

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ  
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: **«СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Власов Олександр Олексійович

Науковий керівник: Калита Л.В.  
Кандидат історичних наук, доцент

Рецензент: Юхно Ю. О.  
Кандидат наук з фізичного виховання і  
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 3 від 16.11. 2021 р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.  
Доктор наук з фізичного виховання і  
спорту, професор

---

(підпис)

**Київ – 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. РОЗРОБКА СУЧАСНИХ СИСТЕМ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ</b> .....	6
1.1. Основні етапи формування успішної стратегії планування діяльності сучасної фізкультурно-спортивної організації .....	6
1.2. Побудова конкурентоспроможної системи управління командою фізкультурно-спортивної організації .....	12
1.3. Переваги використання сучасних методів формування стратегій у фізкультурно-спортивних організаціях .....	19
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	26
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ</b> .....	27
2.1. Методи дослідження .....	27
2.2. Організація дослідження .....	29
<b>РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ ЯКІСНИХ СТРАТЕГІЙ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА УСПІХ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МАСТЕР-ФІТ»</b> .....	31
3.1. Невід’ємні кроки встановлення ефективної системи стратегічного планування спортивного клубу «Мастер-фіт» .....	31
3.2. Основні сучасні впровадження в систему управління, що підвищують ефективність фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» .....	40
3.3. Досягнення спортивної організації «Мастер-фіт» після впровадження нових стратегічних методів планування діяльності .....	49
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	57
<b>РОЗДІЛ 4. ГОЛОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МАСТЕР-ФІТ»</b> .....	58
4.1. Методи підвищення якості роботи керівництва, використані спортивною організацією «Мастер-фіт» .....	58
<b>Висновки до розділу 4</b> .....	64
<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	67
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	69
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

Стратегія фізкультурно-спортивної організації як сукупність дій є потрібною для забезпечення та утримання визначеної позиції на ринку в умовах загострення конкурентної боротьби й адаптації до нових можливостей і викликів зовнішнього середовища. Стратегія планування діяльності як процес, важливим складовим елементом якого є розробка стратегій, повинен сприяти взаємоузгодженню розроблюваних у фізкультурно-спортивній організації стратегій. Стратегічне планування розглядають як важливий засіб для досягнення бажаного стану фізкультурно-спортивної організації у майбутньому, виходячи із наявних у даний час умов.

**Актуальність теми.** Актуальність стратегічного планування обґрунтовується здатністю визначати послідовність виконання робіт щодо забезпечення ефективної діяльності та розвитку фізкультурно-спортивної організації у довготривалій перспективі. Передумовами для виникнення та застосування стратегічного планування у фізкультурно-спортивній організації є загострення конкурентної боротьби, виникнення потреби у створенні конкурентних переваг і подальшому їх утриманні, розвиток інноваційних процесів, створення та впровадження інновацій, доступність інформації про стан зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз, порівняння сильних і слабких сторін із конкурентами, потреба у швидкій реакції на зміну середовища діяльності спортивної організації, необхідність змінювати напрями роботи фізкультурно-спортивної організації під впливом диверсифікації чи децентралізації, розвиток взаємовідносин із спортивними організаціями, які здійснюють стратегічне планування, удосконалення методологічних і методичних засад, а також накопичення практичного досвіду впровадження стратегічного планування, наявність досвідчених і висококваліфікованих фахівців зі стратегічного планування, потреба у запровадженні культури управління, спрямованої на подолання опору змінам і заохочення персоналу до активізації процесів, необхідних для перспективного розвитку фізкультурно-спортивної організації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Загалом дана кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з наряду теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті та формування потенціалу розвитку фізкультурно-спортивної організації і шляхів його покращення.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного планування діяльності та особливостей його впровадження в практичну діяльність фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи визначено такі **завдання.**

- розробити сучасну систему стратегії управління діяльністю в організаціях сфери фізичної культури і спорту;
- дослідити основні етапи формування успішної стратегії планування діяльності сучасної фізкультурно-спортивної організації;
- проаналізувати вплив застосування різних якісних стратегій планування діяльності на успіх фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»;
- визначити головні аспекти стратегії планування діяльності сучасної фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт».

**Об'єктом дослідження** є основні чинники, які впливають на стратегію планування діяльності у сфері фізичної культури і спорту та визначають конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні і методичні аспекти процесу стратегії планування діяльності фізкультурно-спортивних організацій в умовах стратегічного розвитку фізкультурно-спортивної організації на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

**Методи дослідження.** При проведенні досліджень та написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи:

### **1. Метод опитування.**

**2. Метод спостереження.**

**3. Метод вторинного аналізу.**

**4. Аналіз літератури, документів та інших джерел інформації про фізкультурно-спортивну організацію.**

**5. Експериментальний метод.**

**Наукова новизна роботи** полягає у тому, що обґрунтовано необхідність встановлення певних вимог до стратегічного планування діяльності фізкультурно-спортивної організації, дотримання яких дозволить досягнути поставленої мети. Визначено найбільш важливі принципи, які впливають на результативність процесу стратегічного планування діяльності.

**Практична значущість матеріалів кваліфікаційної роботи** полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані у процесі підготовки і підвищення кваліфікації фахівців у сфері менеджменту та перепідготовки керівників фізкультурно-спортивних організацій.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові положення вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених стратегії планування діяльності, системний підхід до аналізу його особливостей у формуванні сучасних ринкових механізмів управління фізкультурно – спортивними організаціями.

## РОЗДІЛ 1

### РОЗРОБКА СУЧАСНИХ СИСТЕМ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

#### **1.1. Основні етапи формування успішної стратегії планування діяльності сучасної фізкультурно-спортивної організації**

На шляху до вдосконалення своєї роботи фізкультурно-спортивні організації стикаються з багатьма різноплановими випробуваннями: на міцність колективу під час стресових ситуацій, на гнучкість оформлення виконання запланованих завдань при непередбачуваних різких змінах, при скрутних фінансових ситуаціях тощо. Кожен такий етап вимагає високо рівня стійкості до зовнішніх впливів на діяльність працівників фізкультурно-спортивної організації. У такому разі допоміжним для сучасних менеджерів сфери спорту стає стратегічне планування спортивної діяльності спортивної компанії [26, 27].

Формулювання плану вимагає від спортивних директорів встановлювати цілі та терміни їх виконання кожним департаментом. Приклади таких цілей включають наймання тренерів, отримання доступу до практичних полів та збір коштів на необхідне обладнання тощо.

