

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І  
СПОРТУ УКРАЇНИ  
факультет спорту та менеджменту  
кафедра менеджменту і економіки спорту

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт  
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»  
на тему: «КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ  
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»

Здобувач вищої освіти другого  
(магістерського) рівня  
Строчинський Данііл Олександрович

Науковий керівник: Свистунов С.В.  
канд.філос. наук, доцент

Рецензент: Гринь А.Р.  
канд. педагогічних наук, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 5 від 15.12.2023 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.  
доктор економічних наук, доцент

---

Київ – 2024

## ЗМІСТ

	Стор.
СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА...	7
1.1. Основні поняття керівництва і лідерства.....	7
1.2. Методи та підходи до керівництва з позицій особистих якостей....	7
1.3. Стиль керівництва організаціями у сфері фізкультури та спорту	17
1.4. Сутність понять та основні напрями управління кадрами.....	27
Висновки до розділу 1. ....	36
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	39
2.1. Методи дослідження.....	39
2.2. Організація дослідження.....	42
РОЗДІЛ 3. ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В ФК «АРСЕНАЛ».....	44
3.1. Взаємозв'язок понять лідерства і керівництва.....	44
3.2. Вивчення ефективності стилів лідерства ФК «Арсенал».....	47
3.3. Результати досліджень у колективі ФК «Арсенал»	50
Висновки до розділу 3.....	55
РОЗДІЛ 4. Аналіз управління та стилю керівництва у ФК «Арсенал»...	57
4.1. Аналіз результатів дослідження ефективності стилів лідерства ФК "Арсенал"	57
Висновки до розділу 4.....	63
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ .....	79

## **СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ЗМІ – засоби масової інформації

МОК – Міжнародний Олімпійський комітет

ТБ - телебачення

ФКіС – фізична культура і спорт

ФСТ – фізкультурно-спортивні товариства

## ВСТУП

**Актуальність.** В сучасних умовах розвитку ринкових відносин в Україні істотно зростає значення менеджменту, в тому числі, комунікативних технологій у фізкультурно-спортивних організаціях. Діяльність будь-якої спортивної організації відбувається в умовах ускладнення комунікацій і все зростаючого обміну інформацією.

Активні трансформації в галузі ФКіС поставили нові важливі завдання перед фахівцями. Однак використання старих підходів в управлінні не дозволяє організаціям досягати повної ефективності. Одне з головних завдань менеджера фізкультурно-спортивної організації полягає в активній діяльності з управління процесом комунікації. Успішність роботи колективу спирається на ефективні ділові комунікації. У зв'язку з цим, актуальним є вивчення комунікативних технологій, як в системі підготовки спортивних менеджерів, так і безпосередньо на практиці, в організаціях фізкультурно-спортивної галузі.

У той самий час управління є найважливішою сферою життя організації, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а самі поняття «управління» і «стиль керівництва» розглядаються досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Система управління організацією у сфері ФКіС забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами та використанням досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та найкращого виробничого досвіду. Відмінною особливістю підприємств цієї галузі є високий обсяг трудових операцій, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням споживачів фізкультурних та спортивно-оздоровчих послуг та потребують прямого контакту з ними.

Основу сфери ФКіС становлять невеликі організації із чисельністю працівників до 20 осіб. У таких колективах суттєво обмежені можливості вузького професійного та технологічного поділу праці, що викликає

відповідно високу частку суміщення трудових функцій працівниками та ускладнення управління працівниками.

Однією з важливих функцій управління є управління персоналом. Специфіка реалізації цієї функції багато в чому визначається галузевими особливостями діяльності спортивних організацій. Сутність управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників підприємства, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми впливу на інтереси, поведінка та діяльність працівників з метою максимального використання їх.

Технологія управління персоналом у наших організаціях сфери ФКіС суттєво відстає від закордонних. Ця тема є актуальною, тому що від того який застосовується стиль управління персоналом для підприємства залежить підвищення продуктивності праці, отже, підприємства у цілому.

Зараз поступово зростає розуміння потреби у фахівцях-управлінцях. Вузи вже готують таких фахівців, і є багато прикладів успішного впровадження сучасних методик та технологій управління, які дозволили значно підняти конкурентоспроможність організацій сфери ФКіС.

Склалося протиріччя між гострою потребою активізації управлінської діяльності в Україні та реальним станом справ в організаціях сфери ФКіС. Аналіз цієї проблемної ситуації і присвячено наше дослідження.

Необхідність вирішення цієї проблеми та визначає актуальність вивчення проблем, що виникають у процесі управлінської діяльності в організаціях сфери ФКіС.

**Зв'язок роботи з науковими планами, темами.** Дипломна робота виконувалась в рамках Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2021-2026 роки в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті».

Тема виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України.

Робота проводиться з **метою** вивчення характерних рис та найбільш ефективних методів керівництва і лідерства у колективі ФК «Арсенал».

Для реалізації мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

1. Вивчити міжнародний та вітчизняний досвід з управління персоналом у сфері ФКіС.

2. Визначити особливості різних стилів управління.

3. Визначити місце стилів управління в організаційно-управлінській структурі ФК «Арсенал».

4. Розробити практичні рекомендації щодо проблеми дослідження.

**Об'єкт дослідження:** система управління персоналом організації у сфері ФКіС.

**Предмет досліджень:** особливості управління персоналом та стиль керівництва у ФК «Арсенал».

**Методологічна основа дослідження:**

1. Метод аналізу вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, у тому числі контент-аналіз документів

2. Метод соціологічного спостереження

3. Соціологічне опитування (анкетування);

4. Метод обробки статистичних даних

**Новизна** роботи полягає у тому, що проведено аналіз особливостей керування персоналом у ФК «Арсенал».

**Теоретична значимість та практична цінність.** Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності організацій для підвищення ефективності управління, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців у галузі управління персоналом.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА

#### 1.1. Основні поняття керівництва і лідерства

Плідна робота будь-якої організації прямо залежить від діяльності керівництва, від відносин і атмосфери, яка панує не тільки в колективі, а й розуміння між керівником і підлеглими. Розгляньмо лідерство і керівництво в групах.

Щоб розбиратися в питаннях лідерства і керівництва в групі, потрібно дати визначення.

Отже, група - це сукупність людей, які будують міжособистісні відносини, контактують між собою, мають певний вплив один на одного. Базовим прикладом групи можна назвати первинні виробничі колективи, управлінські команди і так далі.

Наразі відомо близько п'ятдесяти різних класифікацій груп. Вони розрізняються за часом їх існування (довготривалі та короткочасні), за ступенем тісноти контакту між членами, за способом входження в них людини тощо.

Найбільш поширені три класифікації:

поділ малих груп на "первинні" (основна ознака - безпосередність контактів) і "вторинні" (подібні контакти відсутні);

поділ на "формальні" (чітко задані всі позиції) і "неформальні" (створюються всередині формальних груп);

поділ на "групи членства" і "референтні групи".

У питанні управління, головною є проблема лідерства та керівництва. Багато хто ототожнює ці поняття, але, така позиція не зовсім вірна. Обидва поняття, і "лідер", і "керівник", мають досить багато схожих факторів.

Лідер і керівник організують, спонукають групу людей вирішувати ті завдання, які вони ставлять перед ними, а також визначають вибір способів

вирішення цих проблем. Але, в той же час, обидва поняття мають суттєві відмінності. І в першу чергу - це знання, їх відсутність заважає на практиці вибудувати грамотну тактику своєї управлінської поведінки. Простіше кажучи, лідерство - це відносини домінування і підпорядкування, які складаються в групі людей в процесі міжособистісних контактів, в той час як керівництво організовує діяльність всієї групи цілком.

**Керівництво** є суто управлінським феноменом, офіційно регламентованим соціально організованим процесом. Реалізують функції керівництва спеціалізовані структури (у великих організаціях), а також безпосередньо керівник.

Керівник - індивід, на якого офіційно покладені функції управління І організації діяльності в групі (установі, фірмі та ін.).

Завдання його полягає у визначенні цілей спільної діяльності, які фіксують напрям розвитку організації, тобто задають образ кінцевого стану, до якого повинна дійти вона через певний проміжок часу. У визначенні таких цілей, структуруванні діяльності й відносин у спільності під час розв'язання нею різноманітних завдань, у впливі на персонал полягають сенс і сутність процесу керівництва.

З феноменом керівництва пов'язаний феномен лідерства у групі (організації). Вони іноді бувають тотожними, а часом породжують у своїй взаємодії протистояння і конфлікти.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту.

Керівник – це особа, що персоніфікує функції управління: стратегічну, експортно-інноваційну, виховну, лідируючу.

Основна задача керівника полягає не в тому, щоб робити ту чи іншу роботу самостійно, а в тому, щоб вивчивши ситуацію і намітивши план дій, організувати на її виконання підлеглих, проконтролювати, оцінити результати їх праці і винагородити тих, хто відзначився.



Найкращий варіант для організації, при якому керівник є одночасно лідером.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада і вплив.

**Лідерство** (англ. leader — провідник, ведучий, керівник) — один з процесів організації й управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом.

Цей процес значною мірою детермінований панівними у суспільстві соціальними відносинами.

Його характеризують відносини домінування і підкорення, впливу і наслідування в системі міжособистісних відносин у групі. Лідерство спрямоване на пробудження в членів групи мрії, до якої вони прямуватимуть, наснаження їх необхідною для цього енергією. Ефективність його залежить від наявності у соціальній групі визнаного всіма, авторитетного лідера. Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Вплив – це будь-яка поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відношення, відчуття іншого індивіда.

Лідер — наділений найбільшим ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив у групі.

Феномен лідерства є динамічним процесом малої групи, який може бути доволі суперечливим: домагання лідера і готовність до його провідної ролі можуть і не збігатися. Лідер не висувається групою на відповідну посаду, а спонтанно займає керівну позицію за явної чи прихованої її згоди. Найчастіше він перебирає роль неофіційного керівника, а з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм та цінностей, яка не завжди тотожна офіційній системі. Оскільки лідерство є системою відносин у

групі, його слід розглядати як групове явище, адже лідер завжди є елементом цієї структури.

Психологічна сутність лідерства полягає у здатності впливати на індивідів і групу, спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей.

Керівник - обирається колективом або призначається адміністративним органом працівників, наділений правами здійснювати управління колективом підприємства (організації) або соціально-територіальної спільноту, який здійснює функцію інтеграції спільної діяльності, спрямованої на досягнення загальних тактичних і стратегічних цілей.

Лідер - член групи, що володіє високим неформальним статусом, який має значний вплив на думку і поведінку членів групи і виконує на неофіційному рівні комплекс організаційних і управлінських функцій, схожих з функціями керівника.

У стабільній організації керівник може одночасно бути і лідером підрозділу. При цьому сама посада керівника через закони соціальної перцепції дає їй власнику перевагу чисто психологічного характеру над рештою членів колективу, посилюючи його лідерський потенціал. Інша справа, якою мірою керівник здатен розпорядитися цією психологічною перевагою.

**1.1.2. Відмінності між керівником і лідером.** Між лідерством і керівництвом, керівником і лідером існують певні відмінності.

Однозначної думки про доцільність поєднання в одній особі керівника і групового лідера у соціально-психологічній науці немає. Поширеним є твердження, що лідерські можливості збільшують силу впливу керівника; за активної реалізації керівником якостей ділового і мотиваційного лідера зростає задоволеність індивідів членством у групі. Не менш настирними є міркування, що ролі керівника і лідера у групі мають належати різним особам. Щодо цього використовують такі аргументи:

— діяльність лідера і керівника має неоднакову спрямованість. Керівник зорієнтований на реалізацію завдань групи, лідер — на її внутрішні інтереси;

— експресивний лідер, стаючи формальним керівником, розвалює групову діяльність або змушений переорієнтуватися на інструментальні функції (ділова сфера). Це може спричинити його конфлікт з групою (він або

Керівник	Лідер
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Призначається офіційно;</li> <li>— має надані законом певні права та обов'язки;</li> <li>— наділений системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих;</li> <li>— представляє свою групу в зовнішній сфері відносин;</li> <li>— несе відповідальність перед законом за справи у групі;</li> <li>— регулює офіційні відносини групи як соціальної спільності;</li> <li>— пов'язаний з усією системою суспільних відносин, оскільки керівництво є елементом макросередовища;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Визначається стихійно;</li> <li>— може не мати формальних прав і обов'язків;</li> <li>— не має офіційно встановлених певною системою санкцій;</li> <li>— у сфері своєї активності обмежений внутрігруповими стосунками;</li> <li>— не несе відповідальності перед законом за справи у групі;</li> <li>— регулює міжособистісні стосунки у групі;</li> <li>— лідерство виникає за наявності мікросередовища (мала група);</li> </ul>

не стає керівником, або перестає бути лідером);

— існує не так багато груп, яким властиве поєднання в одній особі керівника та інструментального лідера. Як правило, такими є наукові колективи;

— у багатьох групах (шкільний клас, студентська група) таке поєднання неможливе через вікові, статусні відмінності керівника і групи.

