.3. 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 поводяться 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 драгуючи колег, і такої самої поведінки очікують від інших.

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 виникати 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.

2. *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 завойовують фаховістю, компетенцією, досвідом, нестандартним мисленням тощо. 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. 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 сформувати ідеальну систему 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*. Це 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 свистично-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.

5.4. 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.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами), зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів.

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 загальноорганізаційних комплексних цілей діяльності;
- ✓ 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 (приспособлення 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 ліквідує.

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 спалахає 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.

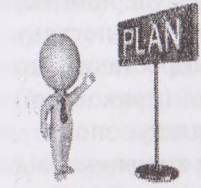
Запитання для самоконтролю

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?

РОЗДІЛ 6

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

6.1. 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*:

1. *Види планування* залежно від тривалості планового періоду:

- ✓ стратегічне планування (прогнозування);
- ✓ тактичне планування;
- ✓ поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. *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 дільниці; 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 керуального процесу (або результатів його діяльності) на основі зіставлення інформації про потреби зовнішнього середовища із

результатами діяльності цього об'єкта, його можливостей з урахуванням розвитку, що спрямовано на досягнення мети, поставленої перед системою.

Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стані організації фізкультурно-спортивного спрямування, а також ресурсів, необхідних для їхнього досягнення.

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.

6.2. 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. 6.1.

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. 6.1. 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.

6.3. Види планування спортивних організацій та їхній зв'язок

Процес планування в організації здійснюють поетапно (рис. 6.2):

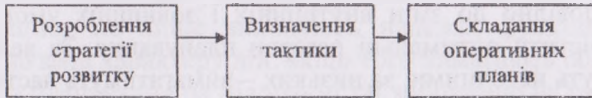


Рис. 6.2. Етапи планування

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

Стратегічне планування – планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства.

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.

Тактичне планування – це ухвалення рішень про те, як розподілити ресурси організації для досягнення стратегічних цілей.

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.

Оперативне (поточне) планування – планування роботи на короткі проміжки часу, у процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства і відбувається коригування їх у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

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 передує 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 проєктів* 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.

6.4. 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. 6. 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 / послугу) організації, прогнозів, що супроводжують виробничу діяльність. У межах стратегічного планування найчастіше вдаються до довгострокових прогнозів попиту на продукцію.

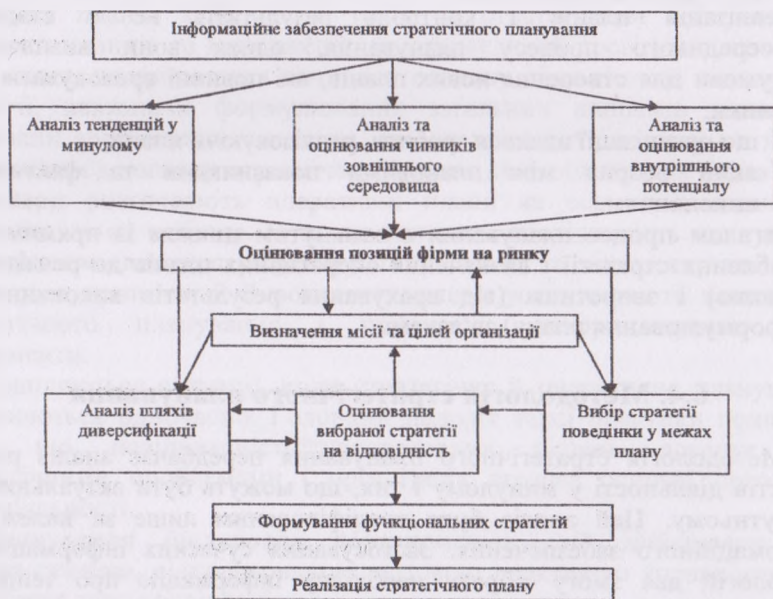


Рис. 6.3. Схематична модель стратегічного планування

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.

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 (аббревіатура 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.

6.5. 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 організації – чітко окреслена головна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації для забезпечення її існування та розвитку.

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 напряму 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.

Маркетингова стратегія – це стратегія, спрямована на визначення і врахування вимог зовнішнього середовища до діяльності організації.

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;
- ✓ 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;
- ✓ 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 – процес формування та використання фінансових ресурсів, необхідних для реалізації базової стратегії організації.

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 проєктів 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.

6.6. Бізнес-планування фізкультурно-спортивних організацій

Проєкт – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби для його реалізації, щоб досягти бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

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

Бізнес-план – це документ, який є результатом комплексного дослідження основних сторін діяльності організації; опис функціонування новостворюваного чи реконструкції підприємства; робочий інструмент підприємця для організації своєї роботи.

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 внутрішньоорієнтованого 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 непідготовленість 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 і місткість 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.

Запитання 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.

РОЗДІЛ 7

ФОРМУВАННЯ КОМАНД, ЯКІ ПЕРЕМАГАЮТЬ

7. 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 конкурентноздатності 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, затрачених 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);
- ✓ 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 топменеджмент – і решта співробітників наслідуватимуть вас;
- ✓ особливості керування: топменеджмент 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 – Людвиг фон Берталанфі (Ludwig Von Bertalanffy):

- ✓ відділи, які є командою, залишаються разом;
- ✓ особливості керування: системна координація між різними відділами компанії.

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

- ✓ псевдонаукове обґрунтування кумівства;
- ✓ особливості керування: лінивих Х 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.

7.2. Організація праці персоналу

Мистецтво менеджменту вимагає знання індивідуальної та групової психології. Не можна забувати, що кожний працівник є особистістю із неповторними переживаннями й запитами, 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 однодумців.

Команда – це ретельно сформований, добре керований, самоорганізований колектив, який швидко та ефективно реагує на будь-які зміни ситуації і виконує всі завдання як єдине ціле.

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 займається 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.

Посадову інструкцію створюють спільними зусиллями лінійного керівника, що формулює вимоги до працівника, і менеджера з персоналу, що документує ці вимоги.

Типова посадова інструкція (опис робочого місця) повинна мати такі розділи (Додаток Е):

- ✓ 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 місцерозташування;
- ✓ зручне місце роботи;
- ✓ допомога в розв'язання особистих проблем тощо.

Загальний контроль над політикою у сфері керування персоналом і остаточною відповідальністю 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.

7.3. 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-грудових відносин Міністерства соціальної політики України.

При розробленні КП 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.

Керівники:

- ✓ виконавчий директор федерації виду спорту;
- ✓ віце-президент федерації виду спорту;
- ✓ генеральний секретар федерації з виду спорту;
- ✓ голова клубу (спортивного);
- ✓ головний тренер команди (збірної, клубної);
- ✓ державний тренер із виду спорту (збірної);
- ✓ директор (інший керівник) підприємства, установи, організації фізкультурно-спортивної спрямованості;
- ✓ директор комплексу (оздоровчого, спортивного, туристського);
- ✓ директор навчального (навчально-тренувального) центру;
- ✓ директор школи (вищої спортивної майстерності, спеціалізованої дитячо-юнацької, спортивно-технічної тощо);
- ✓ завідувач спортивної бази;
- ✓ завідувач човнової станції;
- ✓ завідувач спортивної споруди;
- ✓ керівник фізичного виховання;
- ✓ начальник (завідувач) тренажерного комплексу (залу);
- ✓ начальник клубу (аероклубу, службового собаківництва, спортивно-технічного, стрілецько-спортивного);
- ✓ начальник команди з виду спорту (збірної, клубної);
- ✓ президент федерації виду 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 тирю;
- ✓ ремонтувальник площинних спортивних споруд.

7.4. Мотивація та стимулювання персоналу

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

Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

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

Потреби – це відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, необхідність у тому, що потрібне для створення та підтримання нормальних умов життя і розвитку людини.

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 груп 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.

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи того типу поведінки, що визначає комплексний вплив зовнішніх чинників (стимулів) і внутрішніх.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає раніше зафіксовані результати, стає необхідною та достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

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 не виконуватиме.

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 ліпше, 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.

Моральне стимулювання праці – це система мотиваційної дії у вигляді нематеріального заохочення, що виражена у двох основних формах – зовнішньої та внутрішньої винагороди.

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.

Запитання 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.

РОЗДІЛ 8

КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

8.1. 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.

Контроль – вид управлінської діяльності, спрямоване на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності та внесення корективів у разі відхилення фактичних результатів від планових.

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.

8.2. 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 здійснення 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.

8.3. 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.

Отже, **система контролю** – це система, до якої належать суб'єкт, об'єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, відповідно до розроблення заходів коригуючого впливу.

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 установленною 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 реклаमाцій 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.

8.4. 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 тоді 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.

Добре налагоджена система контролю повинна, з одного боку, опиратися на правдиву інформацію, яка надходить від виконавців, а з другого – мати зворотний зв'язок – інформувати працівників про результати оцінювання їхньої роботи.

Перше дає змогу менеджерів 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 менеджерів 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 прагнути 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 сформувавши 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 урахувувати 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.

Запитання 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.

РОЗДІЛ 9

ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОГО СПРЯМУВАННЯ

9.1. 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. У табл. 9.1 наведено приблизні показники оцінювання конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг.

Таблиця 9.1

**Показники оцінювання конкурентоспроможності продукції,
робіт, послуг**

Показники	Характеристика
Маркетингові (зокрема споживчі)	
Соціальне призначення	Характеризують відповідність продукції, робіт, послуг попиту певного призначення, сформованій структурі суспільних потреб. Гарантують можливість задовольняти потреби в конкретних умовах споживання. Характеризують відповідність послуги структурі потреб цільового сегмента
Функціональні	Характеризують використання продукції, робіт, послуг за призначенням відповідно з основною функцією. Це показники універсальності, виконання допоміжних операцій, якості виконання допоміжних операцій (транспортування, підготовки до експлуатації, обслуговування, ремонт), оцінювання особливості послуг на етапах, супутніх послуг щодо виконання основної функції
Надійність у споживанні	Характеризують безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність і збереженість послуг
Ергономічні	Установлюють відповідність послуг будь-яким ергономічним вимогам людини. Характеризують потребу клієнтів у зручності і комфорті споживання продукції, робіт, послуг
Гарантійний термін	Характеризує додаткові послуги та переваги перед аналогічними товарами

Економічні	
Собівартість	Найважливіший якісно-кількісний показник, який в узагальненому вигляді відображає всі сторони господарської діяльності, її досягнення і недоліки. Собівартість є основою для визначення нижньої межі ціни на продукцію, роботи, послуги
Оптова ціна	Оптова ціна є важливим показником для діагностики конкурентоспроможності послуг, що здійснює компанія. Оптова ціна зазвичай нижча від роздрібною, оскільки при оптовому продажі менші витрати обігу з розрахунку на одиницю продукції, робіт, послуг
Технічні	
Технологічність	Характеризують здатність залучатися в технологічну систему з поліпшенням її характеристик
Патентно-правовий показник	Характеризує ступінь патентного захисту та чистоти виробу, наявність різних сертифікатів
Рівень уніфікації	Характеризує ступінь насиченості конструкції виробу уніфікованими елементами, оцінюється коефіцієнтами уніфікації. Розраховується як відношення числа типорозмірів деталей у виробі до загального числа деталей виробу (наприклад, при будівництві будинків, ремонті приміщень або монтажі спортивних конструкцій)
Безпека споживання	Визначають ступінь захисту людини від впливу небезпечних і шкідливих чинників, містять механічну, електричну, хімічну, біологічну, пожежну безпеки та безпеку від вибухів
Рівень виконання виробу	Ступінь відповідності виробу вимогам стандартів, надійності і довговічності
Надійність і достовірність	Характеризують збереження основних параметрів у часі

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 установлення, 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.

Отже, конкурентоспроможність спортивної послуги – це здатність спортивної послуги зайняти та утримувати позицію на ринку спортивних послуг у певний період при конкуренції з аналогічними послугами та послугами спорту взагалі.

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.

9.2. 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.

Отже, ринок у сфері фізичної культури і спорту є обігом специфічних товарів, а саме фізкультурно-спортивних послуг і сукупності відносин із приводу їхньої купівлі та продажу.

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 вдалими виступами, що, до речі, не завжди вдається.

3. Неприяття 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.

7. *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 витрачати 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 потрібно 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 на пропозиції 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 відвідання змагань є бажання отримати задоволення від виступу спортсмена-«зірки».

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

9.3. Спонсорство у сфері фізичної культури і спорту

Спортивні заходи сьогодні мають велику популярність і широкую 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 відрізнити спонсорство від меценатства, оскільки меценатство означає надання фінансової, матеріальної або якої-небудь допомоги без усяких умов.

Отже, **спонсорство** – це добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами набувачів благодійної допомоги для популяризації виключно свого імені (найменування), свого знака для товарів і послуг.

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 надають 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 (Додаток Є).

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.

Запитання 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.

ГЛОСАРІЙ

Автоматизоване робоче місце – це програмно-технічний комплекс інформаційної системи, призначений для автоматизації певного виду діяльності.

Автоматизоване робоче місце спортивного менеджера – це сукупність методичних, технічних і програмних засобів, що дають змогу організувати роботу менеджера для реалізації його функцій.

Бізнес-план – це документ, який є результатом комплексного дослідження основних сторін діяльності організації; опис функціонування новостворюваного чи реконструкції чинного підприємства; робочий інструмент підприємця для організації своєї роботи.

Влада – це здатність і можливість того, хто нею володіє, за допомогою авторитету і (або) заохочення та (або) примусу впливати на дії інших.

Діловодство (документаційне забезпечення управління) – діяльність окремих працівників або підрозділів щодо створення документаційно-інформаційної бази на різних носіях для використання управлінським апаратом під час реалізації його функцій у процесі здійснення управління організацією.

Документ – це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання й поширення інформації завдяки фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, на відео-, фотоплівці, USB-накопичувачі тощо.

Економічна інформація – це сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

Економічні методи менеджменту – це сукупність економічних важелів (способів, прийомів), за допомогою яких досягають ефекту, що задовольняє вимоги індивідів, їхніх груп і трудового колективу загалом. *Поставленої мети* менеджменту досягають при цьому завдяки впливу на економічні інтереси керованого об'єкта.