Наступним кроком стратегічного планування є реалізація стратегій для досягнення цілей. Спортивний директор може скласти фінансову стратегію для залучення фінансування для нових спортивних програм, проводячи збір коштів або подаючи заявку на гранти. При прийомі на роботу тренерів директору слід тісно співпрацювати з адміністрацією школи, щоб забезпечити справедливість процесу найму та шукати кваліфікованих кандидатів, які втілюють цілі спортивної програми [44, 49].

Третій крок стратегічного планування - оцінка результатів. Цей крок дозволяє спортивним директорам аналізувати досягнутий прогрес у порівнянні зі сферами, які потребують переоцінки. Цей етап пріоритетний, адже винагорода за найменші досягнення усієї команди в умовах

злагодженості є одним із найефективніших методів із усіх існуючих як мотивувати персонал до більш ефективної роботи.

Ефективні керівники фізкультурно-спортивних організацій здійснюють аналіз ситуації на ринку фізкультурно-спортивних послуг, щоб отримати ці результати. По суті, аналіз розривів оцінює відмінності між бажаними та фактичними показниками. Більш того, останній крок вимагає від директорів змінити свою стратегію, щоб усунути будь-які недоліки. Завершення всіх чотирьох етапів стратегічного планування забезпечує спортивних директорів основою, необхідною для розробки ефективної політики та процедур для побудови ефективних спортивних програм, які враховують розвиток спортсменів та працівників [19, 29].

Такого алгоритму важливо дотримуватися, бо він забезпечує упевненість у достатній перевірці усіх наявних аспектів планування спортивної діяльності в організаціях сфери спорту. Для його наочного аналізу дані наведені на рис. 1.1.



Рис.1.1. Чотири головні кроки для формування ефективного стратегічного плану фізкультурно-спортивної організації [1, 45]

Стратегічне планування в спортивних організаціях дозволяє менеджерам запровадити політику та процедури, які допоможуть їм розробити ефективні програми, які відповідають вказівкам керівництва вищих щаблів ієрархії фізкультурно-спортивної організації. Важливо, щоб менеджери спортивних організацій щороку розробляли та виконували свої плани, щоб надавати усім членам команди постійно оновлені системи опрацювання щоденної роботи, що підвищує рівень їхньої кваліфікації [43, 70].

Ефективна спортивна програма дає спортсменам можливість відточувати навички співпраці в різних умовах та з різними вимогами, а отже тренує гнучкість до непередбачуваних змін під час спортивних змагань чи інших важливих заходів.

Для успішної спортивної програми планування діяльності організації потрібен певний набір навичок. Ефективні менеджери із сучасною освітою виявляють передові навички лідерства, аналітики, вирішення проблем та комунікації.

Якісне лідерство включає: 1) можливість ефективно керувати спортивним відділом, що означає розумітися у всіх аспектах спортивних змагань, які вимоги та їхні види висовуються до спортсменів фізкультурно-спортивної організації, як менеджери можуть впливати на ефективність участі у змаганнях, що їм для цього необхідно знати та загалом розуміння своєї головної ролі як менеджера у спортивній організації; 2) якісний контроль наймання тренерів, які у майбутньому будуть втілювати всі зазначені цінності фізкультурно-спортивної організації та напряду буду впливати на рівень конкурентоспроможності спортсменів, тобто на рейтинг організації; 3) слідкування за показниками прогресу й регресу всієї фізкультурно-спортивної організації відповідно з вимогами ринку спортивних послуг і потенціалом роботи суперників [2, 46].

Аналітичні навички: менеджери сфери спорту повинні мати можливість аналізувати та розробляти стратегії, які допоможуть організації подолати виклики та розвиватися. Це означає, що творення необхідного плану важливих



кроків, що приводять до успіху всю компанію з будь-якої можливої ситуації. У високо кваліфікованого керівника сучасної спортивної організації опрацювання стратегічних ходів забирає мінімум часу, але гарантує максимум якості при його застосуванні.

Навички швидкого вирішення проблем: цей пункт пов'язаний із попереднім, але, все таки, має свої особливі риси. Коли виникають проблеми, доречно, щоб спортивні директори мали здатність швидко знаходити рішення. Це означає, що при поразці члени команди не витрачають час на довгостроковий аналіз сіх найменшим помилок, потім усіх можливих методи їх усунення, потім дослідження найбільш відповідних до даної ситуації та аж потім складання можливих наступних дій [20, 60]. За весь цей час компанія дуже сильно падає в ефективності й стає менш конкурентоспроможною. Тому справжній лідер ментально орієнтується у незрозумілій для звичайного глядача змагань ситуаціях і неодмінно генерує найкращі шляхи виправлення помилок. Таким чином суперник може розслабитися, вважаючи, що ваша команда розгубилася, а ви в цей час робите вагомий крок до перемоги.

Комунікаційні навички: для цих фахівців з керівництва у сфері спорту також важливо вміти ефективно повідомляти політику та нормативні акти, щоб всі члени команди не залежно від свого положення у ієрархії мали однакове розуміння стану фізкультурно-спортивної організації, її потенціалів, її слабких і сильних сторін, сили вкладу своєї роботи у прогрес фізкультурно-спортивної організації та чіткої цілі впровадженнь всіх складних завдань для працівників [3, 47].

Сучасному менеджеру фізкультурно-спортивної організації важливо вміти правильно реагувати на непередбачувані зміни, що визначає рівень його кваліфікації. Злагоджену схему цих умінь наведено на рис.1.2.

Бізнес у сфері спорту - це довготривалі перегони. Вони вимагають повної відданості сьогодення, переглядаючи роки вперед, щоб визначити та досягти найкращого у майбутньому. Вони вимагають прийняти сьогодні вирішуючи цілі, розуміючи варіанти, створюючи можливі альтернативні сценарії та

ситуації, визначаючи напрямок, якого слід дотримуватися. Вони вимагають стратегічного мислення.



Рис. 1.2. Перелік навичок, за наявності яких стратегія набуває ефективності [9, 63]

Визначене як процес, який визначає манеру, в якій люди думають, оцінюють, бачать і створюють майбутнє для себе та інших, стратегічне мислення - це, по суті, здатність знати, чого ви хочете досягти і як це втілити в реальність. Розробка стратегічного підходу не завжди проста, оскільки це

настільки ж мислення, як і набір методів. Однак це призводить до головної різниці між середнім та винятковим успіхом.