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>— керівництво є явищем стабільнішим, ніж лідерство;</li> <li>— процес прийняття рішення керівником значно складніший, він опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витoki в цій групі чи організації;</li> <li>— добре розуміє особливості системи, її правила і процедури;</li> <li>— передусім зважає на кількісні, а не на якісні показники;</li> <li>— шукає добросовісних виконавців;</li> <li>— високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, навчає складних процедур і методів;</li> <li>— не вибачає помилок ні собі, ні іншим;</li> <li>— вважає, що навіть висококомпетентні підлеглі нездатні працювати без контролю і вказівок зверху;</li> <li>— намагається створити собі хороший імідж, хоча це в принципі неможливо через конфліктну природу відносин між ним і підлеглими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— висунення лідера залежить від настрою групи, змін у міжособистісних відносинах;</li> <li>— здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності;</li> <li>— не намагається зберегти існуючу систему, меншою мірою ніж керівник, спирається на загально-прийняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;</li> <li>— головним принципом успіху вважає невимушеність;</li> <li>— шукає односторонців;</li> <li>— непередбачуваний, винахідливий;</li> <li>— переважно визнає свої помилки і не боїться виправляти їх;</li> <li>— діє за принципом рівності;</li> <li>— цінує повагу колег, має високу репутацію, з повагою ставиться до працівників, захищає їх інтереси</li> </ul>

Незважаючи на відмінності, керівник і лідер часто вирішують і взаємопов'язані проблеми, покликані стимулювати групу, націлювати її на розв'язання групових завдань та ін. Чимало спільних рис містять і психологічні характеристики їх діяльності, зокрема:

— керівник і лідер є координаторами, організаторами соціальної групи;

— керівник і лідер, хоч і різними засобами, здійснюють соціальний вплив у групі;

— керівник і лідер використовують субординаційні відносини (керівник — чітко регламентовані, лідер — заздалегідь не передбачені).

Особа, яка претендує на роль лідера, передусім має компенсувати недоліки і прорахунки у діяльності групи та її керівника. В такому разі лідер повинен взяти на себе відповідальність за реалізацію інтеграційної та об'єднуючої функцій.

Не менш важливою є регулятивна функція, спрямована на персоніфікацію функціонально-рольових відносин в групі, встановлення і підтримку сприятливих соціально-психологічних відносин, вироблення і підтримку групових норм. Це особливо важливо для груп, у діяльності яких домінують формальні, позбавлені уваги керівника до підлеглих, відносини. Отже, вирішальна роль лідера полягає в інтеграції членів групи та регулюванні взаємин у ній. Намагання придушити вияви у групі лідерської ініціативи зобов'язує лідера підтримувати цю ініціативу в усіх її легітимних формах.

## **1.2. Методи та підходи до керівництва з позицій особистих якостей**

**1.2.1. Завдання лідера.** Завдання лідера - регулювати міжособистісні контакти в групі людей, в той час як на плечах керівника саме офіційна відносини групи та організації.

Лідерство - поняття стихійне, а керівництво завжди призначається, обирається і так далі. У будь-якому випадку, якщо лідер виявляється, то керівник знаходиться під контролем організації, як соціальної структури.

Лідерство, на відміну від керівництва, не стабільне. Воно залежить від думки групи людей, від певної ситуації і не підкріплюється ніякими правовими санкціями, в той час як це все притаманне керівництву.

Лідер здатний вирішувати тільки ті питання, які виникають у групі. Керівник же приймає рішення не тільки на основі відносин, що виникають

всередині групи, а й орієнтуючись на зовнішні обставини. Це можуть бути зв'язки з іншими організаціями і багато іншого.

Лідер може здійснювати свою діяльність тільки всередині конкретної групи, в той час як керівник здатний орієнтуватися на інші соціальні системи.

Як зазначають вчені, ідеальне становище, це коли офіційно призначений керівник визнається всередині групи лідером, виконуючи функції і того, і іншого. Виходить, що в такому випадку, його офіційні права та обов'язки доповнюються тим, що він має можливість також неформально впливати на групу. Тому феномен лідерства і керівництва в малій групі має досить важливе значення. Коли роль керівника і лідера беруть на себе різні люди, виникають проблеми в роботі з усією групою, зростає конфліктність і так далі.

Виходить, що ідеальний варіант - це грамотне поєднання лідерства і керівництва в малій групі. Це значно полегшує завдання управління. Знання базових функцій лідерства і керівництва в малій групі - шпаргалка, яка дасть можливість нескінченно досліджувати це питання.

Керівництво можна визначити, як діяльність, яка не тільки позначає головні цілі і завдання соціальних систем, а й пропонує, встановлює шляхи їх досягнення, стратегію розвитку, координує дії. Процес керівництва ґрунтується на взаємодії керівника та його підлеглих.

**1.2.2. Завдання, функції і методи керівництва.** Завдання керівника - створити такі відносини в групі, щоб зберігати плідну атмосферу, підвищення працездатності, продуктивності співробітників. Психологія керівництва і лідерства в групі прямо залежить від функцій.

Зміст поняття керівника визначається сукупністю його функцій. Феномени лідерства і керівництва в малій групі досліджуються вже не першу сотню років, тому за цей час було запропоновано, доведено і спростовано безліч різних класифікацій цих функцій. Дотримуватися єдиної думки в даному питанні досить складно, так як на практиці всі функції так чи інакше переплітаються один з одним.

Можна навести наступний перелік основних функцій керівництва:

Організація управлінської діяльності.

Визначення цілей для малої групи, а також прогнозування, планування результатів, інформації, рішень, організація масової діяльності.

Контроль роботи та оцінка ефективності управління.

Дисциплінарна та виховна функція.

Комунікативно-регулююча.

Одна з найсуттєвіших функцій - це інтеграція членів малої групи.

Що стосується самих керівників, то вони зазвичай поділяють свої ж функції на дві категорії - виробничі та соціально-психологічні. Класифікацій функцій керівника великий натовп, деякі з них схожі, деякі відрізняються один від одного. Що стосується підходів до лідерства і керівництва, серед них найбільш цікавою вважається підхід до управління людьми через організаційну діяльність.

Не зайвий буде визначити інструменти, за допомогою яких здійснюється процес керівництва. В першу чергу, це влада (формальна і неформальна). Перший варіант передбачає ту владу, якою наділений керівник стандартно, на формальному рівні. Що стосується другого виду - то неформальну владу доводиться завойовувати керівнику самостійно. Досягається це завоювання за рахунок особистих якостей, знань, умінь і так далі. Звернемося так само до того, як висловлюється влада. В першу чергу, це можливість одного (або декількох) підрозділу впливати на поведінки та діяльності інших.

Методи керівництва прийнято виділяти наступні:

Адміністративні - тут мається на увазі використання керівником своїх правових можливостей для того, щоб впливати на малу групу. Спосіб взаємодії тут один - це правові санкції.

Економічні - тут все просто, це матеріальна мотивація підлеглих до роботи. Тут спосіб впливу очевидний - фінансова або аналогічна йому винагорода.

Соціально-психологічні - це впливи керівника на особистість за допомогою цінностей, особистого авторитету і так далі. Спосіб впливу - це переконання конкретного іда в чомусь.

Останній метод може бути використаний тільки в тому випадку, коли керівник одночасно визнається малою групою лідером.

Управління, керівництво і лідерство - нерозривно пов'язані поняття. І якщо з керівником вже більш-менш ситуація прояснилася, то лідер - це людина, яка спрямовує діяльність групи, ґрунтуючись тільки на своєму особистому впливі. Тут не буде йти мови про правові санкції, тільки особисті можливості навіювання і переконання. Що таке лідерство в організації? Це здатність ефективно впливати на групу, без використання адміністративної влади. Іншими словами - це неформальне керівництво. Оскільки лідерство - це додаткові можливості, які дозволяють суттєво підвищити ефективність управління групою людей, тому першорядним завданням для відбору людей, які можуть обіймати керівні посади, є пошук тих, хто володіє якостями лідера і готовий навчатися такій поведінці.

Багато років вчені досліджували риси особистості, які притаманні тільки лідеру, ті навчання отримали назву "теорії чорт". Передбачалося, що деякі люди просто-напросто народжуються з набором лідерських якостей і навчитися цьому не представляється можливим. Тут і почалися нескінченні дослідження та експерименти, які стосувалися виявлення універсальних рис лідера. Аналізу підлягало все: інтелект, сила волі, впевненість у собі та своїх діях, комунікабельність, здатність адаптуватися під мінливі умови, швидкість реакції тощо. У підсумку виявилось, що лідер має велику різноманітність рис, і часто, навіть зустрічалися розбіжності. Однак, вчені дійшли висновку, що домінуючими якостями у всіх потенційних лідерів був інтелект, ініціативність, впевненість у самому собі. Закінчилося все це тим, що дослідження просто зайшло в глухий кут, так як на практиці з'ясувалося, що у деяких лідерів не виявляються ті якості, які по суті повинні бути йому



притаманні і навпаки. Ті, хто володіли ними, не завжди справлялися з функціями, властивими лідеру.

Прихильники даної теорії вважали, що в різних ситуаціях лідером групи може стати той її член, поведінка і особистісні риси якого більше інших відповідають певній ситуації. Все тому, що ефективне лідерство передбачає, що в одних умовах лідеру повинен бути притаманний один набір якостей, а в інших - протилежний. Тут і виходить, що поняття лідерства носить ситуативний характер.

За словами фахівців в галузі управління Г. Кунца і З. О'Доннела, «Якщо підлеглі керуються лише правилами і потребами, що встановлені керівництвом, вони можуть працювати приблизно на 60 або 65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки задовільно, щоб утриматись на роботі. Щоб добитись повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати у них відповідний відгук, здійснюючи лідерство».

Лідери управляють, і керівники (менеджери) ведуть за собою, але, тим не менш, ці дві ролі не є тотожними.

Керівництво (адміністрування) розглядається як переважно соціальний за своєю природою феномен, воно є регламентованим функціонуючою системою формальних (офіційних, службових) стосунків людей з метою впорядкування, організації цих стосунків, управління ними для вирішення групових завдань. Основу керівництва складають повноваження влади, які обумовлюють субординаційність будови феномену «керівник - підлеглий».

Ініціативні, сміливі, новаторські рішення яскравого лідера можуть вступати у конфлікт із вимогами до гарантованої надійності і неухильного дотримання організаційних правил та обмежень, які виражаються ефективним адміністратором.

Уміння бути лідером і встановлювати особисті контакти з іншими — це одна з найважливіших професійних вимог, що висувуються до менеджера будь-якого рівня. Уміння налагоджувати взаємостосунки між

членами колективу вважається для менеджерів середнього рівня набагато більш важливим, ніж технічні уміння. Найважливішою окремо взятою функцією керівників першої (низової) ланки є здійснення нагляду та керівництво підлеглими.

Під «лідерством» розуміється здатність вести за собою, керувати або управляти групою чи організацією. Лідерство може бути інструментальним та емоційним.

Існує три основні теоретичні підходи в розумінні походження лідерства: харизматичний, ситуаційний та системний.

Харизматична теорія лідерства (від «харизма» - благодать, що в релігії трактується як дещо таке, що сходить на людину), або «теорія рис» акцентує увагу на природжених властивостях лідера, тобто на володінні ним певним набором особистісних рис.

Вважається, що людина проявляється як лідер внаслідок своїх виняткових фізичних або психологічних характеристик, які дають їй певну перевагу над іншими. Прихильники вказаного підходу ґрунтуються на передумові, що деякі люди «народжуються лідерами», тоді як інші, навіть опинившись в ролі офіційних керівників, ніколи не зможуть досягти успіху.

Витоки таких теорій можна знайти ще у працях філософів Стародавньої Греції та Риму, які розглядали історичний хід подій як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами внаслідок своїх природних якостей.

Істотним запереченням проти теорії рис стало зауваження Г. Дженнінгса про те, що ця теорія більшою мірою відображає риси експериментатора, аніж риси лідера. Розчарування в теорії рис було настільки великим, що на протипагу була навіть висунуто теорію «лідера без рис».

Ситуаційна теорія лідерства прийшла на зміну теорії рис. У новій концептуальній схемі стверджується, що в основному лідерство – це продукт ситуації. Отримано немало даних про те, що лідер, постійно ефективний в

межах ситуації одного типу, нерідко виявляється абсолютно неефективним в інших умовах.

Отже, для успішного лідерства в одних умовах лідеру необхідно бути наділеним одними рисами особистості, в інших умовах — рисами, іноді прямо протилежними. Звідси є зрозумілим виникнення та зміна неформального лідерства: в залежності від вимог ситуації, лідером буде той член групи, риси особистості якого будуть в даний момент «рисами лідера».

В системній теорії лідерства воно інтерпретується як функція групи, її мети та завдань, хоча структура особистості лідера також не повинна бути виключеною. Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Системна теорія враховує обидві крайні точки зору попередніх концепцій.

Систематичне вивчення форм поведінки, які асоціювались із ефективним лідерством, призвело до виявлення двох важливих «поведінкових чинників», дією яких можна пояснити значну частину індивідуальних відмінностей у поведінці керівників. Один чинник, що отримав назву «уваги», включав соціо-емоційні, експресивні форми поведінки, пов'язані із проявом інтересу та турботи щодо думок, почуттів, потреб та благополуччя підлеглих. Інший чинник, «структурування», включав планування та організацію діяльності, розподіл ролей і завдань серед членів групи, установку стандартів, оцінку виконання і фокусування на виробничих задачах.

### **1.3. Стиль керівництва організаціями у сфері фізкультури та спорту**

Методи діяльності лідерів відрізняються значним різноманіттям.