Засновницький договір підписують засновники, зобов'язуючись створити фізкультурно-спортивну організацію як юридичну особу, визначають порядок спільної діяльності після її створення, умови передавання їй свого майна та участь у його діяльності, визначають умови порядку розподілу прибутків та збитків між засновниками, управління діяльністю фізкультурно-спортивної організації та вихід учасників із її складу.

Інформаційні технології (ІТ) – це сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих для збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження, показу та використання інформації в інтересах її користувачів.

Інформація – це сукупність свідчень про стан та зміни об'єкта та суб'єкта управління, а також зовнішнього середовища, яке зменшує ступінь невизначеності знань про конкретний об'єкт.

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.

Керівництво – це цілеспрямований вплив особи, яка виконує визначені функції та компетенції керівника, на колектив для досягнення єдиної мети.

Керівництво (у бізнесі) – це здатність переконати весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Колектив – це дві або більше особи, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють так, що кожна особа впливає на інших та одночасно перебуває під їхнім впливом.

Команда – це ретельно сформований, добре керований, самоорганізований колектив, який швидко та ефективно реагує на будь-які зміни ситуації і виконує всі завдання як єдине ціле.

Компетентність – це сформований суспільною практикою обсяг знань і умінь менеджера фізичної культури і спорту, необхідний для успішного виконання ним професійних функцій.

Комунікаційний канал – це реальна чи уявна лінія зв'язку (контакту), по якій повідомлення рухається від комуніканта до реципієнта.

Комунікаційний процес – це процес, під час якого дві чи більше осіб обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої – мотивувати певну поведінку чи вплив на неї.

Комунікаційні перешкоди – це спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, зумовлює часткову чи повну її втрату.

Комунікація (від лат. communicatio – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. communico – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. communis – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів для передавання та одержання інформації.

Конкурентоспроможність спортивної послуги – це здатність спортивної послуги зайняти та утримувати позицію на ринку спортивних послуг у певний період при конкуренції з аналогічними послугами та послугами спорту взагалі.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами або групами); зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів.

Лідерство (англ. leadership) – реалізація організаційного керівництва, яке здійснюють завдяки топменеджменту, охоплює (але не обмежується тільки цим) розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, мають повноваження та спрямовують діяльність людей на досягнення конкретних цілей.

Ліцензія є єдиним документом дозвільного характеру, який дає право на певний вид господарської діяльності, що відповідно до законодавства підлягає обмеженню.

Менеджер – це іноватор ідей, які він успішно реалізує, мислить стратегічно, критично, креативно, веде за собою колектив та безперервно розвивається.

Менеджер фізичної культури і спорту – це управлінець фізкультурно-спортивної організації, який володіє лідерськими якостями, фахівець у сфері фізичної культури і спорту, має набутий досвід щодо викликів сучасного ринку.

Менеджери-лідери – це носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

Менеджмент (англ. management – управління, завідування, організація) – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Методи менеджменту – це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт, результатом якого є досягнення цілей організації.

Місія організації – чітко окреслена головна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації для забезпечення її існування і розвитку.

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначає комплексний вплив зовнішніх чинників (стимули) і внутрішніх.

Оперативне (поточне) планування – планування роботи на короткі проміжки часу, у процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства і відбувається коригування їх у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Організаційно-адміністративні методи здійснюють прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддають письмово або усно, контроль за їхнім виконанням, а також систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни.

Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

Організація фізкультурно-спортивної спрямованості – це організація, мета якої – сприяння розвиткові фізичної культури та спорту.

Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації фізкультурно-спортивного спрямування, а також ресурсів, необхідних для їхнього досягнення.

Посадову інструкцію створюють спільними зусиллями лінійного керівника, що формулює вимоги до працівника, і менеджера з персоналу, що документує ці вимоги.

Потреби – це відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, необхідність у тому, що потрібне для створення і підтримання нормальних умов життя і розвитку людини.

Право власності на інформацію – це врегульовані законом суспільні відносини щодо володіння, користування та розпорядження інформацією.

Принципи менеджменту – це визначені правила, основні керівні ідеї, норми поведінки й установлені орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються для реалізації цілей організації фізкультурно-спортивного спрямування.

Проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби для його реалізації, щоб досягти бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

Професійна компетентність менеджера фізичної культури і спорту – це сукупність кваліфікаційних знань, умінь, особистісних якостей, загальної культури, інтеграція яких у його професійній діяльності може дати оптимальний результат.

Розрахунковий рахунок – це обліковий запис банку, який має унікальний номер, що привласнюють клієнтові для його ідентифікації і

безготівкових розрахунків під час господарської діяльності, сплати податків та інших платежів.

Система менеджменту – це цілісність та неподільність взаємозалежних частин, які під час взаємодії створюють нові якісні атрибути.

Соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються.

Спонсорство – це добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами набувачів благодійної допомоги для популяризації виключно свого імені (найменування), свого знака для товарів і послуг.

Спортивна організація – громадське об'єднання, що здійснює керівництво спортом або одним із його видів, визнаних в Україні, відповідно до законодавчої бази.

Спортивний менеджмент – це мистецтво управління фізкультурними та спортивними організаціями в ринкових умовах, а саме: процес планування, організації, мотивації та здійснення контролю для досягнення цілей певної організації.

Статут – це юридичний документ, що укладають засновники організації, в якому визначено їхні права та обов'язки, пайові внески, вид діяльності організації та інші установчо ухвалені положення діяльності організації та завершення її діяльності, укладені у визначеному законом порядку відповідно до організаційно-правової форми.

Стратегічне планування – планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства.

Тактичне планування – це ухвалення рішень про те, як розподілити ресурси організації для досягнення стратегічних цілей.

Управлінське рішення – це результат творчого, цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її розв'язання відповідно до цілей системи менеджменту.

Функції менеджменту – це відносно уособлені напрями управлінської діяльності, що дають змогу здійснювати управлінський вплив.

Функція контролю – це система спостереження та перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від ухвалених рішень і визначення причин їхнього невиконання.

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

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

Функція організації спрямована на формування керувальних 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 планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики та завдань, означає свідомий вибір рішення, що робити, як, кому і коли.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Рекламний менеджмент : підручник / Л. В. Балабанова, Л. О. Юзик. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 391 с.
2. Бондар А. С. Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи : навч. посіб. / А. С. Бондар. – Харків : [б. в.], 2010. – 175 с.
3. Види менеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.eduget.com>
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://westudents.com.ua/knigi/270-marketing-garkavenko-ss.html>
5. Економічна теорія: навч. посіб. / [Л. С. Шевченко та ін.] ; за заг. ред. дра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. – Харків : Право, 2016. – 267 с.
6. Економічна теорія : навч. посіб. / Г. І. Скорик, В. В. Барінов, М. Б. Швецова. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. – 187 с.
7. Економічна теорія : навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. М. Стрішенець, В. І. Ліщук, Л. В. Єлісеєва. – Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014. – 236 с.
8. Еншин М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / М. М. Еншин. – 2-е изд., испр. – Минск : БГУФК, 2005. – 228 с.
9. Жданова О. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. / Ольга Жданова, Любов Чеховська. – Львів : ЛДУФК, 2017. – 244 с.
10. Имас Е. В. Маркетинг в спорте / Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е. В. Ярмолук. – Киев : Олимпийская литература, 2016. – 288 с.
11. 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.
12. Имас Е. Тенденції розвитку у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку / Євген Имас, Юрій Мичуда // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2015. – № 2. – С. 142–149.
13. Казаков Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум [Електронний ресурс] / Н. А. Казаков. – Режим доступа: https://stud.com.ua/45472/ekonomika/suchasniy_strategichniy_analiz (дата просмотра: 19.03. 2019).
14. Калетнік Г. М. Менеджмент та маркетинг : навч. посібник / Г. М. Калетнік, В. М. Ціхановська, О. М. Ціхановська. – Київ : Хай-Тек Прес, 2011. – 579 с.
15. Кийко Е. Н. Структура курса "Спортивный менеджмент и маркетинг" / Кийко Е. Н. // Научное обоснование физического воспитания, спортивной тренировки и подготовки кадров по физической культуре,

- спорту и туризму : матеріали XII Междунар. науч. сесии по итогам НИР за 2010 год. – Минск, 2011. – Ч. 1. – С. 269–271.
16. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
 17. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.
 18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – 10-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 752 с.
 19. Котлер Ф. Основи маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг и др. ; пер. 2-е европ. изд. – Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильяме, 1999.
 20. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.
 21. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. / Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.
 22. 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.
 23. Криштанович С. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. Криштанович // Педагогічний альманах : зб. наук. пр. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2017. – Вип. 35. – С. 204–211.
 24. Криштанович С. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту / С. Криштанович, М. Криштанович // Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XI Міжнарод. наук.-практ. конф. (10–11 травня 2018 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК, 2018. – С. 319–322.
 25. Криштанович С. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. – Львів : ЛДУФК, 2018. – 176 с.
 26. Криштанович С. Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів / С. Криштанович // Пріоритети сучасної науки : матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. (Київ, 27–28 жовтня 2017 року). – Київ. : МІЦНД, 2017 – Ч. 2. – С. 31–32.
 27. Криштанович С. Процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. Криштанович // Нова педагогічна думка. – 2017. – № 3(91). – С. 65–71.

28. 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.
29. Кузнецова Т.О. Менеджмент. Теорія та практика : навч. посіб. / Т. О. Кузнецова, Л. А. Янковська, Н. Б. Савіна, Ж. В. Семчук. – Львів, «Магнолія 2006», 2016. – 293 с.
30. Кузьмичева Е. В. Менеджмент в спорте и рекреации (итоги 19-й конференции Европейской ассоциации спортивного менеджмента "EASM", 7–11 сентября 2011 г., Испания, Мадрид) / Е. В. Кузьмичева, С. С. Кривошеев // Теория и практика физической культуры. – 2011. – № 12. – С. 99–100.
31. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2009. – 416 с.
32. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення : навч. посіб. у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ) / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко, С. В. Чернишева [та ін.]. – Львів : Магнолія 2006, 2013. – 548 с.
33. Маркетингова інформація : підручник / Є. В. Криківський, О. В. Дейнега, І. О. Дейнега, Л. О. Шелюк, О. А. Кратт, Р. Патора. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 416 с.
34. Маркетингова товарна політика : підручник / Є. Криківський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 3-є вид., доповн. і перероб. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 360 с.
35. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Є. В. Криківський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 380 с.
36. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. завед. / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. – 2-е изд., стереотип. – Москва : Академия, 2004. – 432 с.
37. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. / Т. О. Кузнецова, Л. А. Янковська, Н. Б. Савіна, Ж. В. Семчук. – Львів : Магнолія 2006, 2013. – 293 с.
38. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська, І. В. Артищук. – Львів : Магнолія 2006, 2013. – 376 с.
39. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
40. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя –

- здорова нація» : Указ Президента України від 09.02.2016 № 42/2016 [Електронний режим]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016> (дата перегляду: 19.03.2019).
41. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеч. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 348 с.
 42. Основи менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. / Г. С. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха [та ін.]. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
 43. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2008. – 664 с.
 44. Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2009. – 680 с.
 45. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк ; пер. с англ. Трифонов И. – Москва : Альпина Паблшер, 2016. – 274 с.
 46. Про благодійництво та благодійні організації : Закон України редакція від 19.04.2011 № 3236-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>
 47. Про громадські об'єднання : Закон України редакція від 22.07.2018, підстава № 2415-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
 48. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України редакція від 31.01.2019 № 755-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.
 49. Про інформацію : Закон України редакція від 01.01.2017 №2657-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
 50. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України редакція від 01.05.2019 № 222-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
 51. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України редакція від 01.05.2019 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
 52. Про сприяння соціальному становленню і розвитку молоді України : Закон України редакція від 04.11.2018 № 2998-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>
 53. Про фізичну культуру і спорт : Закон України Редакція від 03.07.2018 № 3808-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>

54. Прокопова Л. І. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг : навч. посіб. / Л. І. Прокопова, М. Б. Чхайло – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. – 298 с.
55. Психологія управління та конфліктологія : підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. – 320 с.
56. Репозитарій ЛДУФК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
57. Сазонець В. Стратегічний менеджмент у розвитку фізичної культури та спорту / Віталій Сазонець // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2012. – № 2. – С. 135–140.
58. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : учеб. пособие / І. І. Свидрук, Ю. І. Осик. – Алма-Ата : Бастау, 2017. – 360 с.
59. Сидорчук О. Г. Основи менеджменту : навч. посіб. / О. Г. Сидорчук, І. І. Артим. – Львів, 2011 – 215 с.
60. Сергеева Л. М. Лідерство : навч. посіб. / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьєва, М. Я. Хромей. – Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. – 296 с.
61. Сколбикова Т. В. Менеджмент в сфері фізкультурного образования в условиях перехода на стандарты третьего поколения / Т. В. Сколбикова, Г. Н. Пономарев // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2010. – № 4. – С. 62–64.
62. Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом / В. Спивак. – Санкт-Петербург : Питерком, 2000. – 416 с.
63. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури та спорту в Україні / Приходько І. І., Мудрик В. І., Горбенко О. В. [та ін.] // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2010. – № 3. – С. 134–138.
64. Трейсі Б. Як керують найкращі. Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці / Брайан Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 208 с.
65. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.
66. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. – Бостон, 2015. – 288 с.
67. Kryshtanovych S. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation / М. Kryshtanovych, S. Kryshtanovych, М. Navrylyuk // Ukrainian Journal of Educational Research. – 2017. – Vol. 2, N 1(2). – P. 57–61.

ДОДАТКИ

Додаток А

Типовий порядок проведення загальних зборів

1. Із присутніх обирають голову, котрий веде збори, та секретаря, котрий веде протокол зборів.
2. Ухвалюють рішення про створення громадської організації, у процесі обговорення якої визначають цілі її діяльності, її назву, символіку, регіон діяльності, адресу органу управління, порядок вступу в організацію і виходу з неї, виконавчий орган (переважно це Рада правління) та її повноваження.
3. Затверджують Статут організації.
4. Вибирають керівника виконавчого органу.
5. Вибирають ревізійну службу організації.
6. Призначають відповідального за проведення державної реєстрації організації.