Керівники з стратегічним мисленням здатні створювати і дотримуватися дуже чіткого процесу бачення. Використовуючи як ліву (логічну), так і праву (творчу) сторону свого мозку, вони визначили амбітне, але суворе бачення того, чого потрібно досягти. Чітке, позитивне та досить велике бачення - це те, що надихає на дії та залучає ідеї, людей та інші ресурси. Бачення - це те, що дає змогу взяти на себе зобов'язання і рухає необхідну енергію, щоб це здійснити. Таким чином, стратегічні мислителі є провідними лідерами. Вони бачать потенціал існування світу і вживають заходів, щоб туди потрапити [4, 10].

Керівники з стратегічним мисленням здатні дивитися навколо і розуміти світ з усіх різних точок зору. Вони слухають, чують і читають між рядками. Перед спостереженням вони спостерігають, поглинають і використовують різні ракурси, які можуть бути корисними для кращого керівництва. Вони розуміють наміри, надії та бажання людей і використовують це як спосіб, який може допомогти досягти більшого, пропонуючи відповідні сучасні спортивні послуги.

Вони добре вміють приймати рішення. Після всебічної оцінки вони обрали спосіб, як піти і твердо увійти в нього без коливань. Вони можуть сумніватися, але не дозволяють сумнівам затьмарити бачення. Вони ефективно повідомляють, що хочуть і чого потребують, використовуючи чіткі розпорядження, одночасно поважаючи думки та бажання своїх співробітників. Вони здатні належним чином реагувати під тиском і зменшувати тривогу, дотримуючись свого рішення та уникаючи надмірних допитів. Завдяки високому рівню впевненості та самооцінки вони конструктивно сприймають і компліменти, і критику. Вони відстоюють свою точку зору, не завдаючи шкоди іншим, і їм вдається переконати без сили чи ворожості. За ними легко слідувати [5, 48].

Керівники з стратегічним мисленням чітко усвідомлюють свої слабкості, тому вони прагнуть звертатися за порадою до інших. Вони досить скромні, щоб бути гнучкими та перекручувати свої ідеї та рамки, щоб справді досягти бажаного бачення. Вони не плутають гнучкість з відсутністю структури. Вони приймають правила гри, тому що вони усвідомлюють, що без правил немає чесної гри. Стратегічні мислителі - це гнучкі мислителі, що дозволяє їм змінювати механізм і думати про щось більш ніж одним способом та розробляти різні стратегії [15, 56]. Поряд з робочою пам'яттю та самоконтролем, гнучке мислення – це одна з основних навичок виконавчої влади, що дозволяє правильно управляти думками, діями та емоціями, щоб досягти успіху.

Керівники з стратегічним мисленням не ігнорують, що досягнення-це довготривалий процес. Основні етапи мають конкретний час і момент. А успіх - це результат процесу стратегічно спланованої роботи та зусиль. Стратегічні мислителі мають здатність бути терплячими. Вони не поспішають з висновками. Вони не роблять ставку на все відразу. Вони інвестують свою енергію у спосіб, який є стабільним та керується довгостроковим баченням [11, 69].

## **1.2. Побудова конкурентоспроможної системи управління командою фізкультурно-спортивної організації**

Ефективність роботи команди фізкультурно-спортивної організації визначає швидкість і якість досягнення поставлених управлінням цілей. Злагожденість колективу формує більший рівень відповідальності у працівників перед керівництвом та перед один одним. Для забезпечення сталого високого рівня успішності команди фізкультурно-спортивної організації повинен бути кваліфікований у сфері спорту менеджер. Саме від

нього напряму залежить підтримка сприятливого для сумлінної праці робітників середовища у спортивній організації.

Чіткість комунікації з боку керівництва та послідовність у зміцненні корпоративних цінностей значно сприятимуть працездатності, мотивації та рішучості співробітників [36, 67].

Стратегії та плани дій (окреслення, хто, що і коли) будуть розроблені для визначення шляху для досягнення ключових стратегічних цілей. Вони повинні сприяти поведінці членів команди відповідно до цілей організації та відповідно до її культури та цінностей. Успіх вимагає, щоб члени команди розуміли прихильність керівництва до процесу та стратегічний план, що впливає з цього, як керівництво, яке визначає пріоритети та дії співробітників. Ясність спілкування знову-таки має вирішальне значення для успіху.

Для того, щоб максимізувати продуктивність організації, керівництво повинне максимізувати продуктивність окремих членів команди. Члени команди повинні відчувати себе комфортно у своїй ролі.

Ми живемо, граємо і працюємо у конкурентному світі. Для того, щоб досягти успіху на ігровому полі або на робочому місці, нам потрібно виграти. Отже, ми змагаємось за відданість працівників та членів команди у прагненні до успіху. Здорова конкуренція стимулює, мотивує і не підриває команду. Це не суперечить більш широким цілям організації. Фактично, якщо цілі та винагороди структуровані ефективно, чим продуктивнішими та успішнішими ми будемо окремо, тим успішнішою буде наша команда, відділ та організація.

Управління фізкультурно-спортивної організації повинне формувати корпоративну культуру та чітко повідомляти про цілі та пріоритети членам команди. Члени команди - це найважливіші ресурси в організації. Вони розуміють, що процес стратегічного планування та отримана в результаті стратегія організації мають вирішальне значення для реалізації успішних індивідуальних та організаційних результатів. Зрештою, щоб досягти успіху, потрібно змагатися і перемагати [12, 50].

Процес стратегічного управління - це більше, ніж просто набір правил, яких слід дотримуватися. Це філософський підхід до бізнесу. Вище керівництво повинне спочатку мислити стратегічно, а потім застосувати цю думку до процесу. Процес стратегічного управління найкраще реалізується, коли всі в бізнесі розуміють стратегію [24, 55].

Працівник – головна, невід’ємна складова конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, тому менеджерам важливо підбирати особливий підхід до кожного зокрема. Ми зібрали основні принципи поведінки з співробітником для підвищення рівня ефективності його роботи й зобразили на схемі на рис.1.3.



Рис.1.3. Умови співпраці з кожним членом команди фізкультурно-спортивної організації для підвищення ефективності [13, 51]

Працездатність команди фізкультурно-спортивної організації прямо пропорційна зібраності менеджерів, які нею керують. Це означає, що те як формують план дня керівники, так і буде функціонувати вся компанія. Відповідальність хорошого лідера спортивної організації полягає у повному контролі якості виконання обов'язкового обсягу роботи кожним членом команди не залежно від його положення у ієрархії посад. За словом контроль ми маємо на увазі точний моніторинг прогресу вчасного завершення важливих процесів працівниками [16, 65].