Найбільш поширена класифікація стилів лідерства бере початок від робіт К. Левіна. В основу цієї класифікації покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як підхід до прийняття рішень.

Керівник, зосереджений на роботі, також відомий як керівник, орієнтований на завдання, перш за все, піклується про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці.

На противагу цьому, найпершою турботою керівника, Зосередженого на людині, є люди. Він зосереджує увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом удосконалення людських відносин: наголошує на взаємодопомозі, дозволяє працівникам максимально брати участь у прийнятті рішень, уникає дріб'язкової опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно зважає на потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми та заохочує їх професійне зростання.

**1.3.1. Чотири системи Лайкерта.** Як продовження своїх досліджень, Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю лідерства (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Базові системи стилю лідерства за моделлю Лайкерта**

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорськ о- авторитарна	Прихильно- авторитарна	Консультативно- демократична	Заснована на участі

Керівники, які стосуються системи 1, мають характеристики автократа.

Система 2 називається прихильно-авторитарною. Ці керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоч і обмежено, брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою та в деяких випадках – покаранням.

Керівники системи 3, яка називається консультативною, виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двостороннє спілкування та певний ступінь довіри між керівниками та підлеглими. Важливі рішення приймаються нагорі, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.

Система 4 передбачає групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. На думку Лайкерта, вона найдієвіша. Взаємини між керівником та підлеглими дружні та взаємно довірчі. Спілкування двостороннє та нетрадиційне. Крім того, вони орієнтовані на людину, на протизагу керівникам системи 1, орієнтованим на роботу.

Дослідження Лайкерта показали, що найефективніші керівники низової ланки приділяли увагу, перш за все, людським аспектам проблем, що стоять перед їх підлеглими, і створювали відносини, що ґрунтуються на взаємодопомозі. Вони продумано поділяли підлеглих на виробничі групи і ставили їх ускладнені завдання. Вони використовували групове керівництво замість традиційних індивідуальних розмов із підлеглими.

У колективі ФК «Арсенал» є прояви як першої – експлуататорсько-авторитарної системи, так і другої прихильно-авторитарної системи за класифікацією Лайкерта.

**1.3.2. Стилi керівництва з класифікації університету Огайо.** Група вчених університету штату Огайо виявила, що люди можуть поводитися так, що це буде одночасно орієнтацією і на роботу, і на людину. Вони розробили систему, згідно з якою поведінка керівника класифікувалася за двома параметрами: структурою та увагою до підлеглих.

Структура має на увазі таку поведінку, коли керівник планує та організує діяльність групи та свої взаємини з нею. Увага до підлеглих має на увазі поведінку, яка впливає на людей, апелюючи до потреб вищого рівня, будуючи взаємини на основі взаємної довіри, поваги, тепла та контакту між керівником та підлеглими. Дуже важливо відзначити, що повага - це не зовнішній прояв типу "поплескування по спині". Декілька найпоширеніших типів поведінки наведено в таблиці 1.2.

*Табл. 1.2.*

**Стилi керівництва з класифікації університету Огайо**

--	--

Структура	Розподіляє виробничі ролі між підлеглими
	Розписує завдання та пояснює вимоги до їх виконання
	Планує та складає графіки робіт
	Розробляє підходи до виконання робіт
	Передає свою занепокоєння про виконання завдання
Увага до підлеглих	Бере участь у двосторонньому спілкуванні
	Допускає участь підлеглих у прийнятті рішень
	Спілкується у схвальній та незагрозливій манері
	Надає можливість людям задовольнити свої потреби, пов'язані з роботою

Незважаючи на те, що найвища продуктивність асоціювалася з керівником, який володіє тим і іншим стилем поведінки, пізніші дослідження показали, що ця класифікація застосовна не до всіх ситуацій.

#### Управлінська решітка Блейка та Мутона

Концепція, розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована та популяризована Блейком та Мутонем, які побудували ґрати (схему), що включала 5 основних стилів керівництва.

Вертикальна вісь цієї схеми ранжує “піклування про людину” за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь ранжує “піклування про виробництво” також за шкалою від 1 до 9. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями. Блейк і Мутон описують середню і чотири крайні позиції решітки, як:

1. 1. □ страх перед бідністю. З боку керівника потрібно лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості роботи, яка дозволить уникнути звільнення.

1. 9. □ будинок відпочинку. Керівник зосереджується на добрих, теплих людських взаєминах, але мало дбає про ефективність виконання завдань.

9. 1. - авторитет - підпорядкування. Керівник дуже дбає про ефективність виконуваної роботи, але мало звертає уваги на моральний настрій підлеглих.

5. 5. □ організація чи «середина шляху». Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та гарного морального настрою.

9. 9. □ команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих та ефективності, керівник домагається того, що підлеглі свідомо долучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій і високу ефективність.

Блейк і Мутон виходили з того, що найефективнішим стилем керівництва – оптимальним стилем – була поведінка керівника у позиції 9. 9.

У колективі ФК «Арсенал», згідно з концепцією Блейка-Мутона, застосовується стиль керівництва, що знаходиться в зоні між позиціями авторитет-підпорядкування та організація.

**1.3.3. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.** Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями чи поведінкою керівника, з одного боку, та ефективністю з іншого. Це не означає, що особисті якості та поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, є істотними компонентами успіху. Проте пізніші дослідження показали, що у ефективності керівництва вирішальну роль можуть зіграти додаткові чинники. Ці ситуаційні фактори включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та впливу середовища, а також наявну у керівника інформацію.

Щоб знайти додаткові фактори, теоретики почали звертати увагу не лише на керівника та виконавця, а на всю ситуацію загалом. Було розроблено низку ситуаційних моделей [10, 18, 29].

**1.3.4. Ситуаційна модель керівництва Фідлера.** Модель Фідлер з'явилася зосередила увагу на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника. Цими факторами є:

1. Відносини між керівником та членами колективу. Мають на увазі лояльність, яку виявляють підлеглі, їхня довіра до свого керівника та привабливість особистості керівника для виконавців.

2. Структура задачі. Має на увазі звичність завдання, чіткість її формулювання та її структуризації, а не розпливчастість та безструктурність.

3. Посадові повноваження. Це обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівнику формальна організація.



Рис.1.1. Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Як показано на рис. 1.1. відносини між керівником та членами колективу можуть бути хорошими та поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження керівника



можуть бути великими чи малими. Різні поєднання цих трьох розмірів можуть дати вісім потенційних стилів керівництва.

Їх восьми потенційних ситуацій перша є найсприятливішою для керівника. У ньому завдання добре структуровано, посадові повноваження великі, а відносини між керівником і підлеглими також хороші, що створює максимальну можливість для впливу. На противагу цьому, ситуація 8 - найменш сприятлива, тому посадові повноваження невеликі, відносини з підлеглими погані і завдання не структуроване.

Стилі керівництва, орієнтовані людські відносини, на думку Фідлера, найефективніші у помірковано сприятливих керівника ситуаціях. У таких ситуаціях керівник не має достатньої влади, щоб забезпечити повну співпрацю підлеглих. Але на противагу несприятливій ситуації 8 тут підлегли в цілому схильні робити те, чого хоче від них керівник, якщо їм пояснити, навіщо це робиться і надати можливість виконати його бажання. Якщо керівник надто зосереджений завдання, він ризикує викликати антагонізм виконавців і цим сприяти прояву потенційних недоліків цього стилю. Така зосередженість завдання знижує вплив керівника.

Різні ситуаційні моделі допомагають зрозуміти необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре представляти здібності підлеглих та свої власні, природу завдання, потреби, повноваження та якість інформації.

Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати все, що можна від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Швидше керівник повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами та типами впливу, що найбільш підходять для конкретної ситуації.

Зараз стало ясно, що найефективнішим стилем (виходячи з концепції ситуаційних підходів) у сьогоdnішньому швидко змінюваному світі є стиль адаптивний, чи стиль, орієнтований реальність. Такий стиль керівництва

демонструють менеджери найуспішніших спортклубів як у нашій країні, так і за кордоном.

У колективі ФК «Арсенал», згідно з ситуаційною моделлю керівництва Фідлера, характеризується потенційною ситуацією № 1 (див.: рис. 3.3). Вона є найбільш сприятливою для керівника. У ньому завдання добре структуровано, посадові повноваження великі, а відносини між керівником і підлеглими також хороші, що створює максимальну можливість для впливу. Натомість підлеглі відчують комунікаційний дискомфорт.

**1.3.5. Слабкі і сильні навички керівництва.** М. Вудкок, Д. Френсіс, розглядаючи якості керівника, необхідні йому для успішної роботи, результативного управління робочою групою, виділили типові слабкі і високі навички керівництва.

При цьому керівником повинен усвідомлювати важливість розвитку навичок ефективного керівництва.

Слабкі і сильні навички керівництва:

- не бере до уваги того, що лежить в основі поведінки підлеглих;
- уникає дій, пов'язаних з покаранням;
- слід застарілому стилю керівництва;
- не має уявлення про впливи, що впливають на здійснення ним своєї ролі;
- викликає негативне ставлення оточуючих;
- не прагне до ясності;
- пускає роботу підлеглих на самоплив;
- терпить посередність;
- недостатньо системно підходить до аналізу роботи;
- мало делегує повноваження;
- володіє надмірно негативним стилем;
- нехтує можливістю позитивно відзначити роботу підлеглих;
- часто не справляється з «важкими» людьми;

- не захищає власну групу;
- терпить мінімальний внесок в роботу;
- не здатний встановити критерій успіху.

Високі навички керівництва:

- бере до уваги поведінку підлеглих;
- встановлює дисципліну, якщо це потрібно;
- пристосовує стиль керівництва до змін;
- розуміє, що впливає на виконання ним своєї ролі;
- розвиває добрі відносини з оточуючими;
- дає чіткі вказівки;
- регулярно аналізує роботу підлеглих;
- заохочує найкращі приклади;
- системно підходить до аналізу роботи;
- кваліфіковано передає повноваження;
- уникає занадто частого застосування негативного підкріплення;
- створює позитивний зворотний зв'язок;
- встановлює прийнятні відносини з «важкими» людьми;
- захищає свою групу, якщо виникає загроза;
- шукає способи максимізації внеску в роботу співробітників;
- встановлює критерії успіху.

#### 1.4. Сутність понять та основні напрями управління кадрами

Основою сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри, тобто **персонал**. Якою б ідеальною структурою не володіла організація, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом. Тож потрібно, в першу чергу, визначити поняття, що таке: спортивний менеджмент, кадри, персонал та кадровий менеджмент.

**Спортивний менеджмент** – це спеціальна теорія і практика управління фізкультурними і спортивними організаціями в ринкових умовах, це один з галузевих видів менеджменту, одна з галузевих сфер управлінської діяльності в умовах ринку. Спорт і фізична культура функціонують у сучасній Україні у формі безлічі різноманітних фізкультурних і спортивних організацій. Це перш за все клуби професійного спорту, клуби 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 дитячо-юнацька спортивна школа, фітнес-клуб, фізкультурно-оздоровчий центр, спортивний комплекс, плавальний басейн, федерація хокею тощо. У цілому в Україні роботу з фізичної культури і спорту проводять безліч різних організацій фізкультурно-спортивного спрямування. Керівникам та персоналу цих організацій щодня доводиться вирішувати широке коло різноманітних питань і проблем – від очищення і посадки газону на футбольних майданчиках до проведення грандіозних спортивно-видовищних заходів таких, наприклад, як чемпіонати світу та Олімпійські ігри. Говорячи професійною мовою, керівникам та персоналу всіх спортивних організацій доводиться займатися менеджментом.

**Персонал** (від лат. *personalis* – особливий) – особливий склад організації, що працює за наймом і володіє певними ознаками. Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення наймання. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства. Ще одна важлива ознака персоналу – володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора в сучасному

виробництві стає саме розвиток персоналу, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

**Управління персоналом** – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

**Кадрова політика організації** — це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми.

**Кадровий менеджмент** – це комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників, забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці для досягнення цілей організації. Метою кадрового менеджменту є вміння працювати з людьми, правильно їх відбирати та оцінювати, домагатися їх заінтересованості у підвищенні свого кваліфікаційного рівня. Принципи кадрового менеджменту передбачають: орієнтацію управління персоналом на законодавство про працю; забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації звільнень; облік поточної та перспективної потреби організації в персоналі; додержання балансу інтересів організації та її працівників; залучення до співробітництва при реалізації кадрової політики всіх заінтересованих сторін, у т.ч.

профспілок; максимальна турбота про кожну людину окремо, повага до її прав та свобод. Управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних напрямків. Одним із них є створення ефективної системи кадрової роботи у фізкультурно – спортивній організації та механізму управління нею, що включає відбір та підготовку кваліфікованих фахівців і менеджерів з кадрів, розробку і формування оптимальної структури служби персоналу, розробку фірмової кадрової політики, загальних принципів і методів стратегічного та оперативного управління персоналом. З урахуванням цього виконується планування і використання всіх існуючих джерел задоволення потреби в кадрах, розробка методів професійного відбору.

**Кадри** — це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у фізкультурно – спортивних організаціях. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих — спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом.

**Управління кадрами** - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань. На основі принципу розподілу праці виникає ієрархічна система субординації. Таким чином, одна людина може бути водночас і керівником, і підлеглим. Також це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота).

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій

сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань.