Додаток Б

Приклад Засновницького договору Повного товариства

«ЗАРЕЄСТРОВАНО»	«ЗАТВЕРДЖЕНО»
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Засновницький договір Повного товариства

« _____ »
**(найменування повного товариства повинно містити імена
 (найменування) усіх його учасників, слова «повне товариство» або
 містити ім'я (найменування) одного чи кількох учасників із доданням
 слів «і компанія», а також слів «повне товариство»)**

м. _____

20__ р.

Цей Засновницький договір укладено у відповідно до ст. 88, 120 Цивільного кодексу України, ст. 57, ст. 82 Господарського кодексу України і є установчим документом Повного товариства « _____ » (надалі іменується «Товариство»).

Відповідно до цього Засновницького договору засновниками (учасниками) Товариства є:

(надалі іменуються Учасники), які вирішили заснувати Товариство на таких умовах:

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Товариство є господарським товариством, суб'єктом підприємницької діяльності, який функціонує на принципах ініціативності, економічної самостійності, прибутковості.

1.1.1. Учасники Товариства здійснюють підприємницьку діяльність від імені Товариства відповідно до положень цього Засновницького договору і є солідарно відповідальні за зобов'язаннями Товариства за усе своє майно.

1.2. У своїй діяльності Товариство керується Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами України, Законами України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими актами чинного законодавства України та цим Засновницьким договором.

1.3. Найменування Товариства:

1.3.1. Українською мовою:

а) повне найменування: «Повне товариство» « _____ »;

б) скорочене найменування: «ПТ» « _____ ».

1.3.2. Російською мовою:

а) повне найменування: «Полное общество» « _____ »;

б) скорочене найменування: «ПО» « _____ ».

1.4. Місцезнаходження Товариства: _____.

1.5. Товариство набуває статусу юридичної особи за законодавством України з дня його державної реєстрації.

1.6. Товариство може від свого імені набувати майнових, особистих немайнових прав і виконувати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, має самостійний баланс, власний поточний та інші (зокрема валютний) рахунки у банку, печатку, штампи та бланки зі своїм найменуванням, зареєстровану торговельну марку (знак для товарів та послуг) тощо.

1.7. Товариство створюють на невизначений строк.

1.8. Учасники визначили такий порядок спільної діяльності засновників щодо створення Товариства: _____.

1.9. У Товаристві діє такий порядок входження (вступу) до нього нових Учасників: _____.

2. СФЕРА, ПРЕДМЕТ ТА ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Цілями діяльності Товариства є задоволення потреб суспільства у матеріальних та нематеріальних благах, отримання прибутку через здійснення дозволених відповідним чинним законодавством України виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

2.2.1. Роздрібна торгівля промисловими, продовольчими товарами, що закупаються у населення, у зокрема на комісійних засадах.

2.2.2. Оптова торгівля промисловими, продовольчими товарами, товарами виробничо-технічного призначення (технологічне обладнання, промислова та побутова електротехніка й електроніка) та сировиною.

2.2.3. Послуги громадського харчування (кафе, бари, ресторани, їдальні тощо).

2.2.4. Виробництво, заготівля, закупівля (у тому числі у населення) та переробка сільськогосподарської продукції (м'ясної, молочної та рослинної), вирощування квітів, садівництво, бджільництво.

2.2.5. Виготовлення, реалізація продовольчих товарів, кондитерських, хлібобулочних, м'ясо-ковбасних, молочних, овочевих, фруктових виробів, безалкогольних напоїв, мінеральних, фруктових вод, соків, харчових концентратів, квасу.

2.2.6. Заготівля, переробка та реалізація деревини.

2.2.7. Будівництво і ремонт цивільних та промислових споруд і будівель.

2.2.8. Виробництво і реалізація будівельних матеріалів (цегли, гіпсових та цементних блоків тощо) та конструкцій.

2.2.9. Транспортні та транспортно-експедиційні послуги з перевезення вантажів і пасажирів різними видами транспорту у внутрішньому та міжнародному сполученні.

2.2.10. Транспортні та транспортно-експедиційні послуги з перевезення зовнішньоторговельних та транзитних вантажів різними видами транспорту.

2.2.11. Оптова та роздрібна торгівля транспортними засобами, посередницькі послуги при торгівлі транспортними засобами, організація автосалонів.

2.2.12. Послуги у сфері обслуговування автотранспортних засобів, організація та експлуатація автозаправних станцій і пунктів технічного обслуговування автомобілів, реалізація паливно-мастильних матеріалів через власну мережу АЗС.

2.2.13. Надання послуг прокату легкових та вантажних автомобілів.

2.2.14. Здійснення нетоварних операцій з готівковою валютою та іншими валютними цінностями, у тому числі послуги обмінних пунктів валюти (здійснюється за наявності агентського договору з уповноваженим банком та необхідних дозволів).

2.2.15. Посередницькі та агентські послуги особам у сфері торгівлі та матеріально-технічного забезпечення.

2.2.16. Виробництво та реалізація товарів народного споживання, зокрема предметів побутового призначення, товарів повсякденного вжитку тощо.

Товариство одержує дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, якщо це передбачено відповідним чинним законодавством України. Здійснення Товариством діяльності, що потребує відповідного дозволу (ліцензії), проводиться після одержання такого дозволу (ліцензії) у встановленому порядку. Товариство у встановленому порядку здійснює зовнішньоекономічну діяльність у межах, визначених цілями та предметом його діяльності.

2.3. Операції з іноземною валютою здійснюються Товариством у порядку, встановленому чинним законодавством України.

2.4. Відповідно до цілей та предмета своєї діяльності Товариство має право:

2.4.1. Створювати на території України і за її межами філії та представництва згідно із відповідним чинним законодавством. Філії і представництва Товариства діють від його імені на основі Положення про них, затвердженого Товариством.

- 2.4.2. Укладати договори з підприємствами, організаціями, установами та громадянами, а також бути посередником між ними у зв'язку з виконанням зобов'язань, які належать до предмета діяльності Товариства.
- 2.4.3. Наймати працівників Товариства на умовах трудових договорів (контрактів) та інших умовах, встановлених відповідним чинним законодавством України, самостійно встановлювати форми, систему і розміри оплати праці та інші види доходів осіб, які працюють за наймом.
- 2.4.4. Продавати і передавати безкоштовно іншим підприємствам, організаціям, установам і громадянам, обмінювати, здавати в оренду, надавати у позику або в безкоштовне тимчасове користування належні Товариству будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, а також списувати їх із балансу.
- 2.4.5. Передавати на договірних умовах матеріальні і грошові ресурси іншим підприємствам, організаціям, установам і громадянам, які виконують для Товариства роботи і послуги.
- 2.4.6. Користуватися банківським кредитом (у тому числі і валютним) на договірній комерційній основі, надавати банку на договірній основі право використовувати свої вільні грошові ресурси.
- 2.4.7. Реалізовувати власну продукцію і майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених чинним законодавством України, – за державними цінами і тарифами.
- 2.4.8. Відряджати по території України і за її межами працівників Товариства та інших організацій, які виконують роботи та (або) надають послуги для Товариства.
- 2.4.9. Організовувати тимчасові підрядні колективи з працівників Товариства та інших громадян для виконання конкретних робіт на умовах договору підряду.
- 2.4.10. Набувати у власність і експлуатувати автомобілі та інші транспортні засоби.
- 2.4.11. Здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на основі Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України.
- 2.4.12. Входити до складу асоціацій та інших добровільних об'єднань, діяльність яких відповідає інтересам Товариства та не заборонена чинним законодавством України.
- 2.4.13. Вчиняти інші дії, не заборонені чинним законодавством України.
- 2.5. Відносини Товариства з юридичними та фізичними особами, у зв'язку із здійсненням ними господарської діяльності, будуються на основі договорів (контрактів).
- 2.6. При заподіянні шкоди докільню та порушенні прав та інтересів громадян Товариство несе майнову та іншу, встановлену чинним законодавством України відповідальність.
- 2.7. Трудові відносини, зокрема питання найму, звільнення з роботи, режиму праці і відпочинку, оплати праці, гарантій і компенсацій, регулюються індивідуальними трудовими договорами (контрактами) та цим Засновницьким договором відповідно до чинного законодавства України. Умови трудових договорів не можуть погіршувати становища працівників Товариства порівняно з умовами, передбаченими чинним законодавством України про працю.

2.8. Соціальне страхування працівників Товариства та їхнє соціальне забезпечення регулюються нормами чинного законодавства України.

3. МАЙНО, ЗАСОБИ ВИРОБНИЦТВА, ПРИБУТОК ТА ЗБИТКИ ТОВАРИСТВА

3.1. Майно Товариства становлять основні фонди й оборотні засоби, а також інші, належні йому на правах власності речі, вартість яких відображається у самостійному балансі Товариства.

3.2. Товариство є власником:

3.2.1. Майна, переданого йому Учасниками у власність.

3.2.2. Продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності.

3.2.3. Одержаних Товариством доходів.

3.2.4. Іншого майна, придбаного на законних підставах.

3.3. Джерелом формування майна Товариства є:

3.3.1. Грошові та інші матеріальні вклади (внески), передані йому Учасниками у власність.

3.3.2. Доходи від реалізації продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності.

3.3.3. Доходи від цінних паперів.

3.3.4. Кредити банків та інших кредиторів.

3.3.5. Безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян.

3.3.6. Інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

3.4. Для забезпечення досягнення цілей і реалізації предмета діяльності Товариства завдяки вкладам Учасників створюється складений капітал Товариства.

3.4.1. Складений капітал становить _____ грн.

3.4.2. Учасники вносять:

_____	%	_____
_____	%	_____
_____	%	_____

3.5. Учасники Товариства вносять свої вклади у складений капітал згідно із цим Договором протягом одного року з дня державної реєстрації Товариства, а будь-які інші (поточні) вклади – згідно з цим Договором та іншими внутрішніми локальними актами Товариства.

3.6. Зміна вартості майна, внесеного Учасниками, не впливає на розмір їхніх часток у складеному капіталі.

3.7. Учасники можуть вносити свої вклади у вигляді грошових коштів, будинків, споруд, обладнання та інших матеріальних цінностей, цінних паперів, прав користування землею, водою та іншими природними ресурсами, спорудами, а також інших майнових прав (зокрема прав на інтелектуальну власність). Оцінювання вкладу здійснюється у валюті, що діє на території України. Оцінювання вкладу здійснюється на підставі незалежної експертної оцінки на етапі створення Товариства, а у процесі його діяльності – комісією, сформованою із засновників, склад якої затверджений Учасниками Товариства, якщо інше не передбачено чинним законодавством України.

3.8. Товариство має право змінити розмір складеного капіталу. Збільшення складеного капіталу може бути проведено тільки після внесення повністю всіма Учасниками своїх вкладів.

3.9. Порядок розподілу прибутків і збитків регламентується _____ та іншими положеннями цього Засновницького договору.

3.10. Порядок зміни часток кожного з Учасників: _____

3.11. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями за все своє майно. Учасники солідарно несуть відповідальність за зобов'язаннями Товариства за все своє майно.

3.11.1. Учасник Товариства відповідає за борги Товариства незалежно від того, виникли вони після чи до його вступу до Товариства.

3.11.2. Товариство не відповідає за зобов'язаннями Учасників.

3.11.3. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, а держава – за зобов'язаннями Товариства.

3.12. Звернення стягнення на частку учасника Товариства за його власними зобов'язаннями не допускається.

3.12.1. При недостатності майна учасника для покриття боргів за зобов'язаннями кредитори можуть вимагати у встановленому порядку виділення долі учасника-боржника.

3.12.2. Решта учасників мають право для збереження Товариства виділити частку учасника-боржника в грошовій або натуральній формі відповідно до балансу, складеного на день вибуття такого учасника з Товариства.

3.13. Учасники не мають відокремлених прав на окремі об'єкти, які входять до складу майна Товариства, зокрема на об'єкти, внесені як вклад.

3.14. За ризик випадкового знищення або пошкодження (псування) майна, яке є власністю Товариства або передане Учасниками йому в користування, відповідає Товариство.

3.15. Основним узагальненим показником фінансових результатів господарської діяльності Товариства є прибуток.

3.16. Чистий прибуток, отриманий після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, а також розрахунків із кредиторами та бюджетом, залишається у повному розпорядженні Товариства.

3.17. Товариство створює резервний фонд у розмірі 25 % складеного капіталу. Резервний фонд формується завдяки щорічним відрахуванням 5 % чистого прибутку Товариства до стягнення фондом вказаного розміру.

3.18. Розподіл чистого прибутку між Учасниками здійснюють за підсумками роботи за рік пропорційно до їхніх часток у складеному капіталі Товариства в передбаченому _____ порядку.

3.18.1. Фінансовий рік Товариства починається 1 січня і закінчується 31 грудня поточного року.

3.18.2. Покриття збитків, які можуть бути у результаті діяльності Товариства, відбувається завдяки резервному фондові або іншим джерелам, визначеним зборами Учасників.

3.19. Товариство проводить виплати до бюджетів відповідно до чинного законодавства України.

3.20. Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність та відповідає за її достовірність.

3.21. Перевірки і ревізії фінансової та господарської діяльності Товариства здійснюють уповноважені державні органи України, ревізійні органи Товариства. Ревізії і перевірки не повинні порушувати нормального режиму роботи Товариства.

4. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ УЧАСНИКІВ

4.1. Учасники мають право:

4.1.1. Брати участь в управлінні справами Товариства в порядку, передбаченому Засновницьким договором Товариства.

4.1.2. Брати участь у розподілі прибутку Товариства і отримувати свою частину прибутку.

4.1.3. Вийти з Товариства у встановленому порядку.

4.1.4. Отримувати інформацію про діяльність Товариства, знайомитись із річним балансом, даними бухгалтерської та іншої звітності, будь-якої документації Товариства.

4.1.5. Учасники мають право на першочергове отримання продукції (послуг, робіт) власного виробництва Товариства.

4.2. Учасники зобов'язані:

4.2.1. Дотримуватися Засновницького договору Товариства, виконувати рішення Зборів Учасників.

4.2.2. Виконувати свої зобов'язання перед Товариством, зокрема пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади у розмірі, порядку і способом, передбаченим цим Договором та локальними внутрішніми актами Товариства.