У процесі еволюції поняття «ефективність» науковцями були виділені такі підходи:

- альтернативної вартості – визначає ефективність як співвідношення між тим послугами, які фізкультурно-спортивна організація вже постачає на ринок, до того, що ця компанія могла би реалізувати за інших умов і наявності інших ресурсів;

- оптимальний – під ефективністю розуміють такий стан економіки, при якому неможливо поліпшити становище хоча б одного суб'єкта, не погіршуючи становища інших;

- продуктивності факторів формування спортивних послуг – використання мінімальної кількості ресурсів для випуску певного виду послуги;

- ресурсний – кінцевий результат на одиницю використуваних ресурсів;

- витратний – результативність роботи фізкультурно-спортивної організації відносно або величини ресурсів, або величини їх витрат у процесі формування спортивних послуг;

- результативний – співвідношення результатів діяльності та ресурсів, які витрачено для досягнення результатів фізкультурно-спортивної організації;

- цільовий – здатність системи досягати визначених цілей за допомогою раціональних дій її складових;

- забезпечення потреб – як відношення цілей до потреб, ідеалів, норм;

- статико-динамічний – базується на розгляді ефективності у часі. У цьому підході визначається статична й динамічна ефективність [14, 52].

Усі підходи характеризують це поняття з різних аспектів, ієрархічність яких формується відповідно до цілей та об'єкта дослідження, тому необхідно виділити базові підходи, враховуючи особливості інновацій та інноваційної діяльності.

Базовим підходом до оцінки ефективності інноваційної діяльності є результативний підхід, адже кінцевим результатом діяльності є отримання надприбутку від реалізації інновацій. Ефективність доцільно визначати як досягнення максимального можливого результату від створення, впровадження та комерціалізації наукових розробок (результату – інновації).

Отже, ефективною вважається інноваційна діяльність, якщо її рівень результативності досягає 100%, однак на практиці цього рівня неможливо досягти, тому його вважають еталонним під час визначення ефективності.

Інноваційна діяльність є тривалим процесом, тому невід'ємним елементом оцінки її ефективності є статико-динамічний підхід. На етапі виробництва ефективність інноваційної діяльності має статичний характер, а при виході на ринок – динамічний. Статичний підхід націлений на розрахунок різних, короткострокових показників відносної економічної ефективності.

Поряд із результативним застосовують цільовий підхід – визначення ефективності відповідно до встановлених підприємством цілей (отримання надприбутку від реалізації інновацій, здобуття конкурентних переваг та інші) та ступеня їх досягнення.

Рівень ефективності команди фізкультурно-спортивної організації визначає конкурентоспроможність членів персоналу. Робота зі швидким виконанням поставлених задач приводить до успіху, тому на рис.1.4. ми висвітлили базові методи вимірювання цього важливого для менеджерів показника [23, 62].

Щоб не збиватися із поставленого шляху до бажаних цілей, ефективним методом концентрації уваги й усунення довгого відволікання на проблеми є



постановка цілей й її повторення на всіх процесах фізкультурно-спортивної організації. Тоді з поля зору працівника й менеджера не зникає образ мотивації й продуктивність роботи не падає.



Рис. 1.4. Базові підходи до оцінки ефективності команди фізкультурно-спортивної організації [17, 53]

Мета постановки цілей - уточнити бачення вашого бізнесу. Цей етап складається з визначення трьох ключових аспектів. По-перше, визначте які ваші короткострокові, так і довгострокові цілі. По-друге, визначте процес того, як досягти своєї мети. Нарешті, налаштуйте процес для свого персоналу, дайте кожній людині завдання, з яким він може досягти успіху. Пам'ятайте під

час цього процесу, щоб ваші цілі були детальними, реалістичними та відповідали цінностям вашого бачення. Як правило, останнім кроком на цьому етапі є написання заяви про місію, в якому стисло повідомляються ваші цілі як вашим акціонерам, так і персоналу [30, 59].

Аналіз є ключовим етапом, оскільки інформація, отримана на цьому етапі, формуватиме наступні два етапи. На цьому етапі збирайте якомога більше інформації та даних, що мають значення для реалізації вашого бачення. Аналіз має бути зосереджений на розумінні потреб бізнесу як стійкого суб'єкта, його стратегічного напрямку та виявленні ініціатив, які допоможуть вашому бізнесу рости. Вивчіть будь-які зовнішні чи внутрішні проблеми, які можуть вплинути на ваші цілі та завдання. Обов'язково визначте сильні та слабкі сторони вашої організації, а також усі загрози та можливості, які можуть виникнути на цьому шляху.

Першим кроком у формуванні стратегії є перегляд інформації, отриманої після завершення аналізу. Визначте, якими ресурсами зараз володіє бізнес, які можуть допомогти досягти визначених цілей та завдань. Визначте сфери, в яких бізнес повинен шукати зовнішні ресурси. Питання, що стоять перед компанією, мають бути пріоритетними з огляду на їх важливість для вашого успіху. Отримавши пріоритет, почніть формулювати стратегію. Оскільки ділова та економічна ситуація є плавною, на цьому етапі надзвичайно важливо розробити альтернативні способи досягнення успіху.

Моніторинг внутрішніх та зовнішніх проблем також дозволить вам реагувати на будь-які істотні зміни у вашому бізнес-середовищі. Якщо ви визначите, що стратегія не рухає компанію до її мети, вживайте коригувальних заходів. Якщо ці дії не увінчалися успіхом, повторіть процес стратегічного управління. Оскільки внутрішні та зовнішні проблеми постійно розвиваються, будь-які дані, отримані на цьому етапі, слід зберігати для допомоги у будь-яких майбутніх стратегіях [18, 42].

Контроль у спортивному менеджменті вже не є тим класичним, традиційним контролем минулого, як функція менеджменту, контроль має

здійснюватися професійно. Контролінг означає послуги для спортивного менеджменту і є функцією спортивного менеджменту. Контролери є контактними особами для всіх рівнів управління спортом у стратегічних та оперативних питаннях. Контролінг - це комплексна концепція управління, що діє на всіх рівнях навігаційної системи управління спортивними організаціями. Під моніторингом ми маємо на увазі постійне та систематичне спостереження та нагляд за певними цілями, планами, процесами та подіями.