У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками. При цьому необхідно врахувати так:

1) рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність організації, таких чинників як ринкова кон'юнктура, дії постачальників ресурсів і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо;

2) рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, таких його чинників як цілі, завдання, структура, технологія організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань;

3) взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Вивчення підходів щодо управління персоналом минулих періодів дозволяє стверджувати, що людина завжди розглядалась як допоміжний, другорядний фактор виробництва. А сучасна концепція управління персоналом визначає працівника як найважливіший, головний ресурс і цінність підприємства. Тому постає необхідність розробки принципово нових підходів щодо управління персоналом. Головною умовою ефективного функціонування організації у сучасних умовах господарювання є їх уміння своєчасно адаптуватися в динамічному ринковому середовищі. Тому одним із першочергових завдань підприємства є формування та оцінення його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадровий складник його потенціалу, який впливає не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді. Основою будь-якої організації та її головним багатством є люди. Причому людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, а й

найкоштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на 11 конкурентні можливості підприємства та є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг.

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий складник спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Щодо основних напрямів управління кадрами. Існують такі основні підходи управління персоналом в фізкультурно-спортивній організації. (див. таблиця 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Основні підходи управління персоналом в фізкультурно-спортивній організації**

Підходи	Зміст підходів
Організаційно-економічний	Включає питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, моральним та матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, керуванням документацією тощо
Техніко-технологічний	Відображає рівень розвитку конкретного виробництва. Особливості використання у ньому технічних засобів і технологій, умови роботи робітників
Правовий	Включає питання дотримання працівниками трудового законодавства
Соціально-психологічний	Відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, введення різних соціологічних та психологічних процедур у практику кадрової роботи
Педагогічний	Передбачає вирішення питань, пов'язаних з навчанням та вихованням кадрів, наставництвом

#### **1.4. Фактори, що впливають на ефективність управління в фізкультурно-спортивних організаціях**

Виробництво кожної країни і кожної сфери залежить від ряду чинників. Сфера ФКіС, як і будь-яка інша сфера суспільного життя, існує в прямій залежності від цих факторів. Одним із найважливіших чинників, що



впливають на рівень надання послуг є кадри (персонал) [**Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У сфері ФКіС кадри відіграють найважливішу роль. “Кадри вирішують все”, але вони можуть стати і головною причиною невдач. Тож як примусити робочу силу працювати найефективніше? Відповідь на це питання лежить в основі будь-якої кадрової політики [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Т.С. Кабаченко (2000) вважає, що зміст і специфіка конкретних програм і кадрових заходів, як і кадрова політика в цілому, залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

До факторів зовнішнього середовища належать:

1. Нормативні законодавчі обмеження.
2. Ситуація на ринку праці [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Так, у трудовому законодавстві України є ряд норм для організацій всіх форм власності щодо тривалості робочого дня, відпустки, порядку приймання, переведення та звільнення працівників, яких повинні дотримуватись керівництво і служби по роботі з персоналом [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Орієнтування на ситуацію на зовнішньому ринку праці вимагає проведення аналізу наявності конкуренції, джерел комплектування, структурного та професійного складу вільної робочої сили.

До факторів внутрішнього середовища належать [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

1. Цілі організації, їх термінова перспектива. Організації, націленої на швидке одержання прибутку, а потім згортання роботи, необхідні зовсім інші професіонали у порівнянні з організацією, зорієнтованою на поступове розгортання виробничої програми, з відкриттям філій та представництв у різних регіонах країни.

2. Стиль управління організацією. Організації, побудовані на жорсткій централізації, вимагають іншого складу професіоналів, ніж при

децентралізованому управлінні.

3. Умови праці. Найбільш важливими характеристиками робіт, які приваблюють чи відштовхують людей, є:

- 1) необхідність фізичних та технічних зусиль;
- 2) шкідливість роботи для здоров'я працівника;
- 3) розміщення місцезнаходження робочого місця;
- 4) тривалість та структурованість роботи;
- 5) взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- 6) можливості вільного вибору при вирішенні завдань;
- 7) розуміння та сприйняття цілей організації.

Наявність навіть невеликої кількості непривабливих для працівника умов праці вимагає від менеджера по персоналу створення спеціальних програм залучення та утримання в організації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

До числа цих об'єктивних факторів варто віднести величину організації й кількість його співробітників. До них також відносяться особливості виробничої діяльності (види послуг, що надаються, характер праці, якість робочої сили, специфіка управлінських механізмів, тощо). На управління впливають особливості виконуваних виробничих завдань, умови їхньої реалізації, способи й засоби діяльності.

У теорії менеджменту недостатньо уваги приділяється вивченню факторів, що впливають на досягнення результатів управління. Підставами для їх виділення служать положення стосовно суб'єкта управління (фактори зовнішні й внутрішні), а також вектори активності суб'єкта (структурні й ті, що активізують). Кожна організація, кожний суб'єкт мають свої зовнішні і внутрішні фактори впливу на ефективність управління ситуацією [**Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Вони наведені в таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Фактори, що впливають на ефективність управління**

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ
Активна політика конкурентів	Психологічний клімат у колективі
Раптові зміни в економічному становищі клієнтів	Нерівномірність, неритмічність поставок і перевантаження в роботі
Економічні, політичні кризи, що впливають на ефективність роботи організації	Прогоули працівників, невмотивовані пропуски й втрати робочого часу
Суспільно значимі події	Хвороби керівників і співробітників
Структурні зміни в суспільстві	Заходи, що проводяться профспілковим рухом (страйки, мітинги, тощо)
Несприятливі погодні умови	Виробничі конфлікти
Положення на ринку праці: надлишок фахівців, безробіття, недостатня кваліфікація працівників	Звільнення або прийом на роботу нових співробітників
Заходи уряду з регулювання соціальних процесів за рахунок роботодавців	Розширення або скорочення діяльності організації
Репресивне й агресивне до підприємництва законодавство	Несправності машин і встаткування, оргтехніки, засобів зв'язку
Міграційні процеси, що погіршують якість населення	Кримінальна поведінка клієнтів або персоналу: злочинство, обман, розкрадання, технічний вандалізм
Різкі коливання на фінансових ринках	Дії впливових осіб, що сприяють або заважає діяльності організації (лобі)
Несподівані зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів і сировини	Фактори охорони майна й безпеки праці
Зміни в співвідношенні політичних сил, що впливають на промислову політику держави	Соціальні ініціативи колективу, винахідництво й раціоналізаторство
Нові технології виробництва товарів і послуг	Розробка стратегій управління, узгодження з колективом планів розвитку
Вимоги профспілок до техніки безпеки й умовам праці	Адміністративний контроль, система заохочення й стягнення
Вплив засобів масової інформації на формування іміджу організації і його керівництва	Позитивна мотивація творчої й продуктивної праці співробітників

Управління структурними факторами для суб'єкта означає, насамперед, управління справами, в той час як активізуючими факторами - управління людьми.

Структурні фактори управління вимагають раціонального підходу, логіки, об'єктивності й систематизації. Володіння факторами, що активізують, припускає домінанту творчого підходу, знань в області людських поведень, чуття ситуації й проблеми. Позитивна діяльність можлива, коли керівник професійно володіє методами управління обома типами факторів. Гарний результат забезпечується ефективною діяльністю лише на короткому відрізку часу [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Активізуючі фактори характеризують процес управління людьми, структурні - область технічних навичок. Відносна частка факторів властиво процесу управління росте за рахунок скорочення технічних умінь у міру зростання організаційного рівня. Використання сильних сторін особистості керівника істотно для досягнення високих результатів. Фактори, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути однопорядковими, ідентичними. Одні з них діють постійно, інші тимчасово. До постійних факторів впливу ставляться: навколишнє середовище, соціальні норми, типові риси особистості, виробнича ситуація. До тимчасових - досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.].

### Висновки до розділу 1

В результаті аналізу літературних джерел нами були виявлені особливості корпоративної культури та стилю керівництва в організаціях сфери фізичної культури і спорту.

Під корпоративною культурою розуміють складну композицію важливих припущень та установок, що бездоказово приймаються та розділяються членами колективу. Вона складається з організаційної культури, осередком якої є філософія бізнесу (менеджменту), що включає в

себе філософію маркетингу, а також ціннісних орієнтацій, вірувань, сподівань, норм, міфологій та церемоній, що лежать в основі відносин і взаємодій як всередині підприємства, так і поза його межами. Корпоративна культура часто виникає та існує і без усвідомленого її формування.

Отже, культуру підприємств, насамперед, характеризують: її організаційна структура; система управління; склад працівників (статеві-віковий, кваліфікаційний тощо); стратегія підприємства; сукупність навичок, властива підприємству, спільні цінності.

**Корпоративна культура** – це набір найважливіших припущень, прийнятих членами підприємства, які отримали відображення в цінностях, що заявляються підприємством та задають людям орієнтири їх поведінки та дій. Зазначені ціннісні орієнтації, що передаються членам підприємства через символічні засоби.

**Лідерство** – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, що її обмежують.

**Керівництво** - це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх. Це право випливає з повноважень керівника, які визначають його компетенцію у межах формальної організації. Діапазон керівника залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління.

**Влада** - це можливість впливати на інших. Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відношення і т.п. іншої людини.

Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглими: влада, що ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада; харизма.

Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як **стилі керівництва**. Німецький вчений Курт Левин за характером прийняття

рішення в соціальній групі розрізняє такі стилі, як авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) та ліберальний.

Нами були розглянуті наступні теорії лідерства та керівництва: теорії “Х” та “У” Мак Грегора; Лайкертові системи керівництва; решітка менеджменту” Блейка та Мутона; ситуаційні підходи до ефективного керівництва (ситуаційна модель керівництва Фідлера; теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара; підхід "шлях-мета" Мітчела та Хауса; модель прийняття рішень керівником Врума та Йеттона).

До факторів, що впливають на ефективність управління в фізкультурно-спортивних організаціях відносяться зовнішні (нормативні законодавчі обмеження, ситуація на ринку праці) та внутрішні (цілі, персонал, стиль управління, тощо).

Центри фізичного здоров'я населення „Спорт для всіх” є державними бюджетними організаціями, що належать до сфери управління Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту та діють з метою створення сприятливих умов для реалізації права громадян на заняття ФКіС, а також задоволення їх потреб в оздоровчих послугах за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

#### 2.1. Методи досліджень

Головна складова ефективного функціонування будь-якої фізкультурно-спортивної організації є оцінка її кадрового менеджменту. Становлення та підтримання політики управління персоналом – це складний процес, який необхідно уважно дослідити, ретельно підготувати, якісно впровадити та постійно контролювати.

В ході дослідження були застосовані різні методи до оцінювання продуктивності кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації. Зокрема були використані такі методи дослідження:

1. Аналіз нормативно-правових документів та вивчення літературних джерел з проблеми дослідження.
2. Соціологічне опитування (методом анкетування).
3. Метод включених досліджень.
4. Методи математичної статистики.

Аналіз літературних джерел, зокрема контент-аналіз періодичної літератури.

Були проаналізовані такі джерела літератури на цю тему: навчальні посібники, матеріали мережі Інтернет, законодавчі документи.

Традиційний аналіз - ланцюжок розумових, логічних побудов, вкладених у виявлення суті аналізованого матеріалу, тобто. перетворення вихідної інформації на необхідну форму для дослідника. В результаті вивчення та аналізу даних науково-методичної та спеціальної літератури були обрані та сформульовані: тема, мета та завдання дослідження. Аналіз законодавчих та нормативно-правових документів дозволив ознайомитися та

вивчити правові норми та закони, встановлені для законодавчого регулювання системи клубної роботи в країні.

**Сутність формалізованого методу (Контент-аналізу)** є знаходження таких властивостей, ознак, рис документа, які відображали б істотні сторони його змісту. Розрахований він на вилучення інформації з високих масивів літературних джерел, недоступних традиційному аналізу. Заснований на виявленні деякі кількісні, статистичні характеристики текстів (або повідомлень). Передбачається, що кількісні характеристики змісту документів відображають деякі суттєві риси досліджуваного.

**Соціологічне опитування** – це метод збору первинної соціологічної інформації про об'єкт, який досліджується за допомогою спілкування з питаннями до певної групи людей, які мають назву респонденти. Даний метод включав анкетування і бесіду. Він проводився з метою отримання достовірних даних про стан та сучасні тенденції стратегії розвитку персоналу у ФК «Арсенал».

Анкетування - це збирання інформації письмовим заповненням заздалегідь розроблених анкет. Відповідно, анкета - це тиражований, упорядкований за формою та змістом набір питань у формі опитувального листа.

Розроблена нами анкета (Додаток А) мала стандартизований характер, оскільки вона відповідала наступним вимогам:

- кожне питання анкети пред'являлося всім без винятку респондентам у тому самому формулюванні;
- було визначено суворий порядок постановки питань, кожен із яких має свій зафіксований номер;
- до кожного змістовного запитання додається список фіксованих відповідей.

У анкеті респондентам було запропоновано як відкриті види питань (коли пред'являються варіанти відповіді питання), і закриті (коли дослідник



пропонує респонденту варіанти відповідей, спонукаючи його відповідати питання вільно).

Бесіда – це цілеспрямована розмова з респондентом з метою з'ясування уявлення чи розуміння ним питань дослідження.

**Метод включених соціологічних досліджень (соціологічне спостереження).** Під спостереженням у соціології мається на увазі пряма реєстрація подій очевидцем. Спостереження може мати різний характер. Соціолог може самостійно спостерігати події, що відбуваються. Іноді може користуватися даними спостережень інших.