4.2.3. Не розголошувати комерційної таємниці і зберігати конфіденційність інформації про діяльність Товариства. Обсяг інформації, яка не підлягає розголошенню, визначають збори Учасників. Це положення стосується встановлення терміну зберігання конфіденційності отриманої Учасниками інформації після припинення дії цього договору.

4.2.4. Вносити додаткові вклади (внески) в розмірі, способом і в порядку, визначеному зборами Учасників.

4.2.5. Виконувати прийняті на себе зобов'язання щодо Товариства.

4.3. Учасник, який систематично не виконує зобов'язань, або неналежно виконує зобов'язання, або перешкоджає своїми діями (або бездіяльністю) досягненню мети діяльності Товариства, може бути виведений зі складу Учасників на основі одноголосно прийнятого рішення Зборів Учасників. Водночас цей Учасник або (його представник) у голосуванні участі не бере. Виключення учасника з повного Товариства призводить до наслідків, передбачених у _____.

4.4. Учасників частково або повністю звільняють від відповідальності за невиконання або неналежне виконання їхніх обов'язків, якщо це є наслідком дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин), до яких належать події, які Учасники не в змозі передбачити і запобігти їм. Порядок подання заяви

Учасника про початок форс-мажорних обставин так само, як і про їх припинення, визначають на Зборах Учасників.

4.5. Учасники розв'язують усі розбіжності і спори, пов'язані з виконанням цього Засновницького договору, завдяки переговорам.

4.5.1. Спори між Учасниками, а також ними і Товариством, які виникають у зв'язку з їхньою діяльністю і не врегульовані за взаємною домовленістю, підлягають розв'язанню у судовому порядку за встановленою підвідомчістю та підсудністю такого спору відповідно до чинного законодавства України.

4.6. Учасник Товариства має право лише за згодою інших його Учасників передати свою частку у складеному капіталі чи її частину іншому Учасникові Товариства або третій особі.

4.6.1. У разі передання частки (її частини) новому Учасникові до нього переходять повністю чи у відповідній частині права, що належали Учасникові, який передав частку (її частину).

4.6.2. У разі передання Учасником Товариства усієї частки іншій особі участь цього Учасника в Товаристві припиняється.

4.7. Учасник Товариства може у будь-який момент вийти з Товариства, заявивши про це не пізніше ніж за три місяці до запланованого ним дня виходу із Товариства.

4.7.1. Особі, що вийшла з складу Учасників, виплачують вартість частини майна Товариства, пропорційна у тій частці у складеному капіталі Товариства, яку мала зазначена особа, як Учасник, у строк _____ через _____.

4.7.2. Майно, передане Учасником Товариству тільки в користування, повертають йому в натуральному вигляді без винагороди.

4.8. При реорганізації юридичної особи – Учасника Товариства або у зв'язку зі смертю громадянина – Учасника Товариства, правонаступник (спадкоємець) відповідає за борги учасника, що виникли за час діяльності Товариства, перед Товариством, а також за борги Товариства перед третіми особами.

4.8.1. При реорганізації юридичної особи, Учасника Товариства, або смерті громадянина, Учасника Товариства, правонаступник (спадкоємець) має переважне право вступу до Товариства за згодою решти учасників.

4.9. У разі відмови правонаступника (спадкоємця) від вступу до Товариства або відмови Товариства у прийнятті правонаступника (спадкоємця) йому виплачують вартість частки, що належить реорганізованій юридичній особі (спадкоємцю), розмір якої визначається на день реорганізації (смерті) учасника. У цих випадках відповідно зменшується розмір майна Товариства, вказаний у засновницькому договорі.

4.10. Формами участі Учасників у Товаристві є здійснення спільної підприємницької діяльності, майнова та особиста (зокрема трудова) участь у діяльності Товариства.

4.11. Вихід та вибуття Учасника з Товариства здійснюється в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

5. УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

5.1. Найвищим органом Товариства є Збори Учасників.

5.2. До виключної компетенції Зборів Учасників належать:

- 5.2.1. Визначення основних напрямів (предмета) діяльності Товариства.
- 5.2.2. Затвердження планів діяльності Товариства та звітів про їхнє виконання; погодження умов Засновницького договору.
- 5.2.3. Вибори і відкликання Директора Товариства та членів ревізійної комісії.
- 5.2.4. Затвердження річних результатів діяльності Товариства, зокрема його філії.
- 5.2.5. Затвердження звітів і висновків ревізійної комісії.
- 5.2.6. Порядок розподілу прибутку, визначення джерел покриття збитків.
- 5.2.7. Створення, реорганізація і ліквідація філій і представництв, затвердження положень про них.
- 5.2.8. Ухвалення рішень про притягнення до матеріальної відповідальності посадових осіб Товариства.
- 5.2.9. Затвердження правил, положень та інших внутрішніх документів Товариства, визначення його організаційної структури.
- 5.2.10. Встановлення розміру, форми і порядку внесення Учасниками додаткових (поточних) вкладів.
- 5.2.11. Визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства.
- 5.2.12. Ухвалення рішень про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.
- 5.3. Ухвалення рішень Зборами Учасників здійснюється так:

5.4. Кваліфікована більшість голосів Учасників необхідна для ухвалення таких рішень:

- 5.5. Ведення справ Товариства здійснюють за загальною згодою Учасників.
- 5.5.1. Ведення справ Товариства здійснюють усі Учасники разом.
- 5.5.2. Учасник, який діяв у спільних інтересах, не маючи повноважень, у випадках, коли його дії не будуть схвалені рештою учасників, має право ставити вимогу до Товариства відшкодувати витрати, якщо доведено, що внаслідок його дій Товариство зберегло чи відповідно надбало майно, яке перебільшує за вартістю понесені Товариством витрати.

6. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

- 6.1. Зовнішньоекономічну діяльність Товариства здійснюють на основі самоокупності та самофінансування.
- 6.2. Товариство має право безпосередньо виконувати експортно-імпортні операції, а також через відповідні зовнішньоторговельні організації згідно з митним законодавством України з урахуванням правил міжнародної торгівлі.
- 6.3. Товариство в порядку, встановленому законодавством України, та з урахуванням вимог іноземного законодавства може створювати свої філії і представництва за кордоном.
- 6.4. Товариство має право брати участь у діяльності міжнародних виставок, ярмарків та здійснювати співробітництво в інших, не заборонених чинним законодавством формах.

7. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

- 7.1. Припинення діяльності Товариства відбувається через реорганізацію (злиття, поділ, приєднання, перетворення) або ліквідацію.

7.2. Реорганізація Товариства відбувається за рішенням Зборів Учасників.

7.2.1. Під час реорганізації Товариства його права та обов'язки переходять до правонаступників.

7.3. Товариство ліквідують:

7.3.1. За рішенням Вищого органу управління Товариства – Зборів Учасників.

7.3.2. На підставі рішення суду.

7.3.3. На інших підставах, передбачених чинним законодавством України.

7.4. Ліквідацію Товариства здійснює призначена ним ліквідаційна комісія, а в разі припинення діяльності Товариства за рішенням суду – ліквідаційна комісія, яку призначає відповідний державний орган.

7.5. Наявні у Товаристві грошові кошти, зокрема виручка від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків із бюджетом, оплати праці працівників Товариства, розрахунків із банками та іншими кредиторами розподіляє ліквідаційна комісія між Учасниками Товариства пропорційно до їхніх часток у складеному капіталі в шестимісячний строк після публікації інформації про ліквідацію Товариства.

7.5.1. Майно, передане Учасниками для користування, повертають у натуральній формі без винагороди.

7.6. Ліквідацію вважають завершеною, а Товариство припиняє своє існування з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

8. КІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. Усі питання діяльності Товариства, не визначені цим Засновницьким Договором, регулюють відповідно до чинного законодавства України.

8.2. Цей Договір складений українською мовою, на ___ сторінках у _____ примірниках, кожний із яких має однакову юридичну силу.

Засновники:

Підписи

Додаток В

Приклад Статуту Громадської організації

Зразок

«Затверджено»

Рішенням установчих зборів
засновників громадської організації

«_____»

Протокол № 1 від

«__» _____ 20__ р.

СТАТУТ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

«_____»

м. _____ – 20__

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Громадська організація «_____» (далі – Організація) є добровільним об'єднанням фізичних осіб, створеним для здійснення та захисту прав і свобод людини та громадянина, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, освітніх та інших інтересів своїх членів та / або інших осіб.

1.2. Найменування Організації:

повне – ;

скорочене – .

1.3. Назва Організації іноземною мовою:

повна -- ;

скорочена – .

1.4. Організація у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Податковим кодексом України, Законом України «Про громадські об'єднання», Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», іншим чинним законодавством України та цим Статутом. Правовою основою діяльності Організації є також регламентні документи та рішення загального характеру, що ухвалює Організація у межах їхніх статутних повноважень і є обов'язковими для всіх членів.

1.5. Організація – не підприємницьке товариство, основною метою якого не є одержання прибутку. Організація вільна у виборі напрямів своєї діяльності та діє на засадах добровільності, самоврядності, вільного вибору території діяльності,

рівності перед законом, відсутності майнового інтересу її членів (учасників), прозорості, відкритості та публічності.

1.6. _____.

2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Діяльність Організації має суспільний характер, що проявляється у її взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями різних форм власності, встановленні партнерських відносин з іншими громадськими організаціями, рухами, фондами, зареєстрованими в Україні чи за її межами, громадянами України, іноземцями та / або особами без громадянства.

2.2. Організація набуває статусу юридичної особи з моменту її державної реєстрації згідно з чинним законодавством, має свою печатку, штампи і бланки зі своїм найменуванням та рахунки у банківських установах. Організація може мати власну символіку (емблему, інший розпізнавальний знак, прапор), яка підлягає реєстрації згідно з законодавством порядку.

2.3. Із моменту державної реєстрації Організація має виключне право на використання свого найменування, зокрема назви, викладеної іноземною мовою чи мовою національної меншини.

2.4. Для досягнення своєї мети та виконання статутних завдань Організація у згідно з чинним законодавством порядку **має право:**

2.4.1. Бути учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права відповідно до законодавства.

2.4.2. Представляти і захищати свої законні інтереси та законні інтереси своїх членів чи інших осіб у будь-яких органах державної влади, зокрема судах, правоохоронних органах, у органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності та підпорядкування.

2.4.3. Вільно поширювати інформацію про свою діяльність, пропагувати свою мету (цілі).

2.4.4. Ідейно та організаційно підтримувати інші об'єднання громадян, надавати допомогу в їхньому створенні та веденні їхньої діяльності.

2.4.5. Публікувати наукові та методичні результати діяльності Організації; проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу.

2.4.6. Одержувати у порядку, визначеному законом, публічну інформацію, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації.

2.4.7. Брати участь в організації і фінансуванні, а також самостійно проводити конференції, семінари, змагання, лекторії, круглі столи, консультації, творчі заходи, турніри, конкурси та інші заходи, пов'язані зі статутною діяльністю Організації, із залученням представників громадськості, органів державної влади та місцевого самоврядування, експертів із різних галузей суспільного життя, зокрема міжнародних.

2.4.8. Отримувати допомогу у вигляді коштів або майна, що надходить безоплатно у вигляді членських внесків, безповоротної фінансової допомоги, пожертв, грантів та самостійно розв'язувати питання про їх використання відповідно до положень цього Статуту та законодавства України.

2.4.9. Здійснювати згідно з чинним законодавством необхідну підприємницьку діяльність безпосередньо або через створення в порядку, передбаченому законом, юридичних осіб (товариств, підприємств), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) Організації та сприяє її досягненню.

2.4.10. Брати участь у здійсненні державної регуляторної політики відповідно до законодавства України.

2.4.11. Звертатися згідно з законодавством до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їхніх посадових і службових осіб із пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями), скаргами.

2.4.12. Одержувати у порядку, визначеному законодавством, необхідну для реалізації своєї мети і завдань публічну інформацію, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації.

2.4.13. Брати участь у порядку, визначеному законодавством, у розробленні проєктів нормативно-правових актів, що видають органи державної влади, органи місцевого самоврядування і стосуються сфери діяльності Організації та важливих питань державного і суспільного життя.

2.4.14. Брати участь у порядку, визначеному законодавством, у роботі консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, що утворюють органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування для проведення консультацій з громадськими об'єднаннями та підготовки рекомендацій з питань, що стосуються сфери діяльності Організації.

2.4.15. Підтримувати прямі міжнародні контакти з організаціями громадян інших країн, укладати відповідні угоди та брати участь у міжнародних заходах стосовно діяльності Організації, що не суперечать міжнародним зобов'язанням України.

2.4.16. Засновувати для досягнення статутної мети (цілей) засоби масової інформації.

2.4.17. Створювати та реалізувати різноманітні проєкти, запроваджувати програми.

2.4.18. На добровільних засадах брати участь або засновувати громадські спілки тощо, зокрема міжнародні, укладати угоди про співробітництво і взаємодопомогу.

2.4.19. Одержувати на умовах оренди або тимчасового безкоштовного користування будівлі, обладнання, транспортні засоби та інше майно, що необхідне для здійснення статутних завдань Організації.

2.4.21. Відкривати рахунки у національній та іноземній валютах в установах банків.

2.4.22. Засновувати нагороди для відзнаки членів Організації та її партнерів.

2.4.23. Безпосередньо чи через створені нею юридичні особи (товариства, підприємства) бути виконавцем державного замовлення відповідно до закону.

2.4.24. Користуватися іншими правами, передбаченими законодавством України.

2.5. Організація несе відповідальність за своїми зобов'язаннями належним її майном. Організація не відповідає за зобов'язаннями своїх членів, а її члени не відповідають за зобов'язаннями Організації, за винятком випадків, коли вони беруть на себе такі зобов'язання.

3. МЕТА І НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ

- 3.1. Головна мета Організації _____
- 3.2. Основні напрями діяльності Організації:
- 3.2.1. _____
- 3.2.2. _____
- 3.2.3. _____
- 3.2.4. _____
- 3.2.5. _____
- 3.2.6. _____

4. ПОРЯДОК НАБУТТЯ І ПРИПИНЕННЯ ЧЛЕНСТВА, ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Членство в Організації є добровільним та індивідуальним.