Контроль означає: тримати під контролем певну ситуацію, інформувати через цифри про її поточний стан, про події та процеси відповідно про їх причини, про чинники впливу, а також про (можливі) наслідки та (може) мати ініціативи, щоб у разі чого керівництво могло досягти своїх цілей. Керівництво спортивних організацій має діяти на всіх рівнях управління цілеспрямованим, контрольним та інформаційно орієнтованим способом, а отже, орієнтованим на схему регулювання. Потрібен кооперативний стиль керівництва, який допомагає підкреслити компетенції та сильні сторони працівників та врахувати думки працівників із різних сфер, а також прийняття їхніх слабких місць. Особи, які мають повноваження у сфері управління спортом, повинні, у свою чергу, через свої цінності, якості, знання та досвід відповідати культурі спортивних організацій, до складу яких вони входять [21, 41].

### **1.3. Переваги використання сучасних методів формування стратегій у фізкультурно-спортивних організаціях**

Спортивний менеджмент - це сфера, що стосується бізнес-аспектів спорту та відпочинку. Управління спортом передбачає будь-яке поєднання навичок, пов'язаних з плануванням, організацією, керівництвом, контролем, складанням бюджету та оцінка в контексті компанії або відділу, основний продукт або послуга якого пов'язана зі спортом або фізичною активністю. Спорт - це велика справа бізнесу в наші дні, і це надзвичайно конкурентне

поле. Хоча спортсмени можуть бути першокласними у своєму вибраному виді спорту, це не означає, що у них є час або досвід для ведення переговорів про бізнес та добре розвинута сторона управління різноплановими комунікаціями. Це означає, що для досягнення своїх цілей та амбіцій професійно мають бути наявні певні навички. Спортсменам зазвичай потрібні менеджери або спортивні агенти, які допомагатимуть їм на кар'єрному шляху. Менеджмент сфери спорту надає послуги, щоб допомогти перемогти на змаганнях за допомогою ефективної стратегії [22, 58].

Управління спортом охоплює широкий спектр сфер, включаючи фронт-офіси, спортивний менеджмент, спортивний маркетинг, управління подіями, управління об'єктами, економіка спорту та фінансування спорту, а також володіння головної інформації про спорт, чинники, що впливають на його ефективність тощо.

Головним додатком до якісного управління фізкультурно-спортивною організацією є добре сформований стратегічний план. Він надає спортивному клубу поступові, чітко визначені кроки так названої дороги до поставлених керівництвом цілей для досягнення на ринку спортивних послуг, які допомагають не втрачати розуміння сенсу прикладання всього великого об'єму важкої роботи для досягнення чогось, не допускати елементарних помилок через неуважність, непродуманість певної дії на якомусь спортивному івенті чи уникнути недоробок у деяких аспектах або ж навіть навпаки переоцінки якоїсь сторони успіху фізкультурно-спортивної організації. Стратегічний план допомагає стабілізувати обсяг уваги для всіх моментів виконання невідкладних обов'язків, організації потрібних для роботи ресурсів, налагодження ефективного розподілу обов'язків та формування правильної комунікації менеджер-працівник [40, 54].

Прийняти рішення про розвиток свого клубу означає прийняти на себе ризики, пов'язані з ростом та розвитком. Витрати часу на планування повинні допомогти вам зменшити та контролювати ці ризики. Це включає в себе

визначення того, куди ви хочете привести фізкультурно-спортивну організацію, і як ви туди потрапите.

Без стратегії команда втрачає сенс співіснування, адже кожен член персоналу фізкультурно-спортивної організації працює за своїм власним режимом, баченням, розподілом роботи на певні пріоритети тощо. Такий принцип дії команди не є конкурентоспроможним, бо доводить до безладу й серйозного розходження думок [31, 34]. Тому для детальнішого вивчення важливих аспектів, що покращує саме якісно побудована стратегія, ми створили рис.1.5., якому зрозуміло розміщені всі елементи переваг використання стратегічного планування діяльності у сучасних фізкультурно-спортивних організаціях.



Рис. 1.5. Головні переваги фізкультурно-спортивної організації, яка має свій особистий ефективний стратегічний план [35, 39]

Оскільки з часом спортивна організація стає все більшою та складнішою, ваша стратегія повинна бути все більш витонченою. Вам також потрібно буде почати збирати та аналізувати більш широкий спектр інформації про спорт у вашій країні та саму організацію. Вам знадобиться інформація про те, як працює ваш клуб чи федерація, а також про поточні та потенційні зміни у вашому спорті. Щоб розробити стратегію, ви повинні переключити свою увагу з повсякденних проблем і розглянути свої широкі та довгострокові варіанти.

Аналіз режимів і наслідків відмов - це метод, який займається раннім виявленням та виправленням потенційних збоїв. У контексті управління якістю ця техніка використовується для мінімізації ризику, що виникає внаслідок виникнення помилок. Аналізуються несправності в процесах, системах і конструкціях і виводяться заходи для їх виявлення якомога раніше. Оцінюються зареєстровані ризики, а потім формулюються заходи протидії. Вивчаючи джерела помилок на ранній стадії, замість неефективного усунення помилок досягається основа стійкої стратегії запобігання помилкам [37, 57].

Найважливішим чинником є номер пріоритету ризику, який робить заяву про ймовірність виникнення дефекту та його наслідки. Це формується на основі ймовірності виникнення та виявлення конкретного дефекту та значущості наслідків дефекту. Усі чинники можуть приймати значення від 1 (помилка оцінюється як низька) до 10 (помилка оцінюється як висока). Це призводить до максимальних значень результату для пріоритету ризику між 1 і 1000.

Стратегічний план дозволяє організаціям передбачити своє майбутнє і відповідно підготуватися до цього. Завдяки стратегічному плануванню компанії можуть передбачити певні несприятливі сценарії ще до їх виникнення і вжити необхідних запобіжних заходів, щоб їх уникнути. Маючи чіткий стратегічний план, організації можуть бути проактивними, а не просто реагувати на ситуації, коли вони виникають. Активність дозволяє організаціям йти в ногу з постійно мінливими тенденціями на ринку і завжди залишатися на крок попереду конкурентів [38, 67].

Стратегічний план допомагає визначити напрямок, в якому має рухатися організація, і допомагає встановити реалістичні цілі, які відповідають баченню та місії, визначеним для неї. Стратегічний план пропонує настільки необхідну основу, з якої фізкультурно-спортивна організація може рости, оцінювати свій успіх, компенсувати своїм працівникам і встановлювати межі для ефективного прийняття рішень [15, 51].

