

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



Криштанович С. В.

**Лекція 13
КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

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

Тема 8. Контроль в системі менеджменту ФКіС

1. Значення контролю в системі менеджменту.
2. Види управлінського контролювання.
3. Система контролю та умови її ефективного функціонування.
4. Ефективний контроль поведінки персоналу.

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.

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

контролю:

1. За змістом:

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

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

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

2. За характером відносин між керівниками та підлеглими:

–*внутрішній* – виконавець сам контролює хід своєї роботи;

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

3. За сутністю завдання:

–*лінійний* – контролюють об'єкт загалом;

–*функціональний* – контролюють лише частину процесу;

–*операційний* – контроль лише однієї характеристики стану та поведінки об'єкта.

4. За якісними характеристиками:

– *одиничний* – контроль одного параметра;

– *множинний* – контроль багатьох параметрів;

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

5. За етапами проведення:

–*попередній* контроль;

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

- *поточний* контроль (здійснюють під час роботи на певних її етапах);
- *підсумковий* (завершальний – здійснюють після завершення трудової операції).

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.

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).

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).

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.

Рекомендована література

Основна:

1. Економічна теорія: навч. посіб. / [Л. С. Шевченко та ін.] ; за заг. ред. д-ра 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. Kryshchanovych S. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation / M. Kryshchanovych, S. Kryshchanovych, M. Navrylyuk // 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 т а 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 Паблишер, 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

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>