4.2. Членами Організації можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, які досягли 14 років і які визнають Статут Організації та сприяють діяльності, що спрямована на досягнення мети і завдань Організації.

4.3. Ніхто не може бути примушений до вступу у Організацію. Належність чи неналежність до Організації не може бути підставою для обмеження прав і свобод будь-якої особи або для надання їй органами державної влади, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування будь-яких пільг і переваг.

4.4. Прийняття у члени Організації здійснюється на підставі письмової заяви на ім'я Голови Правління за рішенням Правління Організації, яке приймається протягом місяця з дня подання відповідної заяви. Правління Організації має право відмовити у прийнятті особи в члени Організації. Правління Організації має право делегувати право прийняття в члени Організації відокремленим підрозділам Організації або іншим статутним органам.

4.5. Усі члени Організації є рівними у реалізації своїх прав та обов'язків.

4.5.1. До прав члена Організації належать такі:

4.5.1.1. Обирати і бути обраними до керівних органів Організації, брати участь у всіх заходах, що проводить Організація.

4.5.1.2. Брати участь у роботі постійних та тимчасових комісій, створених за рішенням уповноважених органів Організації.

4.5.1.3. Звертатися до органів Організації з запитамі та пропозиціями з питань, пов'язаних із діяльністю Організації, одержувати відповіді.

4.5.1.4. Оскаржувати рішення, дії, бездіяльність керівних органів Організації, подавати заяви, заперечення і скарги на прийняті рішення до Правління та вимагати розгляду скарг та заяв на Загальних зборах.

4.5.1.5. Оскаржувати рішення загальних зборів до суду.

4.5.1.6. Одержувати інформацію з питань діяльності Організації.

4.5.1.7. Звертатися до органів Організації за допомогою у захисті своїх прав та законних інтересів.

4.5.1.8. Вільно відстоювати і пропагувати ідеї та пропозиції з питань, що обговорюються в Організації до ухвалення рішень з цих питань.

- 4.5.1.9. Вільно виходити з Організації за власною письмовою заявою.
- 4.5.2. Члени Організації зобов'язані:
- 4.5.2.1. Дотримуватись положень Статуту Організації.
- 4.5.2.2. Виконувати рішення керівних органів Організації.
- 4.5.2.3. Своєчасно сплачувати вступні та членські внески в розмірах та строки, що встановлюються Правлінням Організації.
- 4.5.2.4. Сприяти здійсненню завдань Організації.
- 4.5.2.5. Брати участь у публічних заходах, що проводить Організацією.
- 4.6. Членство в Організації припиняється у таких випадках:
- 4.6.1. Виходу з Організації за власним бажанням.
- 4.6.2. Виключення із Організації, за рішенням Правління, у зв'язку із порушенням вимог цього Статуту, або якщо діяльність члена суперечить меті та завданням Організації, або якщо член втратив зв'язок із Організацією без поважних причин чи за систематичну несплату членських внесків.
- 4.6.3. Смерті члена Організації.
- 4.7. Вихід з Організації здійснюється за письмовою заявою учасника Організації на ім'я Голови Правління. Членство в громадській організації припиняється з дня подання такої заяви та не потребує додаткових рішень.
- 4.8. Підстави для виключення з членів Організації:
- неодноразові порушення вимог Статуту;
 - неучасть у діяльності Організації особисто або через представника протягом принаймні 12 (дванадцяти) місяців;
 - несплати членських внесків упродовж останнього року.
- 4.9. Питання про виключення вирішує Правління організації більшістю голосів її членів.
- 4.10. Член Організації не має права голосу при вирішенні Загальними зборами Організації питань щодо вчинення ним правочину та щодо спору між ним і Організацією.

5. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Управління Організацією здійснюють на засадах демократизму, гласності, виборності органів управління, підпорядкованості і виконавчої дисципліни, із урахуванням регламентувальних документів Організації.

5.2. Органами управління Організацією є Загальні збори членів Організації, Правління Організації, Голова Організації.

Засідання керівних органів Організації (Загальних зборів, Правління) можуть проводитись як за безпосередньої участі членів (їхніх уповноважених представників за довіреністю), так і за допомогою інтернет-зв'язку з використанням аудіовізуальних комп'ютерних програм онлайнконференцій.

Рішення про форму проведення такого засідання ухвалює Правління Організації та повідомляє про прийняте рішення членів Організації не пізніше ніж за 10 днів до визначеної дати проведення такого засідання (Загальних зборів, Правління).

Будь-яке засідання керівних органів оформлюють протоколом. Про форму засідання обов'язково вказують у протоколі: якщо засідання відбувалося за

допомогою інтернет-зв'язку, у протоколі обов'язково фіксують за допомогою якої комп'ютерної програми відбувалося засідання.

5.3. Загальні збори членів Організації (далі – Загальні збори) є найвищим органом Організації, який має право приймати рішення з будь-яких питань її діяльності, зокрема з тих, що належать до компетенції Правління.

5.3.1. У Загальних зборах беруть участь її члени особисто чи через уповноваженого представника за довіреністю. Кожний член Організації має один голос. Збори вважають повноважними, якщо на них присутня більшість членів Організації.

5.3.2. Чергові Загальні збори скликає Правління щорічно. Відповідне рішення із зазначенням дати, часу, місця проведення та питань, які ставлять на обговорення, повинно бути доведено до відома членів Організації не пізніше ніж за 30 днів до дати проведення засідання Загальних зборів. Загальні збори розглядають питання, винесені на їхній розгляд Правлінням, Головою Організації, а також членами Організації.

5.3.3. Позачергові Загальні збори Правління скликає за наявності обставин, що зачіпають суттєві інтереси Організації, Правлінням, а також в інших випадках, передбачених цим Статутом та законодавством України, протягом 30 днів із дня виникнення відповідних обставин. У такому разі рішення Правління Організації із зазначенням дати, часу, місця проведення та питань, які виносять на обговорення, повинно бути доведено до відома членів Організації не пізніше ніж за 14 днів до дати проведення засідання Загальних зборів.

5.3.4. Не менш як одна десята частина членів Організації мають право ініціювати перед Правлінням скликання позачергових Загальних зборів. Якщо вимога членів Організації про скликання Загальних зборів не виконала, ці члени мають право самі скликати Загальні збори.

5.3.5. До виключної компетенції Загальних зборів належить розв'язання таких питань:

5.3.5.1. Визначення основних напрямів діяльності Організації, затвердження її планів та звітів про їх виконання.

5.3.5.2. Внесення і затвердження змін до установчих документів Організації, відомостей про Організацію.

5.3.5.3. Затвердження зразків печаток, штампів, символіки та інших зразків реквізитів Організації.

5.3.5.4. Ухвалення рішення про припинення діяльності Організації.

5.3.5.5. Обрання ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

5.3.5.6. Обрання Правління Організації та відкликання Правління або окремих членів Правління.

5.3.5.7. Обрання та відкликання Голови Організації.

5.3.5.8. Визначення порядку та способів реалізації права власності та здійснення контролю за її реалізацією.

5.3.6. Рішення Загальних зборів вважають прийнятими, якщо за них проголосувала більшість від кількості присутніх учасників Загальних зборів. З питань, передбачених п. 5.3.5.2, п.5.3.5.4, рішення Загальних зборів вважають прийнятним, якщо за нього проголосувало не менш як три четверти присутніх учасників Загальних зборів. Також трьома четвертими голосів членів Організації

приймають рішення щодо відчуження майна організації на суму, що становить п'ятдесят і більше відсотків майна організації.

5.3.7. Головує на засіданнях Загальних зборів особа з-поміж членів, обрана Загальними зборами Головою зборів. Хід Загальних зборів протоколюють. Протоколи засідань Загальних зборів веде секретар Загальних зборів, якого обирають Загальні збори, підписує Голова і секретар Загальних зборів.

5.3.8. Загальні збори приймають рішення, які оформляють у вигляді протоколів засідання Загальних зборів. Рішення, прийняті Загальними зборами з дотриманням вимог цього Статуту, внутрішніх документів та законодавства України, обов'язкові для всіх інших органів управління Організації та членів Організації. Рішення, прийняті Загальними зборами, набувають чинності з моменту їх ухвалення, якщо інше не визначено Загальними зборами.

5.4. **Правління організації** є керівним органом Організації на період між Загальними зборами Його обирають терміном на 2 роки і воно виконує функції з управління його поточною, організаційною діяльністю.

5.4.1. Правління підзвітне Загальним зборам і організовує виконання їхніх рішень. Правління діє від імені Організації в межах, передбачених цим Статутом, внутрішніми документами та чинним законодавством.

5.4.2. Головою Правління є Голова Організації.

5.4.3. Структура Правління, його склад та адміністративні функції кожного його члена затверджують Загальні збори. Члени Правління є підзвітними Загальним зборам і відповідальні перед ними за діяльність Організації та належне виконання своїх посадових обов'язків. Правління звітує перед членами Організації на Загальних зборах організації.

5.4.4. До компетенції Правління належить:

5.4.4.1. Організація виконання рішень Загальних зборів.

5.4.4.2. Скликання Загальних зборів та формування їх порядку денного, підготовка матеріалів з питань порядку денного, попередній розгляд всіх питань, що належать до компетенції зборів та підготовка проектів рішень з цих питань до зборів.

5.4.4.3. Підготовка та подання рекомендацій Загальним зборам щодо визначення основних напрямів діяльності Організації затвердження планів і звітів про їх виконання, інших пропозицій з питань діяльності Організації.

5.4.4.4. Затвердження поточних планів діяльності Організації та заходів, необхідних для їх виконання.

5.4.4.5. Здійснення окремих функцій щодо управління майном за рішенням Загальних зборів членів Організації.

5.4.4.6. Підготовка річних звітів з діяльності Організації, в тому числі про залучення і використання коштів і майна Організації; звітів з виконання програм та проектів Організації та подає їх на затвердження Загальних зборів.

5.4.4.7. Розв'язання інших питань, крім тих, що відносяться до виключної компетенції Загальних зборів.

5.4.5. Головує на засіданнях Правління Голова Організації.

5.4.6. Усі питання, що входять у компетенцію Правління, вирішують колегіально на засіданнях Правління. Правління проводить чергові і позачергові засідання. Чергові засідання скликає Голова Організації, але не рідше, ніж раз на 3

місяці. Про час, місце та порядок денний засідання членів Правління повідомляють за 10 днів до моменту його проведення. Позачергові засідання скликає Голова організації за ініціативою третини членів Правління або безпосередньо за вимогою більшості членів Правління. Засідання правління є правосильно за умови присутності більшості його членів.

5.4.7. Кожен член Правління може виступати з ініціативою про ухвалення рішень із будь-яких питань, що входять до компетенції Правління.

5.4.8. У засіданнях Правління беруть участь її члени особисто чи через уповноваженого представника за довіреністю. Рішення Правління приймаються через голосування більшістю голосів присутніх. Кожен член Правління має один голос. За поділу голосів вирішальним є голос Голови Організації.

5.5. Голова Організації здійснює оперативне управління справами, майном та коштами Організації в межах, установлених цим Статутом, Загальними зборами та Правлінням і в межах своєї компетенції і повноважень забезпечує виконання їхніх рішень.

5.5.1. Голову Організації обирають та звільняють Загальні збори раз на два роки, він є підзвітним Загальним зборам та підконтрольним Правлінню Організації, за посадою є Головою Правління і може вносити на розгляд Загальних зборів та Правління Організації пропозиції з будь-якого аспекту діяльності Організації.

5.5.2. Голова Організації:

5.5.2.1. Діє від імені Організації без довіреності та представляє Організацію у її відносинах з іншими особами.

5.5.2.2. Видає накази, розпорядження, інші внутрішні нормативні акти та документи Організації.

5.5.2.3. Організовує документообіг, діловодство, ведення бухгалтерського обліку та звітності Організації.

5.5.2.4. Здійснює прийняття, переведення на іншу роботу, відсторонення від неї та звільнення працівників Організації, застосовує до них заходи заохочення та стягнення, затверджує посадові обов'язки працівників Організації.

5.5.2.5. Є особою, яка управляє коштами та майном Організації, укладає та підписує від імені Організації господарські та інші договори, контракти, видає довіреності на право вчинення дій та представництва від імені Організації.

5.5.2.6. Організовує підготовку засідання Правління.

5.5.2.7. Розв'язує інші питання діяльності Організації відповідно до мети і основних завдань її діяльності, що належать до його компетенції згідно з внутрішніми документами Організації та цим Статутом, ухвалює з цих питань будь-які інші рішення або виконує будь-які інші дії, крім тих, що є у компетенції інших органів управління Організації, Правління та Загальних зборів Членів Організації.

5.5.2.8. Звітує про свою роботу та роботу Правління перед Загальними зборами Організації на чергових Загальних зборах.

5.5.3. Рішення Голови Організації оформлюють як накази чи розпорядження.

5.5.4. Звітування здійснюють на чергових Загальних зборах. Позачергове звітування здійснюють на вимогу не менш як однієї третини членів Організації.

5.5.5. Голова Організації може бути відкликаний з посади за рішенням Загальних зборів за ініціативою більшості складу членів Правління до закінчення строку, на який він обирався, у таких випадках:

- за власним бажанням на підставі поданої Правлінню організації письмової заяви;
- при неодноразовому порушенні вимог Статуту Організації;
- якщо своїми діями завдав матеріальну чи моральну шкоду Організації.

5.5.5. У разі, якщо Голова Організації не може приступити до своїх обов'язків протягом більш як 6 (шість) місяців, Правління Організації скликає позачергові Загальні збори для обговорення становища та питання про керівництво Організацією.

6. НАГЛЯДОВА РАДА

6.1. Наглядова рада є консультативним та контролювальним органом Організації і здійснює ревізію її фінансово-господарської діяльності за наявності більше ніж десяти членів Організації.

6.2. Наглядова рада є підзвітною лише Загальним зборам Організації.

6.3. Персональний склад Наглядової ради затверджується Загальними зборами. Член Наглядової ради не може бути одночасно членом Правління чи Головою Організації.

6.4. Наглядову раду обирають з-поміж членів Організації у складі голови ради та двох членів ради строком на два роки. Голову Наглядової ради пропонують для затвердження Загальними зборами Організації члени Наглядової ради.