Під час включеного спостереження дослідник імітує входження в соціальне середовище, адаптується в ньому та аналізує події як би “зсередини”. У не включеному (простому) спостереженні дослідник спостерігає “з боку”, не втручаючись у події. В обох випадках спостереження може проводитись відкрито або інкогніто.

**Методи математичної статистики** відігравали важливу роль при обробці статистичних даних на тему дипломної роботи. Нами були використані такі методи математичної статистики:

- визначення суми отриманих показників (тобто кількості отриманих відповідей) – ( $\Sigma$ );
- визначення відсоткового співвідношення (%);
- визначення середнього арифметичного значення (ХСР);
- визначення рангу (R);
- побудова таблиць, графіків та діаграм.

Комплексне використання різних методів дослідження дозволяє полегшити і пришвидшити процес удосконалення кадрової політики в фізкультурно-спортивній організації, а ще підвищити ймовірність досягнення успішних результатів її діяльності. Дослідження кадрового менеджменту для поліпшення якості обслуговування є основою для стійкого розвитку фізкультурно-спортивної організації в довгостроковій перспективі та є стратегічною інвестицією.

## 2.2. Організація дослідження

Дослідження проблем кадрової політики у сучасному спорті проходило у відповідності з розробленими програмою і планом дослідження. Програма дослідження являла собою теоретичну основу здійснюваних процедур, які включали в себе: збір, обробку і аналіз інформації, необхідної для одержання теоретичних висновків і практичних рекомендацій.

Складений на основі програми дослідження, організаційно-технічний план носив оперативний характер, визначав послідовність виконання дослідницьких процедур і включав в себе три етапи: розвідувальний, аналітичний, експериментальний.

Кожен з етапів припускав наявність мети і відповідний набір дослідницьких процедур.

Перший етап досліджень включав в себе три самостійні стадії: початкову, проміжну, завершальну.

На проміжній стадії розвідувального етапу здійснювався збір емпіричного матеріалу для вивчення факторів і особливостей організації спортивного підприємництва, його форм і видів. За допомогою відповідної техніки і методики дослідження на проміжній стадії була зібрана, вивчена і класифікована інформація. Здійснено збір доступних, спеціальних літературних джерел з даної проблеми.

Завершальна стадія розвідувального етапу дозволила визначити та підготувати конкретні процедури (пілотажні дослідження) та інструментарій (анкета), а також здійснити спостереження.

Проведення пілотажних досліджень дозволило емпірично перевірити відповідність обраного інструментарію основними параметрами, що характеризують проблеми і перспективи підприємницької діяльності.

Метою аналітичного етапу дослідження стало визначення якісно-кількісних характеристик спортивного підприємництва, і підбору найбільш ефективних організаційно-правових форм і методів її здійснення.

Реалізація аналітичного етапу передбачала використання соціологічного опитування (анкетування, бесіда) та математичної обробки отриманих даних (метод оцінювання, а також метод вибіркового обстеження). З допомогою цих методів були виявлені: ступінь актуальності на сьогоднішній день ведення підприємницької діяльності в сучасних умовах розвитку вітчизняного фізкультурного руху; найбільш доцільні види та організаційно-правові форми його здійснення; проблеми та чинники, що роблять негативний вплив на ефективність підприємництва в спорті та можливі шляхи їх усунення.

Опитування проводилося протягом вересня місяця 2023 року. Методом анкетування було опитано 20 респондентів.

Анкетування було проведено серед працівників ФК "Арсенал".

Анкета складалася із 13 питань. Перші дев'ять питань були спрямовані на виявлення питань, що цікавлять нас. У питаннях 10-13 зазначалися біографічні дані. Анкета складається з 3 закритих, 9 напіввідкритих та 1 відкритого питання. Зразок анкети подано у додатку (див. Додаток А).

На підставі отриманих результатів досліджень були побудовані діаграми та таблиці у третьому та четвертому розділах.

### 3 РОЗДІЛ

## ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТА СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА У ФК «АРСЕНАЛ»

### 3.1. Взаємозв'язок понять лідерства і керівництва

**3.1.1. Лідер і керівник: тотожність і відмінність.** Поняття понять лідерства і керівництва так само, як і поняття лідер і керівник, зв'язані з діяльністю групи і організації, з сферою управління.

Дуже важливими для успішного функціонування організації є не лише сформовані у ній стосунки, але і те, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної діяльності.

Менеджмент організації опирається як на формальні важелі впливу, так і на неформальні. У такій ситуації поняття “керівник” ближче до поняття “лідер”.

За звичай ці взаємини в групах мають подвійний характер.

Покращення відносин в групах досягається завдяки оптимальному поєднанню ділових і неофіційних взаємин.

Лідерство – являється тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати управлінські функції, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних позитивно впливати на працівників і вести за собою для досягнення організаційної мети. Якщо керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство — на неформальних. Тому воно спроможне у деякій мірі позитивно, доповнювати формальне управління колективом.

Існує різниця між керуванням і лідерством. Керування або управління це перш за все раціональний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують визначені їм офіційно завдання.

Лідерство є процесом, пов'язаним з емоціями, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи.

Лідер виконує багато соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності певних знань, навиків і вмінь.

У компетенції лідера основними є проблеми створення і підтримки певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища тощо.

У стабільній ситуації ефективність функціонування організації може бути забезпечена менеджментом без урахування відносин лідерства.

Найкраще лідер проявляє себе у нестабільних умовах, форс-мажорах, постійній готовності до змін відповідно до нових обставин і запитів.

**3.1.2. Приклад лідерства за участю.** Воно також відоме як демократичне лідерство та є яскравим прикладом стилю лідерства, в якому члени суттєво залучені до процесу прийняття рішень.

Демократичний тип лідерства дозволяє людям вільно обговорювати та ділитися ідеями. Це один із найефективніших стилів управління.

Прикладом такого стилю є Джордж Вашингтон. Особливо це стосувалося ситуацій, коли йдеться про керівництво урядом США.

Перші ознаки свого демократичного стилю керівництва він виявив, призначивши сильних керівників в свій кабінет.

Його рішення відмовитися від третього терміну стало прикладом у США, а згодом і у світі. І закріпилося юридично.

**3.1.3. Авторитарне керівництво.** У цьому стилі лідерства лідер володіє всією владою та сам приймає рішення.

Вони керують організаціями на свій розсуд, не враховуючи волю та ініціативу всіх членів.

Існує багато думок, що імперативний/авторитарний стиль керівництва обмежує ефективність роботи та створює напружену атмосферу в колективі. Однак цей стиль не означає постійно лаяти співробітників. Цей стиль може бути ефективним, якщо керівник авторитетна людина.

Тоді авторитарне керівництво стає авторитетним.

Таким прикладом може бути Ілон Маск – відомий як лідер із залізною рукою.

А також Стів Джобс – керівник Apple він, як відомо, мав високий ступінь контролю.

**3.1.4. Транзакційний лідер.** Транзакційне лідерство фокусується на контролі, організації та короткостроковому плануванні проектів і кампаній.

Транзакційні лідери - це лідери або керівники, які мотивують своїх співробітників працювати за допомогою винагород, покарань і заохочень.

Приклад може бути Говард Шульц Він був головою та генеральним директором Starbucks Coffee багато років, та перетворив невелику місцеву мережу кав'ярень в один із найвідоміших брендів у світі.

Лояльність владі, навчання співробітників, послідовність, мотивація співробітників і побічні переваги - все це цінності, які Шульц вимагає від своїх підлеглих.

**3.1.5. Стиль лідерства *laissez-faire* або ліберальний.** Ліберальний стиль лідерства, або потурання. Адже *Laissez-faire* з французької означає нехай роблять.

Керівництво повністю довіряють своїм співробітникам і зосереджують майже весь свій час на управлінні компанією.

Цей підхід все ж має переваги у випадках творчих колективів.

**3.1.6. Трансформаційний стиль лідерства.** Такі лідери завжди готові до трансформації та вдосконалення. Співробітникам будуть призначені завдання та цілі для досягнення на певній строковій основі.

Цей стиль настійно рекомендується в компаніях, які орієнтовані на зростання, завдяки своїй здатності мотивувати співробітників повністю реалізувати свій потенціал.

**3.1.7. Харизматичний стиль лідерства .** Вони випромінюють сильну харизму.

Харизматичні лідери використовують свої сильні сторони особистості, щоб мотивувати інших діяти певним чином для досягнення певної мети.

Така лідерська здатність залежить від красномовства лідера, твердої віри у свою місію та здатності змусити своїх послідовників або підлеглих відчувати те саме.

Історичний приклад це Ісус Христос.

## **3.2. Вивчення ефективності стилів лідерства ФК "Арсенал"**

**3.2.1. Значення потенціалу групової роботи на ефективність діяльності спортклубу.** Колектив ФК «Арсенал» це організована група людей. Тому разом вони можуть досягти набагато більшого, ніж кожен із них окремо. Зрозуміло, що грати у футбол можна лише колективно.

Зазвичай керівники мають слабке уявлення про потенційну цінність колективного підходу. Натомість колективна робота може відкрити величезні можливості. Особливо в командних видах спорту. І таким є футбол.

Спортивна організація і насамперед така спортивна команда як ФК «Арсенал» дуже залежить від колективних дій. Найвищий ступінь згуртованості колективу – це команда і, відповідно, командний стиль керівництва.

Командний стиль відкриває шлях для ефективної допомоги співробітникам, які взаємодіють один з одним при досягненні спільної мети. Згуртовані колективи потрібно створювати послідовно та наполегливо.

Про ефективність колективу ФК «Арсенал» говорить його здатність досягати корисних результатів.

**3.2.2. Чинники згуртованості групи.** На згуртованість групи впливають такі чинники як членство, робоче оточення, організація та стадія розвитку, на якій знаходиться група.

**Членство.** На згуртованість колективу впливають такі фактори як розмір групи, однорідність та сталість.

- Розмір: Для згуртованої групи максимальним вважається розмір 10-12 осіб. Зі зростанням чисельності групи проявляються проблеми координації і комунікації. Саме тоді вона починає структуруватися.

- однорідність: чим одноріднішою буде група щодо спільності інтересів, цінностей і відносин, тим скоріше вона буде згуртовуватися.

- Постійність членства групи сприяє згуртованості групи.

Колектив ФК «Арсенал» однорідна з постійним складом група, яка за чисельністю перевищує оптимальний розмір згуртованої групи.

Робоче оточення. На згуртованість групи впливають такі фактори робочого оточення:

- суть завдання (спільна мета тощо);
- фізичні умови: працювати поруч в тісному контакті;
- комунікація: вільне спілкування між собою у процесі спільної діяльності.

Робоче оточення ФК «Арсенал» практично повністю сприяє згуртованості колективу. Проте наявні певні проблеми із комунікацією.

Організація. Організаційні аспекти діяльності групи включають такі фактори:

керівництво та лідерство: Ці фактори залежать від того наскільки вміло лідер групи керує групою у всіх її аспектах;

успіх: чим успішніша група, тим вища її згуртованість. І навпаки, згуртована група буде більш успішною;

зовнішня загроза: збільшує згуртованість групи.

Організаційні аспекти діяльності ФК «Арсенал» в цілому сприяють згуртованості колективу.

Розвиток та зрілість. Згуртованість групи залежить від стадії розвитку.

Колектив ФК «Арсенал» перебуває у перехідному періоді розвитку до зрілості.

**3.2.3. Роль лідера колективу.** Лідер колективу відіграє унікальну, ключову роль у його роботі. Члени колективу орієнтуються на стиль управління лідера та оцінюють його здатність створити дружню обстановку відкритості, співробітництва. Колектив не можна створити без зусиль, цілеспрямованості та довіри.



Колектив ФК «Арсенал» невеликий за чисельністю та практично складається з двох мікрогруп: співробітників та гравців основи. Виходячи з мети нашої роботи було проведено опитування у групі співробітників ФК «Арсенал». Крім цього, під час проходження практики проводилось і включене дослідження, яке дозволило виявити особливості лідерства та стилю керівництва колективом.

**3.2.4. Стили керівництва.** Відповідно до поведінкового підходу, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки стосовно підлеглих. Відтак класифікуються і стилі керівництва.

Поведінковий підхід полягає в тому, що на його основі проводиться аналіз та складається класифікація стилів керівництва. В контексті управління стиль, це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих, щоб спонукати їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якої керівник делегує свої повноваження, типи влади, що використовуються ним, та його турбота, перш за все, про людські стосунки або, перш за все, про виконання завдання – все відображає стиль керівництва певного лідера [10, 18, 29].

Будь-яка організація є унікальною комбінацією людей, цілей і завдань. За традиційною системою класифікації стиль може бути від автократичного до ліберального. Рис. 3.1. ілюструє автократичний ліберальний континуум.