Стратегічний план надає керівництву фізкультурно-спортивної організації дорожню карту для узгодження функціональної діяльності організації для досягнення поставлених цілей. Він орієнтує керівників на обговорення та прийняття рішень у визначенні ресурсних та бюджетних потреб для досягнення поставлених цілей - тим самим підвищуючи операційну ефективність.

За допомогою спеціального стратегічного плану організації можуть отримати цінну інформацію про тенденції на ринку, сегменти споживачів, а також про пропозиції продуктів та послуг, які можуть вплинути на їх успіх. Підхід, цілеспрямований та добре стратегічний, щоб перетворити усі зусилля з продажу та маркетингу на найкращі результати, може допомогти збільшити прибутковість та частку ринку.

Бізнес - це бурхливе поняття. Через рік бізнес може процвітати, а наступного – бути в боргах. Зі зміною галузей та світових ринків, що постійно змінюються, організаціям, яким бракує міцної основи, цілеспрямованості та передбачення, буде важко подолати наступну хвилю. Згідно з повідомленнями, однієї з трьох компаній, які є лідерами у своїй галузі, може не бути там протягом наступних п'яти років, але шанси на користь тих, у кого є чіткий стратегічний план [23, 48].

При введенні стратегічного планування фізкультурно-спортивна організація автоматично отримує так названий набір із переваг. Ці елементи наведені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Базові елементи, що формують переваги стратегічного планування у сфері спорту [4, 50]

Команда управління фізкультурно-спортивної організації, яка планує почати використовувати стратегічне планування своєї діяльності вже має певну продукцію, послуги, які готова представляти на ринку спортивних послуг. Це означає, що їй необхідно визначити критерії її якості, яким потрібно буде намагатися відповідати аби бути успішною компанією серед конкурентів. Для цього менеджери активно впроваджують управління якістю [12, 57].

Частина управління якістю, спрямована на визначення цілей якості та необхідних процесів виконання та відповідних ресурсів для досягнення цих цілей якості. В управлінні якістю часто потрібні чітко визначені цілі, щоб мати можливість створити стійку систему управління якістю. Визначення цих цілей



є завданням планування якості, яке розробляє їх за допомогою спеціальних прийомів. Методи якості включають усі інструменти, процедури та методи, які використовуються у сфері управління якістю та забезпечення якості на всіх рівнях створення продукції для вирішення конкретних проблем.

Розширене планування якості продукції, також відоме як «План попереднього планування та контролю якості продукції», було розроблене цільовою групою професіональних керівників успішної фізкультурно-спортивної організації [35, 70].

Всебічний та інклюзивний процес планування має призвести до бачення, місії та широких цілей, які залишатимуться дійсними та керують роботою команди фізкультурно-спортивної організації щонайменше 3-5 років. Період принаймні такої тривалості потрібен, щоб дати плану та тим, хто його реалізує, час, щоб бути ефективними.

Допомогою при проходженні цього етапу стає злагоджений колектив. Люди, об'єднані спільними інтересами, баченням спільного майбутнього, однієї і тої ж самої думки про концепцію, що використовується у фізкультурно-спортивній організації служать найбільшою підтримкою й мотивацією не зупинятися на важкому шляху. Саме через співпрацю, а не через конфлікт, ви досягнете найбільших успіхів.

Однак це не означає, що його слід встановлювати в кам'яних табличках. Якщо так, персонал не зможе вчитися на своїх успіхах і невдачах у здійсненні плану, в ході його виконання, і це не буде продуктивним. Тому всі стратегічні плани повинні підлягати двом формам перегляду:

1. Щорічна «перевірка стану здоров'я» для перегляду прогресу, точного налаштування плану та визначення плану дій та бюджетів на наступний рік.

2. Повний огляд перших принципів приблизно кожні 5 років для аналізу росту фізкультурно-спортивної організації серед суперників. Фактичний період буде залежати від ефективності плану і стосуватиметься також відповідних циклів планування діяльності команди персоналу [38, 58].

Залежно від відповідної сфери застосування та призначення роботи команди персоналу, розрізняють системну, проектну та технологічну стратегічну систему планування. Вони спираються один на одного, але мають абсолютно різні проблеми. Класифікація допомагає зменшити складність проблеми та підтримувати загальний аналіз ситуації на необхідному рівні [14, 52].

### **Висновки до розділу 1**

Контроль над якістю випущених на ринок послуг одночасно із стратегічним всебічним плануванням допомагає не втрачати з уваги жоден аспект просування фізкультурно-спортивної організації. За таких умов управління має інформацію про економічний стан середовища, у якому працює, тенденції спортивної індустрії, внутрішні проблеми, що необхідно негайно виправити, може спрогнозувати можливі результати своїх вчинків, що допомагає керувати своїми діями.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

**1. Метод опитування.** Опитування - це кількісний та якісний метод з двома важливими характеристиками. По-перше, змінні, що цікавлять, вимірюються за допомогою самозвітів. По суті, дослідники просять своїх учасників (яких часто називають респондентами в ході опитування) безпосередньо повідомляти про власні думки, почуття та поведінку. По-друге, значна увага приділяється питанню відбору проб. Зокрема, дослідники віддають перевагу великим випадковим вибіркам, оскільки вони надають найбільш точні оцінки того, що відповідає дійсності в популяції. Опитування можуть бути довгими або короткими. Їх можна проводити особисто, по телефону, поштою або через Інтернет. Вони можуть стосуватися намірів голосувати, переваг споживачів, соціальних установок, здоров'я чи чогось іншого, про що можна запитати людей і отримати значущі відповіді. Хоча дані опитування часто аналізуються із використанням статистичних даних, є багато питань, які піддаються більш якісному аналізу [7, 66].

**2. Метод спостереження.** Спостереження за учасниками - це процес входження до групи людей зі спільною ідентичністю, щоб отримати розуміння своєї спільноти. Це досягається отриманням знань та глибшим зануренням дійових осіб, взаємодії, сцени та подій, що відбуваються на дослідницькому майданчику. Завдяки досвіду проведення часу з групою людей та уважного спостереження за їх діями, мовленнєвими моделями та нормами, дослідники можуть отримати розуміння групи. Як частина традиції якісних методів, якісні дослідники збирають дані для побудови теорії за допомогою інтерв'ю, фокус-груп, аналізу матеріальної культури та спостереження за учасниками.