6.5. До повноважень Наглядової ради належать такі:

- внесення пропозицій щодо фінансової діяльності та використання активів Організації;
- складання висновків про фінансову діяльність та використання активів Організації до затвердження Загальними зборами річних бюджетів, балансів, фінансових та інших звітів керівних органів Організації;
- проведення перевірок фінансово-господарської діяльності Організації;
- надання звітів перевірок та ревізій Загальним зборам для ухвалення відповідних рішень;
- ініціювання скликання позачергових Загальних зборів;
- затвердження річного плану діяльності Наглядової ради.

6.6. Очолює Наглядову раду голова, який:

- керує роботою Наглядової ради;
- скликає Наглядову раду на чергові та позачергові засідання;
- підписує документацію, підготовлену за результатами роботи Наглядової ради.

6.7. Наглядова рада є правосильною, якщо в її роботі бере участь більшість її складу. Рішення приймають більшістю голосів членів Наглядової ради, присутніх на засіданні. За рівності голосів голос голови Наглядової ради є вирішальним.

6.8. Члени Наглядової ради мають право участі в засіданні Правління Організації з правом дорадчого голосу.

7. ПОРЯДОК ОСКАРЖЕННЯ РІШЕНЬ, ДІЙ, БЕЗДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИХ ОРГАНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗГЛЯДУ СКАРГ

7.1. Рішення, дії, бездіяльність керівних органів Організації можуть бути оскаржені членом (членами) Організації.

7.1.1. Первинну скаргу на дії, бездіяльність або рішення Голови Організації/Голови Правління подають до Правління, яке зобов'язане розглянути скаргу на найближчому засіданні, із обов'язковим викликом члена громадського об'єднання, який скаржиться, а також Голови Організації / Голови Правління дії, бездіяльність або рішення якого оскаржують. У разі відхилення скарги Правлінням – повторну скаргу подають до Загальних зборів, які зобов'язані розглянути скаргу на черговому або позачерговому засіданні, із обов'язковим викликом члена, який скаржиться, а також Голови Організації / Голови Правління дії, бездіяльність або рішення якого оскаржують.

7.1.2. Первинну скаргу на дії, бездіяльність або рішення члена Правління – подають до Голови Організації / Голови Правління, який зобов'язаний розглянути скаргу протягом 20 робочих днів, із обов'язковим викликом члена громадського об'єднання, який скаржиться, а також члена Правління дії, бездіяльність або рішення якого оскаржують. У разі відхилення скарги Головою Організації / Головою Правління – повторну скаргу подають до Загальних зборів, які зобов'язані розглянути скаргу на черговому або позачерговому засіданні, із обов'язковим викликом члена, який скаржиться, а також члена Правління дії, бездіяльність або рішення якого оскаржують. Скарга, яка потребує розгляду на позачергових Загальних зборах, є підставою для скликання таких Загальних зборів протягом тридцяти днів із дня надходження такої скарги.

7.1.3. На дії, бездіяльність або рішення Загальних зборів Організації скаргу подають до суду відповідно до чинного законодавства на момент оскарження таких дій, бездіяльності або рішень.

7.2. До рішень, дій (бездіяльності), які можуть бути оскаржені, належать рішення у межах управлінської діяльності керівних органів організації, унаслідок яких:

7.2.1. Порушено права та / чи законні інтереси або свободи члена Організації (групи членів Організації).

7.2.2. Створено перешкоди для здійснення членом організації його прав та / чи законних інтересів або свобод.

7.2.3. Незаконно покладено обов'язки на члена Організації або незаконно застосовано до нього дисциплінарну відповідальність.

8. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ

8.1. Організація, відповідно до своїх статутних завдань, має право на здійснення міжнародних зв'язків та діяльності у порядку, передбаченому цим Статутом, чинним законодавством України.

8.2. Міжнародну діяльність організація здійснює через участь у міжнародних проєктах, роботі міжнародних організацій, а також інших формах, що не суперечать законодавству України, нормам і принципам міжнародного права.

8.3. При здійсненні міжнародної діяльності Організація користується повним обсягом прав і обов'язків юридичної особи.

8.4. Організація:

8.4.1. Організовує обмін делегаціями, організовує за участю іноземних партнерів турніри, змагання, конференції, виставки, ярмарки, відряджає своїх представників для участі у відповідних заходах за межами України.

8.4.2. Проводить спільно з іноземними організаціями дослідження відповідно до напрямів своєї діяльності, публікує їхні результати.

8.4.3. Реалізовує інші спільні програми та проекти за участю іноземних партнерів та міжнародних організацій, що не суперечить чинному законодавству України.

9. ВІДОКРЕМЛЕНІ ПІДРОЗДІЛИ ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Організація може мати відокремлені підрозділи, які не є юридичними особами та утворені за рішенням Загальних зборів Організації.

9.2. Відокремлені підрозділи Організації у своїй діяльності керуються Статутом Організації.

9.3. Керівники відокремлених підрозділів Організації призначають Загальні збори строком на 2 роки і вони діють на підставі довіреності. Керівники відокремлених підрозділів повинні бути членами Організації.

9.4. Відокремлені підрозділи мають такі повноваження:

9.4.1. Представляють Організацію у межах території, на яку поширюються їхні повноваження.

9.4.2. Реалізують статутні мету та завдання Організації у межах території, на яку поширюються їхні повноваження, згідно з наданими рішеннями Загальних зборів.

9.4.3. Проводять роботу для залучення нових членів (учасників) із використанням засобів, не заборонених законодавством України.

9.5. Керівник відокремленого підрозділу має право:

9.5.1. Приймати рішення про використання назви та символіки Організації для реалізації завдань Організації.

9.5.2. Звертатися до керівних органів Організації щодо отримання допомоги у реалізації завдань Організації.

9.5.3. Бути присутнім на засіданні Правління Організації (без права голосу).

9.5.4. Звертатися із клопотаннями до керівних органів Організації.

9.6. Керівник відокремленого підрозділу зобов'язаний:

9.6.1. Дотримуватися вимог Статуту Організації.

9.6.2. Виконувати законні та прийняті в межах вимог Статуту Організації рішення керівних органів Організації.

9.6.3. Не допускати дій, спрямованих на порушення честі, гідності членів (учасників) Організації.

9.7. Діяльність відокремленого підрозділу може бути припинено через його закриття за рішенням Загальних зборів Організації.

9.8. Про закриття відокремленого підрозділу Організація повідомляє уповноважений орган із питань державної реєстрації відповідно до вимог чинного законодавства України.

9.9. Майно та кошти, які було закріплено за відокремленим підрозділом, після припинення його діяльності передають безпосередньо до відання Правління до

ухвалення рішення щодо розподілу майна та коштів Загальними зборами Організації.

10. КОШТИ ТА МАЙНО ОРГАНІЗАЦІЇ

10.1. Організація є непідприємницьким товариством. Для здійснення своїх програмних та статутних цілей і завдань у власності Організації можуть бути кошти, цінні папери, майнові та немайнові права, матеріальні та нематеріальні активи, обладнання, транспорт, інші засоби та майно, набуття яких не забороняє чинне законодавство України.

10.2. Організація самостійно й незалежно здійснює права володіння, користування та розпорядження належним їй майном, коштами, майновими та немайновими правами через свої статутні органи в межах їхньої компетенції.

10.3. Майно Організації складається з коштів або майна, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань, внесків членів Організації; пасивних доходів; дотації або субсидії з державного чи місцевих бюджетів, а також з державних цільових фондів, фінансової підтримки програм (проектів, заходів) Організації завдяки коштам державного і місцевих бюджетів, від виконання державного замовлення; благодійної, гуманітарної та технічної допомоги, зокрема відповідно до міжнародних договорів України; набуті в результаті підприємницької діяльності Організації, підприємницької діяльності створених нсю юридичних осіб (товариств, підприємств); доходів від основної діяльності Організації відповідно до цього Статуту та законодавства; майном, придбаним за власні кошти чи набутих на інших підставах, не заборонених законом.

10.4. Доходи (прибутки) або майно Організації чи їхня частина не підлягають розподілу між її засновниками (учасниками), членами Організації, працівниками (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членами органів управління та іншими пов'язаними з ними особами.

10.5. Доходи (прибутки) та майно Організації використовують виключно для фінансування видатків на утримання Організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених цим Статутом.

10.6. Організація відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним їй на праві власності майном. Організація не відповідає за зобов'язаннями членів. Члени не відповідають за зобов'язаннями Організації, якщо інше не передбачено законом.

10.7. Організація зобов'язана вести бухгалтерський облік, статистичну, податкову, фінансову звітність, бути зареєстрованою в органах фіскальної служби та вносити до бюджету податки і збори у порядку і розмірах, передбачених законодавством. Організація зобов'язана зберігати не менше ніж п'ять років усі необхідні облікові документи стосовно внутрішніх та міжнародних операцій.

10.8. Державний нагляд та контроль за дотриманням закону Організацією здійснюють органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування у порядку, визначеному законодавством України.

11. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ

11.1. Порядок внесення змін до Статуту визначає Статут та чинне законодавство України.

11.2. Зміни до цього Статуту затверджують згідно з рішенням Загальних зборів, якщо за це проголосували не менше як три четверті членів Організації. Про зміни, що вносять у статутні документи, повідомляють уповноважений орган з питань реєстрації.

12. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

12.1. Припинення діяльності Організації здійснюють за рішенням громадського об'єднання, прийнятим Загальними зборами, через саморозпуск або реорганізацію, чи за рішенням суду про заборону (примусовий розпуск) громадського об'єднання.

12.2. Припинення діяльності громадського об'єднання зі статусом юридичної особи має наслідком припинення юридичної особи.

12.3. Організація має право у будь-який час прийняти рішення про припинення своєї діяльності (саморозпуск).

12.4. Рішення про саморозпуск Організації приймають Загальні збори, якщо за це проголосували не менш як три четверті присутніх учасників Загальних зборів. Загальні збори створюють ліквідаційну комісію або доручають Правлінню здійснювати повноваження ліквідаційної комісії для проведення припинення громадської організації як юридичної особи, а також приймають рішення щодо використання коштів та майна громадського об'єднання після його припинення відповідно до статуту.

12.5. Реорганізацію Організації здійснюють за рішенням Загальних зборів, якщо за це проголосувало не менше три четвертих учасників Загальних зборів через злиття, поділу, приєднання або перетворення.

12.6. Порядок та правові наслідки припинення діяльності Організації через саморозпуск, реорганізацію або заборону (примусовий розпуск) Організації визначають відповідно до цього Статуту та чинного законодавства України.

12.7. У разі припинення Організації у результаті її ліквідації (саморозпуску, примусового розпуску) чи реорганізації (злиття, поділу, приєднання або перетворення) її активи повинні бути передані одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховані до доходу бюджету.

Зразок бізнес-плану (фітнес-клуб)

Резюме

Проект є бізнес-планом фітнес-клубу як організації і розвитку бізнесу з терміном окупності два роки.

Цілі проекту:

1. Створення високоприбуткового підприємства.
2. Організація отримання стабільного прибутку.
3. Задоволення ринку споживання спортивних послуг і супутніх господарських і промислових товарів.

Джерело фінансування проекту: власні кошти або банківський кредит.

Форма ведення підприємницької діяльності: ТОВ.

Повна вартість реалізації проекту: 7,5 млн гривень.

Термін окупності: 2 роки.

Закладена в розрахунки процентна ставка: 22 % річних.

Загальна сума виплат за відсотками становитиме: 3,3 млн гривень.

Дохід інвестора становитиме: 3,3 млн гривень.

Виплати кредитних коштів та відсотків за кредитом почнуться з першого місяця реалізації проекту.

Основні етапи реалізації проекту

Початок реалізації проекту – безпосередньо після ухвалення бізнес-плану Замовником або після одержання кредитних коштів.

Таблиця 1

Основні етапи реалізації проекту, умови і терміни їхнього виконання

Етапи виконання проекту	Терміни виконання
Укладення інвестиційного договору	1 місяць
Отримання позикових коштів	1 місяць
Внесення в держреєстр, реєстрація в адміністративних і податкових органах	1 місяць
Вибір місцезнаходження та оформлення документації	1–6 місяців
Придбання та монтаж обладнання	1 місяць
Підбір персоналу	1 місяць
Проведення маркетингової кампанії	1–24 місяці

Загальний опис проєкту

Організація фітнес-клубу (далі – Клубу) призначена для задоволення попиту населення на послуги тренерів з різних видів спорту, надання приміщення, тренажерів і спортивних снарядів для самостійних занять спортом і підтримання фізичної форми. У цей час підтримання гарної фізичної форми є однією з умов особистого успіху для більшості людей. Отож, бізнес-план відкриття фітнес-клубу, неважливо буде елітний заклад чи бізнес-план передбачатиме відкриття фітнес-клубу економ-класу, сьогодні украй затребуваний.

Приміщення

Передусім, необхідно визначитися з форматом приміщення, адже від цього залежатиме концепція закладу, від якої також залежить як організація Клубу і технологія його управління, так і рівень доходу.

Формат таких закладів зазвичай визначають за площею:

- тренажерні зали – до 100 кв. м;
- спортивні зали – до 500 кв. м;
- фітнес-центри – від 1000 кв. м + можливість надання додаткових супутніх послуг.

Початок роботи передбачає визначення типу фітнес-клубу – або це буде один Клуб, який матиме власний стиль, унікальні послуги, що відрізняються від пропонувананих конкурентами, або це буде мережа фітнес-клубів, що налічує не менше ніж п'ять закладів. Також слід заздалегідь визначити цінову політику – досить високі ціни за послуги класу «еліт» і «преміум» або демократична вартість відвідування Клубу.

Вибір місцезнаходження Клубу має ґрунтуватися на тому, що люди, які ходять у такі заклади невеликого формату (у разі вибору типу закладу з демократичними цінами), зазвичай, відвідують їх у спальних районах, ближче до дому. Отже, промислові та адміністративні зони міста у пошуку відповідного приміщення можна не брати до уваги. Є варіант орендування відповідного приміщення в споруджуваному районі, який незабаром має бути зданий в експлуатацію. З огляду на термін переобладнання приміщення, проведення всіх необхідних інженерних комунікацій, відповідно до запропонованих нормативів, потрібно зважати на те, щоб час відкриття Клубу збігся із заселенням нових житлових будинків.