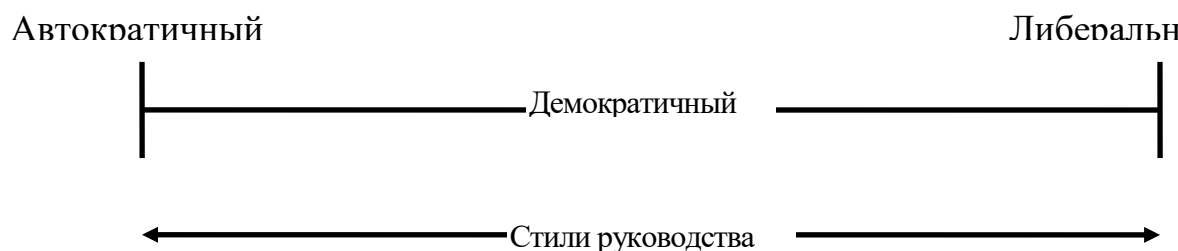


Рис. 3.1. Автократично–либеральний континуум

### 3.3. Результати досліджень у колективі ФК «Арсенал»

У нашому опитуванні взяли участь двадцять респондентів. Дані про їх вік представлені в таблиці. Абсолютна більшість опитаних перебувають у віці від 25 до 40 років – 60%. У колективі ФК «Арсенал» практично немає людей похилого віку, якщо не брати до уваги одного респондента у відносно зрілому віці понад 50 років.

Також є досить однорідна освіта респондентів ФК «Арсенал». Як очевидно з таблиці табл. 3.2., у більшості співробітників ФК «Арсенал» освіта вища або незакінчена вища – 60%. Ще 40% респондентів мають середню спеціальну освіту.

Таким чином, у колективі ФК «Арсенал» немає жодної людини із середньою освітою. Тому, враховуючи такі дані, ми можемо очікувати прояви подібних інтересів та дружніх відносин у цьому колективі.

На перше запитання анкети було отримано відповіді, які подані у таблиці 3.1.

Табл. 3.1.

#### Показники ефективності керівництва

№	Зміст відповідей	Всього	
		Σ	%
	Продуктивність праці керованого колективу	3	15
	Успішність вирішення професійних завдань	14	70
	Психологічний клімат у колективі	9	45
	Плинність кадрів	1	5
	Своє	-	-

Таким чином, головним показником ефективності керівництва має бути успішність вирішення професійних завдань. Так вважають 70% опитаних.

На друге питання анкети «Яким Ви віддаєте перевагу методам керівництва у вашій організації?» було отримано відповіді, подані у таблиці 3.2.

Табл. 3.2.

### Переважні методи керівництва

Яким Ви віддаєте перевагу методам керівництва у вашій організації?			
	Контактний	9	45
	Дистанційний	-	-
	Делегуючий	-	-
	Цілепостановний	11	55
	Своє	1	5

Думки про методи керівництва в організації ФК «Арсенал» розділилися. За цілепостановний висловилися 55% опитаних, а за контактний – 45%.

На третє запитання анкети «Який стиль управління прийнято у Вашій організації?» було отримано відповіді, подані у таблиці 3.3.

*Табл. 3.3.*

### Стиль управління організації ФК «Арсенал»

Який стиль управління прийнято у Вашій організації?			
1	Автократичний	3	15
2	Демократичний	10	50
3	Ліберальний	7	35
4	своє	-	-

50% опитаних вважають, що стиль управління організації ФК «Арсенал» демократичний; ще 35 – що ліберальний. 15% респондентів вважають, що він є автократичним. У той самий час, як з особистих спостережень зробив висновок про авторитарності керівництва ФК «Арсенал».

На четверте запитання анкети «Який на Вашу думку має бути компетентність керівника?» було отримано відповіді, подані у таблиці 3.4.

*Табл. 3.4.*

### Бажана компетентність керівника

Якою на Вашу думку має бути компетентність керівника?
---

1	Висока	19	95
2	Середня	1	5
3	Низька	-	-

На запитання анкети про вплив іміджу керівника на рівень роботи в організації було отримано відповіді, подані у таблиці 3.5.

Табл. 3.5.

### Вплив іміджу керівника на рівень роботи в організації

№	Відповіді	кількість	%
1	Дуже впливає	7	35
2	Впливає	13	65
3	Байдуже	-	-
4	Майже не впливає	-	-
5	Не впливає	-	-
6	своє	-	-

На наступне запитання анкети було отримано відповіді, подані у таблиці 3.6.

Табл. 3.6.

### Найважливіша емоційно-вольова риса характеру керівника

№	Відповіді	кількість	%
1	Цілеспрямованість	10	50
2	Принциповість	6	30
3	Наполегливість	4	20
4	Рішучість	11	55
5	Дисциплінованість	6	30
5	Своє	-	-

На запитання анкети «Яка інтелектуальна якість має переважати у керівника?» були отримані відповіді, подані у таблиці 3.7.

На думку респондентів ФК «Арсенал», на першому місці у керівника має бути рішучість дії. Так вважають 55% опитаних. Ще 50% респондентів відзначили цілеспрямованість керівника.

Табл. 3.7.

**Переважна інтелектуальна якість керівника**

№	Відповіді	кількість	%
1	Спостережливість	2	10
2	Аналітичність мислення	10	50
3	Здатність до прогнозування ситуацій та результатів дій	13	65
4	Оперативність та логічність пам'яті	3	15
5	Стійкість уваги	2	10
6	своє	-	-

Восьме та дев'яте питання анкети дозволили нам з'ясувати взаємодію та допустимі норми поведінки між керівниками та підлеглими й керівників між собою. У відповідях на ці запитання респонденти могли вибрати декілька відповідей.

Табл. 3.8.

**Допустимі норми поведінки між начальниками**

№	Відповіді	кількість	%
1	Побутові	1	5
2	Ділові	13	65
3	Рівноправність	4	20
4	Лідерство	-	-
5	Своє	2	10

Ділові стосунки повинні бути нормою поведінки між керівниками. Так вважають 65% респондентів. Ще 20% наголошують на рівноправності.

Табл. 3.9.

**Допустимі норми поведінки між начальником та підлеглим**

№	Відповіді	кількість	%
1	Побутові	3	15
2	Ділові	16	80
3	Рівноправність	3	15
4	Лідерство	1	5
5	Головність	3	15

6	своє	-	-
---	------	---	---

Практично одноголосно (80%) респонденти висловилися за ділові норми поведінки між начальником та підлеглим.

### **Висновки до розділу 3**

Мета третього розділу зводилася до того, щоб вивчити основні стилі та методи керівництва, які є у розпорядженні керівника ФК «Арсенал» і якими основними якостями повинен мати сучасний керівник.

Щодо згуртованості колективу ФК «Арсенал», то це однорідна з постійним складом група, яка за чисельністю перевищує оптимальний розмір згуртованої групи. Робоче оточення ФК «Арсенал» майже повною мірою сприяє згуртованості колективу. У колективі є певні проблеми із комунікацією. Організаційні аспекти діяльності ФК «Арсенал» переважно сприяють згуртованості колективу. Колектив клубу знаходиться у перехідному періоді від розвитку до зрілості.

Колектив ФК «Арсенал» невеликий за чисельністю та практично складається з двох мікрогруп: співробітників та гравців основи. Виходячи з мети нашої роботи було проведено опитування у групі співробітників ФК «Арсенал». Крім цього, під час проходження практики проводилось і включене дослідження.

Ними було розглянуто основні стилі керівництва у порівнянні з отриманими результатами соціологічного дослідження. За традиційною системою класифікації стиль може бути автократичним та ліберальним, або це буде стиль, зосереджений на роботі, та стиль, зосереджений на людині.

Як було з'ясовано нами, в організаціях сфери ФКіС кращим є демократичний стиль управління. У колективі ФК «Арсенал» він скоріше авторитарний.

Дослідження показали, що в колективі ФК «Арсенал», відповідно до ситуаційної моделі керівництва Фідлера завдання добре структуроване,

посадові повноваження великі, що створює максимальну можливість для впливу. Натомість підлеглі відчують певний комунікаційний дискомфорт.

Найефективнішим стилем у сьогоdnішньому змінюваному світі є стиль адаптивний, чи стиль, орієнтований на реальність. Такий стиль керівництва характерний для найуспішніших футбольних клубів як у нашій країні, так і за кордоном. Колектив ФК «Арсенал» перебуває у перехідному періоді розвитку до зрілості.

У нашому опитуванні взяли участь двадцять респондентів. Абсолютна більшість опитаних перебувають у віці від 25 до 40 років. Також досить висока освіта респондентів ФК «Арсенал»: вища чи незакінчена вища – 60%. Ще 40% респондентів мають середню спеціальну освіту.

Як вважають респонденти, головним показником ефективності керівництва має бути успішність вирішення професійних завдань. Думки про методи керівництва в організації ФК «Арсенал» розділилися. За цілепостановний висловилися 55% опитаних, а за контактний – 45%.

50% опитаних вважають, що стиль управління організації ФК «Арсенал» демократичний; ще 35 – що ліберальний. 15% респондентів вважають, що він є автократичним. У той самий час, як з особистих спостережень зробив висновок про авторитарності керівництва ФК «Арсенал».

На думку респондентів ФК «Арсенал», на першому місці у керівника має бути здатність до прогнозування ситуацій та результатів дій та аналітичність мислення.

Практично одноголосно (80%) респонденти висловилися за ділові норми поведінки між начальником та підлеглим.

## РОЗДІЛ 4

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ І СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА У ФК «АРСЕНАЛ»

Колектив ФК «Арсенал» як футбольна команда дуже залежить від колективних дій. Найвищий ступінь згуртованості колективу – це команда і, відповідно, командний стиль керівництва.

Відтак, основний наголос у керівництві має на демократичний стиль управління.

Вивчаючи під час виробничої практики особливості керівництва колективом ФК «Арсенал» я дійшов висновку, що стиль управління практично повною мірою відповідає очікуванням співробітників.

Виходячи з демократичного стилю, необхідно максимально надати свободу співробітникам у виконанні поставлених перед ними завдань. Одночасно необхідно визначати контрольні точки для перевірки й коригування по ходу виконання завдання.

Проте чи всі керівники розуміють важливість опори на демократичний стиль керівництва. А загалом у спортклубі переважає командний стиль управління.

Як було зазначено, існує неспроможність єдиного ефективного у всіх ситуаціях стилю керівництва. Стиль повинен бути адаптивним та змінюватися залежно від особливостей підлеглого та характеру виконуваного ним завдання.

#### **4.1. Аналіз результатів дослідження ефективності стилів лідерства ФК "Арсенал"**

З даних таблиці 3.3. побудовано графік, який представлено на рис. 4.1.





Рис. 4.1. Показники ефективності керівництва

Виходячи з даних таблиці 3.4. побудована гістограма, яка представлена на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Переважні методи керівництва

За результатами відповіді на третє питання анкети (Табл. 3.5. Стиль управління організації ФК «Арсенал») побудована діаграма рис. 4.3. "Стиль управління в організації ФК "Арсенал"".

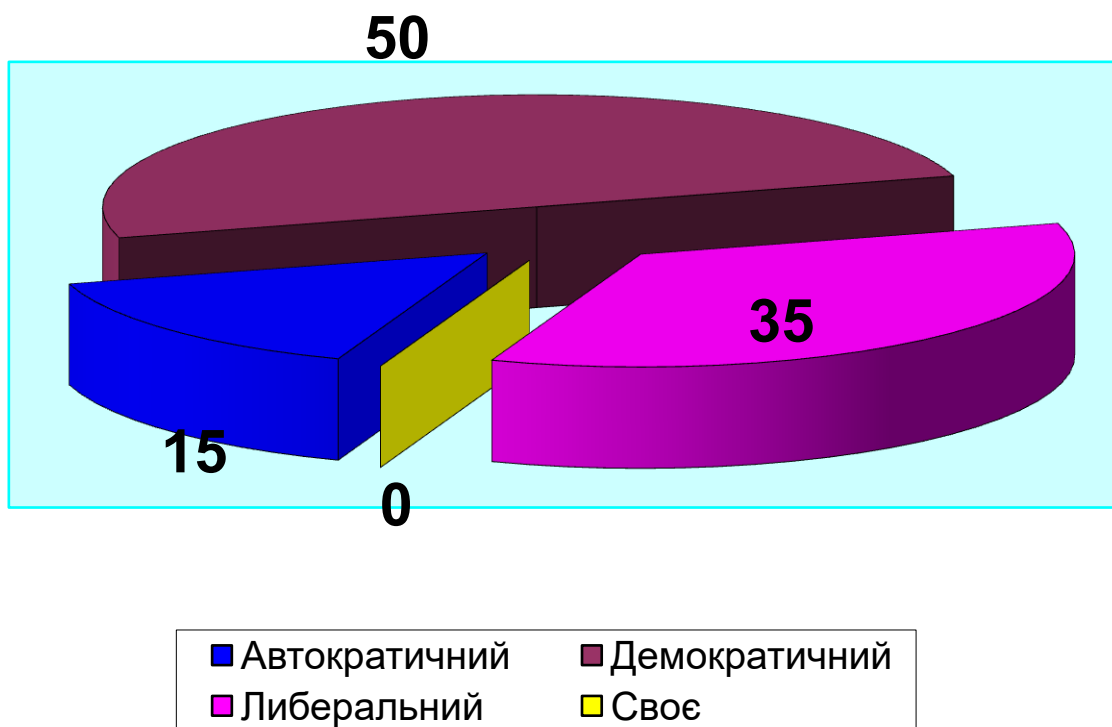


Рис. 4.3. Стиль управління організації ФК «Арсенал»

За результатами відповіді на шосте запитання анкети (Табл. 3.8. Найважливіша емоційно-вольова характеристика характеру керівника) побудована діаграма рис. 4.3. «Найважливіша емоційно-вольова риса характеру керівника».