Таке дослідження включає цілий ряд чітко визначених, хоча і варіативних методів: неформальні інтерв'ю, безпосереднє спостереження, участь у житті групи, колективні дискусії, аналіз особистих документів, складених у групі, самоаналіз, результати проведеної діяльності. Хоча метод, як правило,

характеризується як якісне дослідження, він може включати (і часто робить) кількісні виміри. Традиційні спостереження за учасниками зазвичай проводяться протягом тривалого періоду часу, від кількох місяців до багатьох років і навіть поколінь. Розширений період дослідження означає, що дослідник може отримати більш детальну та точну інформацію про досліджуваних осіб, громади та / або населення. Деталі, що підлягають спостереженню (наприклад, щоденний розподіл часу) та більше прихованих деталей (як поведінка табу) легше спостерігати та інтерпретувати протягом більш тривалого періоду часу. Силою спостереження та взаємодії протягом тривалого періоду часу є те, що дослідники можуть виявити розбіжності між тим, що учасники кажуть та тим, що насправді відбувається, або між різними аспектами формальної системи; на противагу цьому, одноразове опитування відповідей людей на набір питань може бути цілком послідовним, але рідше виявлятиме конфлікти між різними аспектами соціальної системи або між свідомими уявленнями та поведінкою [6, 25].

**3. Метод вторинного аналізу.** Вторинний аналіз - це повторний аналіз якісних або кількісних даних, вже зібраних у попередньому дослідженні, іншим дослідником, який, як правило, бажає вирішити нове питання дослідження. Дослідники можуть пом'якшити мінуси використання вторинних даних, дізнавшись про методи, що використовуються для збору і в першу чергу очищати дані, а також обережно використовувати їх та чесно звітувати про них.

Вторинний аналіз - це практика використання вторинних даних у дослідженнях. Як метод дослідження, він економить час та гроші та дозволяє уникнути непотрібного дублювання дослідницьких зусиль. Вторинному аналізу, як правило, протиставляють первинний аналіз, який є аналізом первинних даних, незалежно зібраних дослідником [8, 28].

**4. Аналіз літератури, документів та інших джерел інформації про фізкультурно-спортивну організацію.** Аналіз документів - це форма якісного дослідження, при якому дослідник інтерпретує документи, щоб дати

голос і значення навколо теми оцінки. Аналіз документів включає вміст кодування в теми, подібні до того, як аналізуються стенограми фокус-груп або інтерв'ю. Серед документів може міститися що-небудь із наступного: газети, довідники, державні статистичні публікації, інтернет сайти, тощо.

Важливо враховувати якість документів, використовуючи їх як доказ соціальних відносин та соціальних значень. Майте на увазі, що на відміну від опитувань та співбесід, документи спочатку публікуються / генеруються, не маючи на увазі мету дослідження. Доброю практикою є перехресна перевірка документів щодо інших подібних документів до прийняття рішення [32, 33].

**5. Експериментальний метод** - це систематичний та науковий підхід до дослідження, в якому дослідник маніпулює одним або кількома факторами, а також контролює та вимірює будь-які зміни інших елементів ситуації. Передбачається, що вплив дій експериментатора на опитуваних і є результатом такого методу дослідження. Таким чином виявляються риси поведінки людей при несподіваних для них розгортань ситуацій. А отже, легше виразити їхні справжні, наміри, знання, та досвід, без підготовки до такого заходу.

Чотири основні етапи процесу:

1. Формування гіпотези;
2. Розробка дослідження та збір даних;
3. Аналіз даних та досягнення висновків;
4. Обмін результатами [61, 64].

## **2.2. Організація дослідження**

Дослідження по темі магістерської роботи проводилося в три етапи:

**Перший етап** – підготовчий. На цьому етапі ми проаналізували сучасні вимоги до менеджерів у сфері спорту та виявили об'єкти, які підлягають дослідженню стосовно цих чинників. Для виконання цього завдання ми

вивчали різні джерела інформації, що базуються на обраній темі. Також ми аналізували сучасний стан чинника, який ми обрали для дослідження. Усю необхідну літературу для отримання важливої для нашої роботи інформації ми використовували у бібліотеках НУФВСУ, Національній бібліотеці ім. Вернадського.

**Другий етап** – аналітичний. На основі отриманих знань про розглядувану тему ми спланували свою роботу та підготували вступ і розділ 1 магістерської роботи. Було організовано соціальне дослідження. Воно проводилося в вигляді анкетування. В нашому опитуванні взяли участь 20 чоловік. Також на цьому етапі здійснювалась обробка одержаних даних соціологічного дослідження, оформлення зведеної відомості, аналітичних таблиць, графіків, діаграм і малюнків. Був проведений аналіз і подальший опис результатів дослідження.

**Третій етап** – заключний. На даному етапі ми склали висновки до атестаційної роботи, які відповідали обраній темі і чесно й точно зазначають усі сторони розглядуваного чинника сфери спорту: як позитивні так і негативні. Були вказані найефективніші методи здобування усіх результатів нашої роботи. Також зазначені типи впровадження сучасних комплексних систем управління діяльністю фізкультурно-спортивної організації та наслідки до яких вони приводять команду. Після, ми розробили практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління фізкультурно-спортивної організації. В кінці роботи було розміщено список використаної літератури, що оформлювався згідно вимог.

### РОЗДІЛ 3

## ВПЛИВ ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ ЯКІСНИХ СТРАТЕГІЙ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА УСПІХ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МАСТЕР-ФІТ»

### 3.1. Невід'ємні кроки встановлення ефективної системи стратегічного планування спортивного клубу «Мастер-фіт»

Зміни в системі управління передбачають певні зміни в складі команди. Такі кардинальні оновлення несуть за собою багато роботи для менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». В першу чергу керівництво стикається з проблемою визначення головних осіб за певні підрозділи. Це спричиняється тим, що при формуванні будь-якого нового колективу із ще не сформованими чіткими правилами та планами команда починає шукати найвідповідальнішого й найрозумнішого члена персоналу, який би направив розділи у правильне русло.

Це необхідно зробити, адже з часом в організації підвищується рівень тривоги, який виражається у незвичному вигляді. У команді розпочинається повний безлад. Співробітники починають придивитися один до одного при найменших проблемах у виконанні завдань, що супроводжується колективним страхом бути виключеним із фізкультурно-спортивної організації через нерозуміння цілей, винагород, засуджень компанії тощо.

З метою передбачення й усунення такого типу проблем сучасні менеджери фізкультурно-спортивної організації займаються тим, що не тільки встановлюють взаємодовіру між усіма членами команди та особливо до керівництва, а також визначають перелік обов'язків кожного члена команди компанії відповідно до його компетенцій, особливостей, положення у командній ієрархії [13, 68].