Є варіант розміщення Клубу у великому торговельному центрі, але тільки тоді, якщо йдеться про відкриття фітнес-центру в регіонах, оскільки розмір орендної плати таких великих за обсягом приміщень непорівняний з одержуванним прибутком, особливо для щойно відкритого спортивного залу.

Організація Клубу має керуватися такими критеріями, вибираючи місцезнаходження:

- зручні під'їзні шляхи (не менше ніж два) із можливістю прямого виїзду на одну-дві центральні вулиці населеного пункту;
- велика автостоянка;
- безпосередня близькість до постачальників продуктів (якщо в закладі є бар, кафе та інші подібні)

Оформлення необхідної документації

Для початку роботи Клубу необхідно отримати такі дозвільні документи:

- згоду на діяльність Клубу від місцевої адміністрації;
 - схвалення державної пожежної інспекції;
 - дозвіл Укрспоживнагляду;
 - медичні документи на кожного співробітника;
 - документи, що підтверджують кваліфікацію працівників;
 - дозвіл на виробництво і реалізацію продуктів харчування (якщо буде організовуватися);
 - деякі інші, залежно від конкретного регіону діяльності.
- Бізнес-план фітнес-клубу повинен містити весь пакет необхідних документів.

Пропоновані послуги

Для створення успішного закладу потрібно грамотно визначити цінову політику Клубу. Важливо, щоб його оформлення цілком відповідало призначеному прайс-листові. Водночас враховувати ціни, пропоновані конкурентами, розташованими в цьому районі міста.

Зазвичай асортимент послуг, що пропонують фітнес-клуби, такий:

- тренажерний зал із професійними інструкторами;
- зал для кардіо- і аеробних занять;
- зал для занять йогою, цигуном, динамічними танцювальними напрямками, та іншими подібними видами спорту;
- зал для занять єдиноборствами;
- зал для занять баскетболом, волейболом, міні-футболом;
- заняття з дітьми (програми з карате, аеробіка, танці, гімнастика, і т. д.);
- кілька видів солярію (горизонтальний, вертикальний);
- душові, сауна;
- фітнес-бар;
- магазин спортивних товарів;
- більярдна, кегельбан, боулінг тощо.

Персонал фітнес-клубу

Кваліфікація співробітників, що працюють у Клубі, – це важлива складова частина його привабливості у клієнтів. Майже в будь-якому залі присутній інструктор, який безкоштовно відповідає на будь-які питання щодо виду спорту. Усі співробітники, які здійснюють навчання клієнтів, повинні мати профільну освіту, підтверджену відповідними документами. Якщо є можливість залучити до постійної роботи чинних спортсменів або для проведення разових занять, майстер-класів тощо, то це буде величезною перевагою в боротьбі з конкурентами. Будь-який співробітник кожен рік повинен підтверджувати свій рівень знань, навичок і підготовки в спеціальній атестаційній комісії.

У невеликому тренажерному залі часто працює інструктор, який розробляє індивідуальні програми для тих, що займаються, хоч і не присутній особисто на кожному тренуванні. Знайти досвідченого наставника з будь-якого спортивного напрямку, ще не зайнятого роботою, складно. Отож «демократичні» тренажерні

зали часто залучають для такої роботи людей з-поміж відвідувачів, що мають деякий досвід спортивних занять із цього напрямку і досягли певних успіхів.

Щоденна робота фітнес-клубу, особливо великого формату, передбачає злагоджену діяльність цілої команди, зокрема:

- інструкторів і тренерів;
- медичного персоналу;
- технічного персоналу, що обслуговує вентиляційні системи, кондиціонери, тренажери;
- охорони;
- менеджерів та адміністраторів;
- бухгалтерського відділу;
- деякі інші – за необхідності.

Для зацікавлення і стимулювання персоналу можна використовувати (поряд із грошовими заохоченнями та підвищенням заробітної плати) можливість кар'єрного зростання: від простого інструктора – до менеджера спортивних програм.

Інші організаційні питання

Для успішної конкуренції з іншими закладами Клуб повинен відповідати своєму рівневі. Незмінним атрибутом є музичний супровід спортивних занять, музика в холі.

Якщо проектом обгрунтовано відкриття в Клубі фітнес-бару, необхідно розробити меню, що передбачає відповідний асортимент продуктів харчування, напоїв для спортсменів.

Необхідно розглянути можливість відвідин Клубу за клубними картками з різними термінами дії, організації системи знижок за придбання абонементів на відвідування декількох залів у Клубі. Як показує практика фітнес-клубів, співвідношення прибутку від продажу клубних карток та оплати разових відвідувань становить приблизно 3/1, дохід від карт і реалізації додаткових видів послуг – також приблизно 3/1.

Треба зазначити, що сьогодні розглянута сфера ще вільна стосовно насичення ринку саме повноцінними, добре обладнаними фітнес-клубами з грамотними інструкторами, які пропонують додаткові послуги.

Цей бізнес вимагає величезних інвестицій у свою реалізацію, але щодо середньострокової і довгострокової перспективи є дуже рентабельний. Затребуваність населення в таких послугах зростає з кожним місяцем, особливо на тлі масштабної пропаганди спорту і здорового способу життя.

Маркетинговий план

Загальна пропаганда спорту в засобах масової інформації, соціальних мережах і робота, яку проводять у країні щодо спортивних заходів, зокрема світового масштабу, підтримують інтерес громадян до спорту.

Інша річ, що більшість людей, також чинні інструктори і тренери з фітнесу мають різні погляди на теорію фітнесу. За проведеними соціологічними опитуваннями різних соціальних і вікових категорій людей, фітнес – це:

- «накачування» м'язів;

- рятування від жиру, зниження ваги;
- загальне поліпшення фізичної форми;
- запобігання стресові і позбавлення від стресу;
- частина іміджу;
- частина життя;
- зміцнення «духу та тіла»;
- нові знайомства.

З огляду на цю інформацію і необхідно будувати маркетингову політику Клубу. При цьому потрібно врахувати, що за останні роки значно збільшилася категорія відвідувачів «за 40», які приходять на заняття, твердо знаючи, чого вони хочуть досягти.

Для формування споживацької думки необхідно провести такі заходи:

- встановити засоби зовнішньої реклами – плакати, штендери, щити;
- рекламування у ЗМІ, зокрема – у спеціалізованих журналах;
- рекламування в інтернеті, соціальних мережах;
- створення власного інтернет-ресурсу;
- організація стійкої інфраструктури й умов праці для співробітників;
- розповсюдження буклетів, брошур, листівок.

Таблиця 2

Класифікація потенційних споживачів фітнес-клубу

Рівень доходу	Соціальна категорія	Обсяг від загальної кількості відвідувачів фітнес-клубу
До 15 тис. грн	Студенти, школярі, особи без певних занять	10 %
До 30 тис. грн	Дрібні бізнесмени, жителі міста	20 %
від 30 тис. грн	Усі категорії підприємців, жителі міста, гості міста, професійні спортсмени	70 %

Таблиця 3

Середні (у країні) ціни на придбання послуг фітнес-клубу

Формат фітнес-клубу	Вартість разового заняття, грн	Придбання річного абонементу з триразовим відвідуванням на тиждень, грн	Придбання абонементу на 6 місяців з триразовим відвідуванням у тиждень, грн	Придбання абонементу на 3 місяці з триразовим відвідуванням у тиждень, грн	Більярд, кегельбан, боулінг, грн
Клас «еліт» і «преміум»	300–1000	25 000–140 000	15 000–75 000	10 000–50 000	300
Економ-клас	150–200	11 000–18 000	7 500–12 000	3 500–5 500	200

З огляду на ці дані можна зробити висновок, що організація фітнес-клубу є, незважаючи на великі витрати, прибутковим і перспективним бізнесом.

Виробничий план

Основним обладнанням для організації Клубу будуть такі спортивні снаряди і тренажери:

- професійні бігові доріжки;
- велотренажери;
- силові станції;
- еліптичні тренажери;
- лавки, стійки;
- вільні ваги – штанги, гантелі, гирі, обтяжувачі;
- спортивні мати;
- килимки для занять йогою;
- дзеркала;
- боксерські мішки, груші, рукавиці, лапи;
- більярдні столи і приналежності.

Обладнання купують залежно від спектра надаваних послуг. Вибір на користь того чи іншого тренажера зумовлений брендом-виробником, функціональністю, довговічністю, надійністю і безпекою експлуатації.

Надання додаткових послуг вимагає придбання відповідного обладнання.

Фінансовий план

Початок фінансового року підприємства – січень.

Таблиця 4

Основні засоби, що підлягають сплаті податків

Вид податку	База податку	Період	Процентна ставка
Податок на прибуток	Надходить прибуток	Місяць	20 %
Податок на майно	Оціночна вартість майна	Згідно з графіком платежів	2,2 %
ПДВ	Додана вартість	Місяць	18 %
Прибутковий податок	Фонд оплати праці	Місяць	13 %
Соціальні виплати	Фонд оплати праці	Місяць	34 %

Таблиця 5

Передбачуваний план обсягів надання послуг Клубом

Період	Послуга	Обсяг попиту	Ціна	Прибуток, грн
1–12 міс.	Фітнес, шейпінг, аеробіка, тренажерний зал, йога, єдиноборства	У будні дні – 300 ос., у вихідні – 200 ос.	200–300 грн за разове заняття	10 000 – 15 000
1–12 міс.	Реалізація клубних карток	У будні – 10 ос., у вихідні – 2 ос.	25 000 грн	300 000
1–12 міс.	Надання додаткових послуг	Залежно від завантаження	Залежно від прайс-листа	50 000 – 100 000
13–24 міс.	Фітнес, шейпінг, аеробіка, тренажерний зал, йога, єдиноборства	У буденні дні – 300 ос., у вихідні – 200 ос.	250–350 грн за разове заняття	12 500 – 17 500
13–24 міс.	Реалізація клубних карток	У будні – 10 ос., у вихідні – 2 ос.	30 000 грн	360 000
13–24 міс.	Надання додаткових послуг	У залежності від завантаження	Залежно від прайс-листа	60 000 – 120 000

Висновок

Представлене дослідження підтверджує, що організація фітнес-клубу є високоприбутковим, перспективним проектом, для якого потрібно значні інвестиції і складений фахівцями бізнес-план фітнес-клубу. Знизити ризики можна завдяки фаховому управлінню фітнес-клубом, правильній концепції і клієнтоорієнтованості.

Посадова інструкція менеджера

<p>_____</p> <p>_____</p> <p><i>(назва підприємства, установи, організації)</i> _____</p> <p>_____</p> <p>ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА</p>	<p>ЗАТВЕРДЖУЮ</p> <p>_____</p> <p><i>(керівник установи, організації, інша посадова особа,</i></p> <p><i>уповноважена затверджувати</i></p> <p><i>посадову інструкцію)</i></p> <p>_____</p> <p><i>(підпис) (прізвище, ініціали)</i></p> <p>« _____ » _____ р.</p>
--	--

Загальні положення

- 1.1. Менеджер належить до професійної групи «Керівників».
- 1.2. Призначення на посаду менеджера та звільнення з неї здійснюються наказом директора автотранспортного підприємства за поданням _____ із дотриманням вимог чинного законодавства про працю.
- 1.3. Менеджер безпосередньо підпорядковується _____
- 1.4. За відсутності менеджера його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку, яка набуває відповідних прав та відповідає за належне виконання своїх обов'язків.
- 1.5. Менеджер у своїй діяльності керується чинним законодавством України, наказами та інструкціями відповідних галузевих міністерств, цією посадовою інструкцією та іншими нормативними документами, затвердженими у встановленому порядку.
- 1.6. _____

Завдання та обов'язки

Менеджер:

- 2.1. Розробляє стратегічні цілі діяльності автотранспортного підприємства, забезпечує ухвалення оптимальних управлінських рішень для його стабільного функціонування на короткострокову та довгострокову перспективу.
- 2.2. Здійснює контроль за розробленням і реалізацією бізнес-планів і угод, контрактів, що укладають, оцінює ступінь можливого ризику.
- 2.3. Розробляє і надає керівникові підприємства пропозиції з організаційно-технічних, економічних, кадрових і соціально-психологічних питань для збільшення обсягу прибутку, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках,

ощадливого й ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

2.4. Встановлює раціональні господарські зв'язки з діловими партнерами, систему пошуку необхідної інформації для розширення зв'язків і обміну досвідом.

2.5. Здійснює аналіз попиту на автотранспортні послуги за допомогою вивчення й оцінювання потреб замовників.

2.6. Залучає до виконання завдань консультантів і експертів із різних питань (правових, технічних, фінансових і ін.).

2.7. Організовує рекламну діяльність.

2.8. _____.

Права

Менеджер має право:

3.1. Приймати управлінські рішення в межах своєї компетенції.

3.2. Вимагати від директора підприємства (інших керівників) сприяння у виконанні обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією.

3.3. У межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.

3.4. Вносити пропозиції керівництву підприємства:

– про притягнення до матеріальної та дисциплінарної відповідальності підпорядкованих йому працівників, які не виконують належно свої посадові обов'язки;

– про заохочення за зразкове виконання трудових обов'язків підпорядкованих йому працівників.

3.5. Ознайомлюватися з проєктами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.

3.6. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо поліпшення роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.

3.7. Удосконалювати свою професійну кваліфікацію у встановленому порядку.

3.8. _____.

Відповідальність

Менеджер відповідає:

4.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією посадовою інструкцією, – у межах, визначених чинним законодавством України про працю.

4.2. За правопорушення, скоєні під час своєї діяльності, – у межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.

4.3. За завдання матеріальної шкоди – у межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

4.4. _____.

Менеджер повинен знати:

5.1. Закони, постанови, укази, розпорядження, рішення та інші нормативно-правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, які регулюють порядок діяльності автотранспортного підприємства.