Як ми бачимо, 50% вважають, що це є демократичний стиль управління організацією.

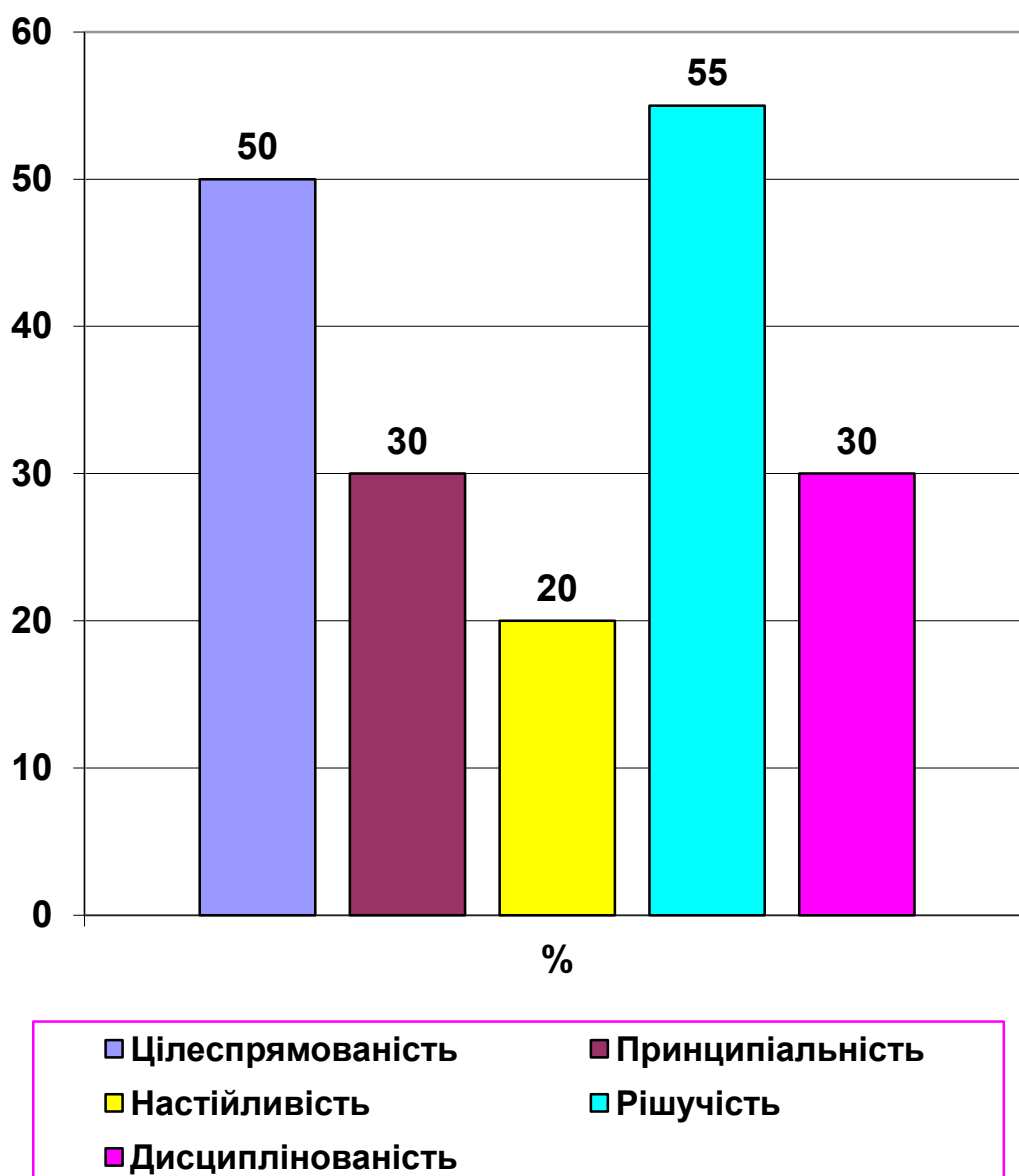


Рис. 4.4. Найважливіша емоційно-вольова риса характеру керівника

За результатами відповіді на сьоме запитання анкети (Табл. 3.9. Переважна інтелектуальна якість керівника) побудовано діаграму рис. 4.5. «Переважна інтелектуальна якість керівника».

Респонденти вибрали дві найголовніші емоційно-вольові риси характеру керівника. Це рішучість (55%) та цілеспрямованість (50%) опитаних.

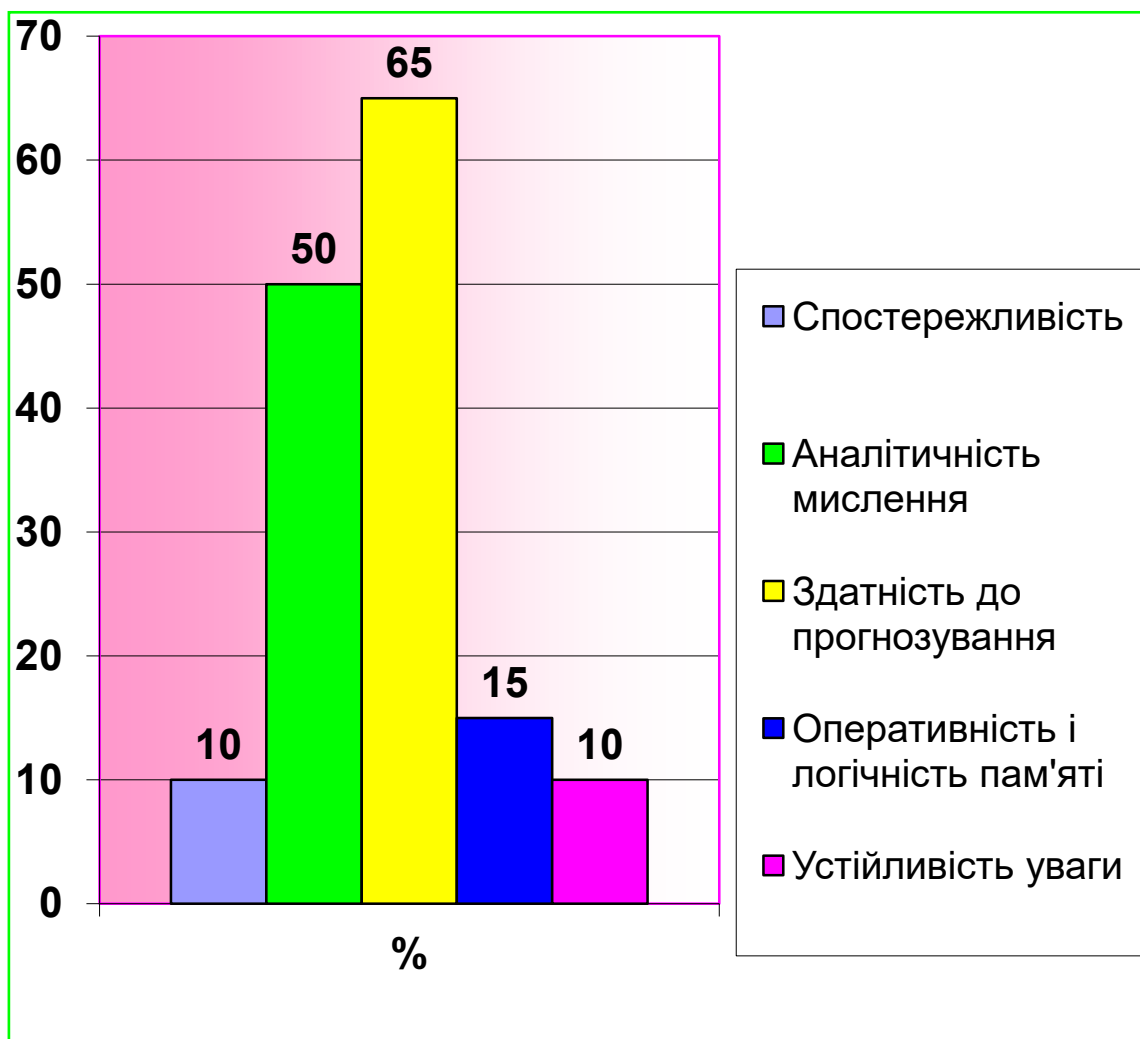


Рис. 4.5. Переважна інтелектуальна якість керівника

Зіставлення відповідей на восьме та дев'яте питання анкети (табл. 3.10. та табл. 3.11) дозволили нам з'ясувати допустимі норми поведінки керівників з підлеглими та між собою.

На восьме запитання анкети респонденти поставили перше місце ділові норми (65%). Важливими також визнали рівноправні стосунки – 20%.

Про допустимість побутових взаємин висловився лише один респондент (5%). Ще двоє людей написали свої варіанти відповідей.

На дев'яте запитання анкети респонденти також поставили перше місце ділові норми (80%). Як бачимо, ще більше співробітників ФК «Арсенал» визнали необхідність насамперед ділових відносин.

Не такими значними, але однаково важливими визнали опитані «рівноправні відносини» та «керівність» – по 15%.

#### **Висновки до розділу 4**

Мета цього розділу зводилася до того, щоб провести аналіз стилів та методів керівництва наявних у розпорядженні керівника ФК «Арсенал».

Колектив ФК «Арсенал» як футбольна команда як ФК «Арсенал» дуже залежить від колективних дій. Найвищий ступінь згуртованості колективу – це команда і, відповідно, командний стиль керівництва.

Відтак, основний наголос у керівництві має робитися на демократичний стиль управління.

Вивчаючи особливості керівництва колективом ФК «Арсенал» було відзначено, що стиль управління практично повною мірою відповідає очікуванням співробітників.

Як було зазначено, неспроможна існувати єдиного ефективного у всіх ситуаціях стилю керівництва. Стиль має змінюватися, тобто. бути адаптивним. Стиль повинен змінюватися залежно від особливостей підлеглого та характеру виконуваного ним завдання.

Дослідження дозволило нам з'ясувати допустимі норми поведінки керівників між собою та між керівниками та підлеглими. Так респонденти поставили перше місце ділові норми (65%). Важливими також визнали рівноправні стосунки – 20%. Про допустимість побутових взаємин висловився лише один респондент (5%).

У взаєминах між начальником і підлеглим респонденти також поставили на перше місце ділові норми (80%). Як бачимо, ще більше співробітників ФК «Арсенал» визнали необхідність насамперед ділових відносин. Не такими значними, але однаково важливими визнали опитані «рівноправні відносини» та «керівність» – по 15%.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження, яке проведено нами, дозволило визначити такі практичні рекомендації:

1. Керівникам ФСТ потрібна серйозна увага до розвитку сучасних стилів управління.
2. Постійно вдосконалювати знання та навички фахівців галузі щодо використання соціально-психологічних підходів та технологій, що допоможе комунікативності співробітників а це в результаті дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності.

У фізкультурно-спортивній організації постановка цілей, в основному, наявна лише у фінансовому контексті, а це звужує коло прийняття рішень і мало підходить для обґрунтування системи управління персоналом. Натомість, ідеальна ціль для фізкультурно-спортивної організації в контексті кадрового менеджменту може бути в утвердженні на позиції одного з провідних підприємств галузі фізичної освіти і спорту з рівнем 80% висококваліфікованого персоналу за підсумками наступного календарного року.

Побудова ефективної кадрової політики у фізкультурно-спортивній організації має розпочинатися з забезпечення персоналу якісними умовами роботи, кращих в порівнянні з конкурентами в галузі .

У процесі комплексного дослідження фізкультурно-спортивної організації були розроблені напрями удосконалення її роботи.

Серед доцільних для впровадження інструментів дослідження та організації кадрової політики у фізкультурно-спортивній організації варто виділити такі:

- щомісяця проводити тренінги для підвищення кваліфікації кадрів;

- раз на рік кожен працівник повинен проходити переатестацію відповідно до посади, яку він займає та рівня його відповідальності;
- спростити методи і підходи до управління персоналом, зокрема заходи з пошуку, відбору та використання персоналу;
- навчання працівників методам ефективного спілкування з керівництвом;
- розробити систему мотивації, яка буде спрямована на заохочення працівників якісно виконувати свої професійні обов'язки;
- підтримка прагнень персоналу розвиватися в рамках їх сфери роботи.

Кадрова політики усіх підприємств різних галузей подібна, в її основі лежать класичні канали комунікації з кадрами, хоча вона не має важливої стратегічної орієнтації, здійснюється інтуїтивно, а ефективність не відстежується. Разом з тим, здебільшого, керівництво фізкультурно-спортивної організації не використовує весь арсенал комунікаційних заходів, серед яких для актуальними є:

- влаштувати «дні відкритих дверей», коли всі охочі кандидати на роботу можуть безкоштовно відвідати організацію та дізнатися про рівень оплати праці робітників, умови їх роботи;
- виступити партнером і /або організатором спортивних заходів, який буде широко анонсуватися для привернення уваги нових висококваліфікованих кадрів;
- запровадити мотиваційну програму для працівників організації;
- активно використовувати спрямовані канали комунікації на різні вікові категорії;
- розширити перелік застосовуваних інструментів кадрової політики.

Реалізація даних рекомендацій щодо покращення кадрового менеджменту фізкультурно-спортивної організації дозволить підвищити продуктивність роботи і буде сприяти зростанню рівня задоволеності як



керівництва, так і персоналу. Основу успіху організації в підвищенні лояльності трудових ресурсів буде складати увага керівників до підлеглих.

