

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**Криштанович С. В.**

Лекція 9-10

**ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ  
ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

з навчальної дисципліни

**„МЕНЕДЖМЕНТ У СПОРТІ”**

для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”

Рівня освіти - бакалавр

**“ЗАТВЕРДЖЕНО”**

на засіданні кафедри економіки,

менеджменту

“10” грудня 2020 року № 5

Зав.каф \_\_\_\_\_ Н. Ф. Павленчик

© Криштанович С. В.

## **Тема 6. Планування як функція менеджменту діяльності фізкультурно-спортивних організацій**

1. Планування як функція менеджменту.
2. Суть, завдання та принципи планування.
3. Види планування спортивних організацій та їхній зв'язок.
4. Методологія стратегічного планування.
5. Розроблення загальної та функціональної стратегій.
6. Бізнес-планування фізкультурно-спортивних організацій.

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 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.

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.

Відповідно 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.

**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.

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

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

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

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

4. Вибір і детальне опрацювання однієї з альтернативних стратегій.

5. Підготовку остаточного стратегічного плану діяльності організації.

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

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

8. Реалізацію планів.

9. Контроль результатів.

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.

**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 формується 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.

Цілі конкретизують місію через кількісне і часове оцінювання кожного напряму 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»).

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.

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

**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.

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 проєкту, та знайти способи цього уникнути; визначити обсяг необхідних інвестицій для започаткування (розширення) бізнесу тощо.

*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 проєкту 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 проєкту.

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

Концепція бізнесу (резюме)

Характеристика об'єкта бізнесу

Дослідження й аналіз ринку

Організаційний план

Персонал і управління.

План виробництва.

План маркетингових дій.

Потенційні ризики та можливості їх уникнення.

### **Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. 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.

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

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

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

#### Допоміжна:

1. Kryshtanovych S. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation / M. Kryshtanovych, S. Kryshtanovych, M. Havrylyuk // Ukrainian Journal of Educational Research. – V. 2, №1(2). 2017 – P. 57-61

2. Балабанова Л.В. Рекламний менеджмент: Підручник/ Л.В. Балабанова, Л.О. Юзик. – К.: ЦУЛ, 2013. – 391с.

3. Економічна теорія: навч. посіб. / Г. І. Скорик, В. В. Барінов, М. Б. Швецова ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 187 с.

4. Економічна теорія: навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. М. Стрішенець, В. І. Ліщук, Л. В. Єлісеєва ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014. - 236 с.

5. Загайний В. Діяльність органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг у сфері фізичної культури і спорту / Віталій Загайний, Андрій Кухтій, Марія Приймак // Молода спортивна наука України : зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту / за заг. ред. Є. Приступи. – Л., 2010. – Вип. 14, т. 4. – С. 79 – 83.

6. Криштанович С. Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів / С. В. Криштанович // Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи / [редактори-упорядники: Я.Гжесяк, І.Зимомря, В.Ільницький]. – Конін – Ужгород – Дрогобич: Посвіт, 2018. – С. 200-202

7. Криштанович С. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович // Педагогічний альманах : зб. наук. праць / редкол. В. В. Кузменко (голова) та ін. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2017. – Вип. 35. – с. 204 – 211

8. Криштанович С. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович, М. Ф. Криштанович // Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XI міжнародна науково-практична конференція (10-11 травня 2018 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК, 2018. - С. 319- 322

9. Криштанович С. Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів / С. В. Криштанович // Пріоритети сучасної науки (частина II) : матеріали Міжнародній науково-практичній конференції (Київ, 27 – 28 жовтня 2017 року). – Київ. : МЦНД, 2017 – С. 31-32.

10. Криштанович С. Процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович //



Нова педагогічна думка : науково-методичний журнал. – Рівне : РОППО, 2017. – Вип. 3 (91) – с. 65 – 71

11. Криштанович С. Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»: зб.наук. пр. / Ред.кол. : Козубовська І.В. (гол.ред.) та ін. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2018. – Випуск 1 (42), Частина І, Частина ІІ. – С. 122-126

12. Кузнецова Т.О., Янковська Л.А., Савіна Н.Б., Семчук Ж.В., Менеджмент. Теорія та практика. Навчальний посібник. - 2013 – 293 с.

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

14. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ). / С.В.Смерічевська, М.В.Жаболенко, С.В.Чернишева та інш.: за заг. ред. С.В. Смерічевської – Львів: «Магнолія 2006», 2013. – 548с.

15. Мізюк Б.М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Б.М.Мізюк, І.І.Тучковська, І.В.Артищук; Видавництво «Магнолія 2006». - Львів - 2013. – 376 с.

16. Павленчик Н. Ф. Курс-тренінг “Креативний менеджмент” : силабус навчальної дисципліни, рівень вищої освіти - перший (бакалаврський) рівень, ступінь вищої освіти - бакалавр, галузь знань - 07 “Управління та адміністрування”, спеціальність - 073 “Менеджмент” / Павленчик Н. Ф. - Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. - 4 с.

17. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2013

18. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 208 с.

19. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці. – Нью-Йорк, 2014. – С. 400.

20. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. – Бостон, 2015. – С. 288.

### **Інформаційні ресурси інтернет:**

1. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. [Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського](http://www.nbuv.gov.ua). – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
3. Репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
4. Закон України Про фізичну культуру і спорт ( ВВР, 2018, № 16, ст.134). 2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
5. Закон України «Про громадські об'єднання» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 1, ст.1). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

6. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, ст.158). 2015. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>

7. Господарський кодекс України ([№ 2275-VIII від 06.02.2018](#), ВВР, 2018, № 13, ст.69). 2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

8. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація". – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>

9. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170) (Редакція від 27.09.2018, підстава [2262-VIII](#)). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

10. Класифікатор професій ДК 003:2010. – Режим доступу : <http://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3978-klasifikator-profesij.html>