- 5.2. У разі здійснення підприємством міжнародних перевезень пасажирів і вантажів – основні положення міжнародних конвенцій і угод в галузі автомобільного транспорту.
- 5.3. Чинне законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку та комерційну діяльність.
- 5.4. Перспективи та світові тенденції розвитку галузі.
- 5.5. Основи організації процесу надання транспортних послуг.
- 5.6. Ринкову економіку, підприємництво та ведення бізнесу.
- 5.7. Кон'юнктуру ринку транспортних послуг, порядок ціноутворення та оподаткування на транспорті, основи маркетингу.
- 5.8. Теорію менеджменту, макро- і мікроекономіки.
- 5.9. Порядок підготування та встановлення господарських зв'язків, методу актово-претензійної роботи.
- 5.10. Теорію управлінських рішень та комунікацій.
- 5.11. Порядок розроблення комерційних умов договорів, контрактів, угод.
- 5.12. Етику ділового спілкування.
- 5.13. Методи оброблення інформації з використанням сучасних технічних засобів, комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки.
- 5.14. Теорію і практику роботи з персоналом.
- 5.15. _____

Кваліфікаційні вимоги

- 6.1. Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом – не менше ніж 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».
- 6.1. _____

Керівник структурного підрозділу	_____ (підпис)	_____ (прізвище, ініціали)	« ____ » _____ _____ р.
УЗГОДЖЕНО: Начальник юридичного підрозділу	_____ (підпис)	_____ (прізвище, ініціали)	« ____ » _____ _____ р.
З інструкцією ознайомлений	_____ (підпис)	_____ (прізвище, ініціали)	« ____ » _____ _____ р.

Приклад Спонсорського договору

ДОГОВІР ПРО НАДАННЯ СПОНСОРСЬКОЇ ДОПОМОГИ № _____		
м. Київ	20	року
<p>Товариство з обмеженою відповідальністю «_____» (скорочене найменування – ТОВ «_____»), в особі директора _____, який діє на підставі Статуту (далі – Спонсор), з однієї сторони, та Товариство з обмеженою відповідальністю «_____» (скорочене найменування – ТОВ «_____»), в особі директора _____, який діє на підставі Статуту (далі – Набувач), з другої сторони, уклали даний Договір про надання спонсорської допомоги № _____ від _____ 20 _____ року (далі – Договір) про таке:</p>		

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ

1.1. У порядку та на умовах цього Договору Спонсор надає безповоротну грошову допомогу (далі – Спонсорська допомога), а Набувач зобов'язується прийняти та використовувати Спонсорську допомогу згідно з умовами і метою, передбаченими цим Договором.

1.2. Спонсорську допомогу надають Набувачеві для організації та проведення Набувачем _____, дата проведення: _____ 20 _____ року, місце проведення: м. Київ, _____ (далі – Захід).

2. РОЗМІР СПОНСОРСЬКОЇ ДОПОМОГИ

2.1. Розмір Спонсорської допомоги, яку надає Спонсор Набувачеві за цим Договором, становить _____ (_____) гривень.

3. ПОРЯДОК НАДАННЯ СПОНСОРСЬКОЇ ДОПОМОГИ

3.1. Спонсор надає Набувачеві Спонсорську допомогу у передбаченому в п. 2.1. цього Договору розмірі протягом _____ (_____) календарних днів із моменту підписання Сторонами цього Договору.

3.2. Спонсорську допомогу надає Спонсор Набувачеві в безготівковому порядку через перерахування грошових коштів на поточний рахунок Набувача, вказаний у розділі 11 цього Договору.

3.3. Набувач набуває право на Спонсорську допомогу з моменту зарахування грошових коштів на його поточний рахунок, вказаний у розділі 11 цього Договору.

4. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН

4.1. Спонсор має право:

4.1.1. Відмовитися від цього Договору до моменту прийняття Набувачем Спонсорської допомоги.

4.1.2. Здійснювати контроль за використанням Набувачем Спонсорської допомоги відповідно до п. 1.2 цього Договору.

4.2. Спонсор зобов'язаний:

4.2.1. Повідомити Набувача про права усіх третіх осіб щодо Спонсорської допомоги, в протиправному разі Набувач має право на відшкодування Спонсором пов'язаних з цим понесених Набувачем документально підтверджених збитків.

4.3. Набувач має право:

4.3.1. На свій вибір, у разі не надання Спонсором Спонсорської допомоги у строк, встановлений п. 3.1 цього Договору:

4.3.1.1. Вимагати від Спонсора надання Спонсорської допомоги і відшкодування Спонсором понесених Набувачем документально підтверджених збитків.

4.3.1.2. Відмовитися від цього Договору і вимагати відшкодування Спонсором понесених Набувачем документально підтверджених збитків.

4.3.2. Володіти, користуватися, розпоряджатися Спонсорською допомогою відповідно до п. 1.2 цього Договору.

4.3.3. На власний розсуд розпоряджатися доходом та іншими вигодами, отриманими завдяки використанню Спонсорської допомоги.

4.4. Набувач зобов'язаний:

4.4.1. Використовувати Спонсорську допомогу лише для досягнення мети, вказаної в п. 1.2 цього Договору.

4.4.2. У разі виникнення обставин, які унеможливають використання Спонсорської допомоги за призначенням, протягом 3 (трьох) робочих днів письмово повідомити про це Спонсора.

4.4.3. Подаги Спонсореві Звіт про використання Спонсорської допомоги у письмовій формі із зазначенням результатів використання Спонсорської допомоги та додаванням копій підтверджувальних документів не пізніше 10 (десяти) робочих днів з дати повного використання Набувачем Спонсорської допомоги.

4.4.4. При проведенні Заходу, визначеного п. 1.2 цього Договору, організованого із використанням Спонсорської допомоги, а також у відносинах із третіми особами, що стосуються використання Спонсорської допомоги, інформувати громадськість (третіх осіб) про ім'я (найменування) Спонсора та/або про його знак для товарів і послуг з метою їхньої популяризації.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОРІН

5.1. У разі порушення своїх зобов'язань за цим Договором Сторони є відповідальні, що визначає цей Договір та чинне законодавство України.

5.2. За використання Спонсорської допомоги всупереч вимогам п. 1. 2 цього Договору без письмової згоди Спонсора Набувач сплачує Спонсореві штраф у розмірі 5 (п'ять) % від розміру Спонсорської допомоги.

5.3. У разі отримання письмової згоди Спонсора на використання Спонсорської допомоги за іншим призначенням Набувач не відповідає за використання Спонсорської допомоги не для мети, зазначеної у п. 1.2 цього Договору.

5.4. При невиконанні чи неналежному виконанні Спонсором п. 3.1 цього Договору Спонсор сплачує Набувачеві штраф у розмірі 5 (п'ять) % від розміру Спонсорської допомоги.

6. ФОРС-МАЖОР

6.1. За форс-мажорних обставин (загроза війни, збройний конфлікт або серйозна загроза такого конфлікту, включаючи, але не обмежуючись ворожими атаками,

блокадами, військовим ембарго, дії іноземного ворога, загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна, дії суспільного ворога, збурення, акти тероризму, диверсії, піратства, безладу, вторгнення, блокада, революція, заколот, повстання, масові заворушення, введення комендантської години, експропріація, примусове вилучення, захоплення підприємств, реквізиція, громадська демонстрація, блокада, страйк, аварія, протиправні дії третіх осіб, пожежа, вибух, тривалі перерви в роботі транспорту, регламентовані умовами відповідних рішень та актами державних органів влади, закриття морських проток, ембарго, заборона (обмеження) експорту / імпорту тощо, а також викликані винятковими погодними умовами і стихійним лихом, а саме: епідемія, сильний шторм, циклон, ураган, торнадо, буревій, повінь, нагромадження снігу, ожеледь, град, заморозки, замерзання моря, проток, портів, перевалів, землетрус, блискавка, пожежа, посуха, просідання і зсув ґрунту, інші стихійні лиха тощо), за умови, що постраждала Сторона повідомляє протягом 10 (десяти) робочих днів іншу Сторону письмово про настання таких форс-мажорних обставин (надавши при цьому докази їхнього існування, підтверджені Торгово-промисловою палатою України або уповноваженими нею регіональними торгово-промисловими палатами), і за умови, що такі форс-мажорні обставини продовжуються не більше ніж 14 (чотирнадцять) календарних днів, інша Сторона погоджується з тим, що строк виконання зобов'язань постраждалою Стороною буде продовжений на строк, що дорівнює строку цієї затримки.

У разі, якщо форс-мажорні обставини тривають довше від зазначеного строку, Договір втрачає силу, якщо тільки інша Сторона не погодиться в письмово продовжити його. При цьому штрафних санкцій не застосовують.

7. ПОРЯДОК РОЗВ'ЯЗАННЯ СПОРІВ

7.1. При виникненні спорів і розбіжностей за Договором або у зв'язку з ним Сторони здійснюватимуть усі необхідні заходи для досягнення згоди через переговори та/або письмове листування (надсилання письмових претензій) з відповідними письмовими відповідями на письмовий лист (письмову претензію) не пізніше 14 (чотирнадцяти) календарних днів з моменту отримання, а у разі неотримання (через будь-які підстави) 14 (чотирнадцяти) календарних днів із моменту надсилання такого письмового листа (письмової претензії) зацікавленою Стороною.

7.2. Якщо Сторони не досягли згоди через переговори та/або через письмове листування (надсилання письмових претензій), спори і розбіжності за Договору або у зв'язку з ним розв'язують у суді відповідно до чинного законодавства України.

8. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

8.1. Сторони погодилися, що текст Договору, будь-які матеріали, інформація та відомості, які стосуються Договору, є конфіденційними і їх не можна передавати третім особам без попередньої письмової згоди іншої Сторони Договору, крім випадків, коли таке передавання пов'язане з одержанням офіційних дозволів, документів для виконання Договору або сплати податків, інших обов'язкових платежів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством України.

8.2. Зобов'язання конфіденційності зберігають свою силу 10 (десять) років після закінчення строку дії цього Договору або його дострокового розірвання.

9. СТРОК ДІЇ ДОГОВОРУ

9.1. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання Сторонами та діє до _____ 20 ____ року, але в будь-якому разі до виконання Сторонами своїх зобов'язань за цим Договором.

9.2. Закінчення строку цього Договору не звільняє Сторони від повного виконання та відповідальності за його порушення, яке мало місце під час дії цього Договору.

9.3. Якщо Набувач прийняв рішення про скасування проведення Заходу, визначеного п. 1.2 цього Договору, Спonsorську допомогу повертає Набувач Спonsorу в безготівковому порядку через перерахування грошових коштів на поточний рахунок Спосора, який вказаний у розділі 11 цього Договору, протягом 5 (п'яти) банківських днів, з моменту письмового повідомлення Набувачем Спосора про скасування проведення Заходу, визначеного п. 1.2 цього Договору.

9.4. Якщо Спonsorську допомогу використовують не за призначенням, Спосор має право вимагати розірвання цього Договору (окрім винятків, передбачених п. 5.3 цього Договору).

10. ІНШІ УМОВИ

10.1. Зміни у цей Договір можуть бути внесені тільки за домовленістю Сторін та оформлені через підписання обома Сторонами Додаткової угоди до цього Договору.

10.2. Додаткові угоди та Додатки до цього Договору є його невід'ємною частиною і мають юридичну силу, якщо вони викладені у письмовій формі і підписані Сторонами Договору.

10.3. Цей Договір, Додатки до цього Договору, Додаткові угоди до цього Договору, а також інші документи, оформлені на виконання цього Договору, підписані та надіслані за допомогою засобів електронної пошти чи факсимільного зв'язку, мають однакову юридичну силу з оригіналом за умови наступного обміну оригіналами.

10.4. Цей Договір складений українською мовою у 2 (двох) примірниках, які мають однакову юридичну силу, по 1 (одному) для кожної із Сторін.

10.5. Сторони, згідно з Законом України «Про захист персональних даних», надають одна одній дозвіл на отримання, обробку та використання персональних даних для належного виконання умов Договору.

10.6. Підписуючи цей Договір, Сторони підтверджують, що мають достатній рівень правоздатності для його підписання, згідно з ст. 44 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

У разі, якщо розмір Спосорської допомоги буде більше ніж 50 (п'ятдесят) % чистих активів Спосора або Набувача станом на кінець попереднього кварталу (значний правочин), то Спосор або Набувач, у якого виникло таке перевищення, зобов'язаний отримати згоду на вчинення значного правочину від учасників товариства з обмеженою відповідальністю та надати іншій Стороні Договору завірену копію такої згоди на вчинення правочину. Рішення про надання згоди на

вчинення значного правочину приймають виключно загальні Зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю.

10. РЕКВІЗИТИ ТА ПІДПИСИ СТОРІН

СПОНСОР

ТОВ « _____ »

п/р _____

МФО _____

Код ЄДРПОУ _____

Тел.: _____

Факс: _____

E-mail: _____

Директор

НАБУВАЧ

ТОВ « _____ »

п/р _____

МФО _____

Код ЄДРПОУ _____

Тел.: _____

Факс: _____

E-mail: _____

Директор

Навчальне видання

КРИШТАНОВИЧ Світлана Володимирівна

СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Випусковий редактор

Оксана БОРИС

Редактори

Єлизавета ЛУПИНІС, Ольга ГРОМИК

Підписано до друку 13.01.2020. Формат 60x84/16.
Папір офсет. Гарнітура Times NewRoman. Ум. друк. арк. 12,09.
Наклад 300 прим. Зам. № 189.



**Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського**

Редакційно-видавничий відділ
79007, м. Львів, вул. Костюшка, 11
тел. +38 (032) 261-59-90
<http://www.ldufk.edu.ua/>
e-mail: redaktor@ldufk.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
та книгорозповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 6963 від 5.11.2019 р.

Друк ФОП Корпан Б.І.
Львівська обл., Пустомитівський р-н., с Давидів, вул. Чорновола 18
Ел. пошта: bkorpan@ukr.net, тел. (093) 480-61-41
Код ІНДРФО 1948318017, Свідоцтво фізичної особи-підприємця:
В02 № 635667 від 13.09.2007



Криштанович Світлана Володимирівна – доцент, кандидат наук з державного управління. Доцент кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського.

Опублікувала понад 110 наукових праць, зокрема 1 монографія, 2 колективні монографії та 1 посібник. Напрями наукових досліджень: державне управління соціально-економічного розвитку гірських територій Західного регіону України, державне управління в сфері обслуговування, державне та регіональне управління, спортивний менеджмент, менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті, комунікативний менеджмент.