Важливим елементом в організації дослідження кадрового менеджменту у фізкультурно-спортивній організації є створення програми навчання персоналу, яка повинна включати: пошук та відбір працівників з достатнім рівнем освіти та кваліфікації у галузі фізичної освіти і спорту; вивчення персоналом стандартів якості обслуговування; навчання ефективним методам роботи та ефективного спілкування з клієнтами.

Для навчання персоналу потрібно застосовувати різні методики і форми: дискусії, моделювання реальних ситуацій обслуговування, ділові ігри. Рівень опанування та використання отриманих знань та навичок можна перевіряти в реальних умовах роботи (шляхом спостережень із боку керівництва).

Для наявності системи мотивації персоналу, прив'язаної до якості обслуговування, важливо поєднувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеної роботи з метою вивчення характерних особливостей та найбільш ефективних методів управління та стилів керівництва організацією ФК «Арсенал» нами було зроблено такі висновки:

1. Проведено вивчення міжнародного та вітчизняного досвіду з управління персоналом в сучасних умовах. Було з'ясовано, що ефективність управлінської діяльності суттєво залежить від авторитету керівника.

Для сфери фізкультури та спорту оптимальним є демократичний стиль керівництва, що породжує найтепліший психологічний клімат у колективі, сприяє розвитку командного духу.

2. Визначені особливості різних стилів управління у колективі ФК «Арсенал». Як було з'ясовано нами, в організаціях сфери ФКіС кращим є демократичний стиль управління. У колективі ФК «Арсенал», відповідно до концепції Блейка-Мутона, застосовується стиль керівництва, що знаходиться в зоні між позиціями авторитет-підпорядкування та організація.

Наші дослідження показали, що в колективі ФК «Арсенал», завдання добре структуровані, посадові повноваження достатньо великі, а відносини між керівником та підлеглими добрі, що створює можливість для впливу. Натомість підлеглі відчують певний комунікаційний дискомфорт.

3. Визначене місце стилів управління в організаційно-управлінській структурі ФК «Арсенал».

В цілому можна сказати, що основний наголос у керівництві має робитися на економічні та соціально-психологічні методи керівництва та на демократичний стиль управління.

Як було зазначено, не може існувати єдиний ефективного у всіх ситуаціях стиль керівництва. Стиль має змінюватися, тобто. бути

адаптивним. Стиль повинен змінюватися в залежності від особливостей підлеглого та характеру виконуваного ним завдання

#### 4. Визначити оптимальний стиль управління ФК "Арсенал".

Стиль управління у колективі ФК «Арсенал» перебуває у перехідний період розвитку до зрілості.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. Управління персоналом : навч. посібник / Л. Балабанова, О. Сардак (Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського). – К. : ВД Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку //Економіка і прогнозування.-2005.-№2.- С.64-74.
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навчальний посібник/ Д.П.Богиня, О.А. Грішнова.- К.: Знання-Прес, 2002.- 313с.
4. Бондар А.С. Історія фізичної культури: навч.пос./ А.С. Бондар, Г.І Приходько. – Х.: 2013. – 222 с.
5. Булатова М. Здоров'я та фізична підготовленість населення України / М. Булатова, О. Литвин // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2004. – № 1. – С. 3–9.
6. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 488 с.
7. Гончаров, В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні [Текст] / В. М. Гончаров // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 33-37.
8. Горбенко О.В. Науково-методичне обґрунтування кадрової потреби сфери фізичної культури і спорту в Україні: автореф. дис. к.фіз.вих.: 24.00.02.- Львів, 2002. - 19с.
9. Гринькова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. / В.М. Гринькова, О.М. Ястремська. — Х.: ХНЕУ, 2011. — 192 с.
- 10.Грішнова О. А. Економіка праці та соціально–трудова відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с.

11. Гуменюк В.Я. Управління витратами на персонал: монографія / В.Я. Гуменюк, Н.М. Самолюк. — Рівне: НУВГП, 2012. — 158 с.
12. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник 90 Житомирського державного технологічного університету. — 2013. — № 1(47). — С. 30–35.
13. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства / Наталія Данилевич // Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. — Львів, 2018. — Том 11. — С. 102–118.
14. Добій М. Людський капітал в економічній перспективі / М. Добій (під ред.) [і др.]; [пер. з пол. Ю. Ренкас]; Uniwersytet economiczny w Krakowie. — К.: Кондор, 2012. — 238 с.
15. Дороніна М.С. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток: монографія / М.С. Дороніна, К.В. Сатушева. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. — 231 с.
16. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика / М. В. Дутчак. — К. : Олімп. л-ра, 2009. — 279 с.
17. Жданова О.М., Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / О.М. Жданова, Л.Я. Чеховська. - Дрогобич. Коло: 2009. - 224с.
18. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с.
19. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів / О.І. Замора // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №4. - С. 85-91.
20. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. — Т. 1. — К.: КНЕУ, 2012. — С.439-452.

21. Єрмаков О.Ю. Формування і ефективність використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах: монографія / О.Ю. Єрмаков, О.В. Величко. — К.: Аграр Медіа Груп, 2010. — 172 с.
22. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 728 с.
23. Калина А.В. Економіка праці: навч. посібник / А.В. Калина. — К.: МАУП, 2004. — 272 с.
24. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / Є.П. Качан: навч. посібник. - К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. - 358с.
25. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Текст] : Навчальний посібник / Є.П. Качан – Тернопіль : ТДЕУ, 2009. – 373 с.
26. Клиновий Д.В. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України: навч. посібник / Д.В. Клиновий, Т.В. Пепа; за наук. ред. Л.Г. Чернюк. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 728 с.
27. Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку [Текст] : монографія / А. М. Колот. –К. : КНЕУ, 2010. – 251с.
28. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / М. А. Кравченко. // Ефективна економіка. - 2010. - № 5.
29. Куделко В.Е. Організація і технологія управління фізичною культурою і спортом у системі районного територіально-адміністративного утворення / В.Е. Куделко. – Харків: видавництво харківської державної академії фізичної культури, 2005. – 20 с.
30. Курило І. Деякі демографічні передумови формування економічної активності та соціальної стратифікації населення України / І. Курило // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 8. – С. 19-25.
31. Ліщук С.В. Зарубіжний досвід регіонального управління фізичною культурою та спортом / С.В. Ліщук // Науковий вісник академії муніципального управління: серія «управління» вип. 4/2014. державне управління та місцеве самоврядування / за заг. ред. В.К. Присяжнюка, В.Д.

Бакуменка. – К.: Видавничо-поліграфічний центр академії муніципального управління. – 2014. – с. 359-365.

32. Ліщук С.В. Розвиток законодавчого та нормативно-правового регулювання фізичної культури та спорту / С.В. Ліщук // становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти : тези доповідей всеукр. науково-практичної конф. – Київ, 27 березня 2015. – ч. 1. – с. 360-363.

33. Ліщук С.В. Сучасний стан та тенденції державного регулювання в сфері професійного спорту / С.В. Ліщук // інвестиції : практика та досвід. – 2015. – № 5. – с. 106-109.

34. Мальона С.Б. Організаційно-правові аспекти функціонування фізичної культури і спорту / Світлана Мальона // Молода спортивна наука України: зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту. – Л., 2006. – вип. 10, т. 3. – с. 6-10.

35. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудова відносини / Махсма М. Б. —К.: «Атіка», 2011. – 304 с

36. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку / Ю.П.Мічуда. – К.: Олімпійська літ., 2007. - 216 с.

37. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.

38. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник / М. І. Мурашко. – 3-тє вид. – К. : Товариство «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

39. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. Кив: Кондор, 2003, 224 с.

40. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.- К.: Академвидав, 2003. - 568 с.

41. Ніколаєнко Л.Ф. Аналіз, моделювання і прогнозування трудових ресурсів регіону: монографія / Л.Ф. Ніколаєнко, П.О. Іващенко. — Харків: Екограф, 2010. 168 с.

42. Попов С.В. Трудові ресурси України: стан та перспективи розвитку / С.В. Попов // Форум права. — 2008. № 3. — С. 419—426.
43. Романішин В.О. Ринок праці України: сучасне положення і шляхи реформування / В.О.Романішин // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - №6. - С.214-219.
44. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 93-97.
45. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.
46. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 93-97.
47. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6. – С. 225–233.
48. Ткачук В.О. Кадри робітничих професій та їх роль у формуванні трудового потенціалу організації / В.О. Ткачук, О.П. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 2. — Т. 2. — С. 137—145.
49. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф.І. Хміль: підручник. - К. – Академвидав, 2005. –512 с.
50. Хомко И.Г. Характеристика планирования деятельности кадров в сфере физической культуры и спорта / И.Г. Хомко, А.В. Горбенко, В.А. Артемьев // Молода спортивна наука України. – Львів: ЛДУФК, 2014. - №4. – С. 161-165.
51. Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр



Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 237-245.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### Анкета

Анкетування проводиться анонімно, всі отримані дані будуть представлені в узагальненому вигляді.

**Мета анкети:** визначення факторів і умов роботи кадрів у фізкультурно-спортивних організаціях.

Обраний відповідь підкреслити або відзначити пташкою (✓)

Можливий вибір декількох варіантів відповіді

#### **1. Як ви вважаєте, які фактори впливають на підвищення ефективності роботи кадрів у фізкультурно-спортивних організаціях?**

1.1. Отримання консультацій в маркетингових фірмах

1.2. Запрошення на роботу в організацію досвідчених менеджерів

1.3. Зборів і членів клубу з подальшим урахуванням пропозицій

1.4.

Інше

---

#### **2. Яким аспектам якості надання послуг, потрібно приділяти більшу увагу?**

2.1. Контролю обслуговуючого персоналу

2.2. Санітарним нормам утримання приміщень

2.3. Регулярним опитуванням клієнтів

2.4. Проведенню індивідуальних занять

2.5. Перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу

2.6.

Інше

---

#### **3. Проведення будь-яких акцій сприятиме підвищенню іміджу спортивної організації?**

3.1. Безкоштовні тренування для інвалідів

3.2. Знижки на послуги, що надаються

- 3.3. Співпраця із зарубіжними фітнес-студіями
  - 3.4. Широке висвітлення в ЗМІ рекламних і PR компаній
  - 3.5. Підтримка на урядовому рівні і на рівні Київміськкадміністрації
  - 3.6. Інше
- 

**4. Які, на Ваш погляд, можливі способи збільшення числа членів фітнес-студії?**

- 4.1. Розширення спектру послуг, що пропонуються
  - 4.2. Збільшення числа приміщень і філій фітнес-студії
  - 4.3. Взаємовигідна співпраця з федерацією фітнесу
  - 4.4. Контакт з іменитими спортсменами
  - 4.5. Інше
- 

**5. Які види додаткових послуг будуть найбільш затребувані в нашій фітнес-студії?**

- 5.1. Програма фітнес-тренувань
- 5.2. Заняття на тренажерах
- 5.3. масаж
- 5.4. Косметичний салон
- 5.5. сауна
- 5.6. Місце для паркування
- 5.7.

Інше

---

**6. На що слід звертати увагу, при виході на спортивний ринок з новою послугою?**

- 6.1. Новизна послуги
- 6.2. Якість і ціна вже добре відомої на ринку послуги
- 6.3. Всебічне фізичний розвиток займається
- 6.4. Отримане задоволення від часу, проведеного в фітнес-студії

6.5.

Інше \_\_\_\_\_

**7. Які фактори, що впливають на фінансування фітнес-студії потрібно використовувати?**

7.1. Написання цільової програми розвитку діяльності з фітнес-студії

7.2. Детальна розробка бізнес-плану діяльності з фітнес-студії

7.3. Високий рівень рекламної агітації

7.4. Активні PR-компанії

7.5. Пошуки постійних бізнес-партнерів

7.5.

Інше \_\_\_\_\_

**8. Які найефективніші засоби реклами Ви вибрали б?**

8.1. Роздача буклетів і листівок в людних місцях

8.2. Зовнішня реклама

8.3. Реклама в друкованих засобах масової інформації

8.4. Реклама в електронних засобах масової інформації

8.5. Реклама в Інтернеті та за допомогою мобільних операторів зв'язку

8.6. Рекомендації членів клубу знайомим

8.7.

Інше \_\_\_\_\_

**9. При складанні загального бізнес-плану діяльності фітнес-студії, яким аспектам слід приділяти особливу увагу?**

9.1. Детальності опрацювання плану конкретних спортивних заходів

9.2. Бізнес-планів з розширення сфери діяльності

9.3. Перспективі подальшого розвитку фітнес-студії

9.4.

Інше \_\_\_\_\_

**10. Які, на Вашу думку, яких найчастіше припускаються помилки при складанні бізнес-планів фітнес-студії (виберіть з переліку чотири пункти)?**

- 10.1. Відсутність місії, чітко вираженою стратегічної мети
  - 10.2. Недолік певних пропозицій
  - 10.3. Нереальність проекту і прогнозів
  - 10.4. Слабкий аналіз конкурентів
  - 10.5. Прорахунок в обсягах фінансових надходжень
  - 10.6. Відсутність оперативного реагування на зовнішні зміни
  - 10.7. Непрофесіоналізм, слабкий підбір кадрів
  - 10.8. Недоліки в міжособистісної комунікації, проблеми спілкування
  - 10.9.                                    Інші                                    причини,                                    вкажіть:
-