Усі дії щодо налагодження ефективного виконання невідкладних завдань для просування фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» складають стратегічний план спортивної діяльності. Саме таким чином управління створює візуальну модель майбутніх дій персоналу, до чого вони мають

привести, за який час це повинно бути виконано та яка частина відповідальності лежить на яких працівниках.

Усі стратегічні плани мають три основні елементи: бачення місії, цілі та завдання. Угруповуються ці базові поняття у план дій, що й називається стратегією фізкультурно-спортивної організації.

Процес фактичного створення плану не так легко структурувати за цими трьома заголовками. На перший погляд модель організації ефективного, продуктивного колективу оманливо проста. Та цей процес включає в себе багато об'ємних чинників, які не можна упускати.

Для цього менеджери фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» відокремили для себе головні ступені процесу:

- 1) першочергове головне оформлення стратегічного плану з усіма бажаними управлінням деталями у дедлайнами;
- 2) аналіз реакції всього персоналу без виключень на новий план спортивної діяльності, продуктивність та якість його дотримання;
- 3) обговорення вже виконаних дій та планування наступних кроків із корекціями головної моделі стратегії фізкультурно-спортивної організації, якщо потрібно;
- 4) консультація із співпрацівниками щодо їхнього погляду на нову стратегію просування компанії на сучасному ринку спортивних послуг;
- 5) аналіз усіх зібраних ідей: їх переваги та недоліки, відповідність до сучасних вимог і компетенціями персоналу фізкультурно-спортивної організації;
- 6) реалізація даного стратегічного проекту;
- 7) огляд результатів, призведених впровадженням нової стратегії в планування діяльності спортивної компанії «Мастер-фіт».

Перш ніж дійсно розпочати роботу над створенням плану, необхідно прийняти ряд ключових рішень. Ці рішення вплинуть на кінцевий результат, тому вони потребують уважного розгляду. Так названий склад "групи планування" має бути ретельно підібраний тому, що відповідальні люди за



створення покрокової інструкції виконання щоденних завдань персоналом фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» напряду впливають на компанію, її працездатність, ефективність та якість, а отже й на рейтинг, що є головним на ринку спортивних послуг. Тобто - це підрозділ для нагляду за процесом планування.

Це має бути група невеликої кількості людей, більше того - вони належать до групи планування, щоб представляти головну мету фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» в цілому, а не окрему групу інтересів відокремленого угруповання колективу компанії.

Менеджери спортивної організації «Мастер-фіт» дають зобов'язання виконувати план ще до офіційного його початку. Це продемонструє команді, що управління серйозно ставиться до процесу планування. У свою чергу, це має допомогти залучити людей до процесу, оскільки вони усвідомлюють, що зміни варті уваги й цілком можливі в найближчому майбутньому.

Підготовка стратегічного плану, ймовірно, вплине на співробітників. Персонал повинен бути залучений до процесу, інакше у них може скластися враження, що план готується за їх спиною й є інші прибічні цілі попри загально проголошені.

Модель якісної підготовки персоналу до нової стратегії полягає у розгляді команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» як набір взаємодіючих підсистем, які об'єднують всі свої важливі функції для спільного аналізу й опрацювання зовнішніх впливів на успіх своєї організації. Важливо - команда планування повинна бути відкритою, а процес - прозорим з самого початку.

Нами було проведено ще одне опитування, де ми розглядали питання ефективних способів формування якісного стратегічного плану. Всі наступні результати опитування наведені на рис. 3.1.



Рис.3.1. Ефективні способи формування якісного стратегічного плану у фізкультурно-спортивній організації «Мастер-фіт»

Найменш обираними виявилися аж три пункти із усіх запропонованих учасникам нашого дослідження. Лише 10% респондентів віддають перевагу строгому дотриманню плану спортивної діяльності. Інші 10% стверджують, що правильним є регулярне оновлення системи управління фізкультурно-спортивною організацією «Мастер-фіт». Та 10% обрали якісний аналіз теперішнього стану фізкультурно-спортивної організації. Аж 30% із усіх голосів було надано набуттю менеджерами якісних лідерських навичок. Проте

лідером стало освоєння сучасних знань про стратегічний план. За цей спосіб було проголосовано 40% респондентів.

Першим кроком у підготовці фактичного плану є прослідковування позиції фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» серед конкурентів на ринку спортивних послуг на сьогоднішній день. Наскільки це можливо, це має бути фактичним, хоча слід також включити висновки та тенденції. Аналіз повинен стосуватись як зовнішнього контексту, в якому діє команда персоналу, так і його власної внутрішньої політики та політики її партнерів. Спорт зможе внести свій внесок у цю роботу з точки зору національної політики. Його загальна мета - створити основні умови конкуренції для всіх членів цієї сфери. Саме під ці умови відбуваються усі корективи стратегій фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Він робить це шляхом визначення контексту, в якому буде встановлено план; підведення підсумків того, що буде робити весь колектив на всіх рівнях ієрархії, та узагальнення ключових питань, які має вирішити стратегічний план.

Для організації загальної структури стратегічного плану були створені два види його аналізу: зовнішній та внутрішній. Це дозволяє менеджерам фізкультурно-спортивної організації розглянути всі плани на майбутнє компанії з різних сторін та завчасно виправити можливі похибки у прогнозуванні прогресу серед конкурентів в сучасних умовах.

Зовнішній аналіз не повинен бути довгим або складним: короткий опис не більше ніж з десятка ключових моментів, які кожен має взяти до уваги, зазвичай є достатнім [18, 59]. Один із способів їх структурування - це чотири головні заголовки аналізу:

1. Політичні чинники, які впливають на поширення філіалів фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» на певних регіонах та для певної аудиторії.

2. Такі економічні чинники, які дають чи навпаки забирають можливість створити робочі місця або працювати з ширшим списком інтересів для

збільшення клієнтської бази фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт».

3. Соціальні чинники, які змінюють ролі режиму роботи або нові тенденції, які найбільше користуються попитом, приносять більше прибутку, є цікавішими для споживача, тобто вигідні для використання фізкультурно-спортивною організацією «Мастер-фіт» на ринку спортивних послуг.

4. Технологічні чинники, як конкуренція сучасних фізкультурно-спортивних організацій на рівні охоплення кількості клієнтів на онлайн платформах, вплив Інтернету та електронної пошти на адміністрацію всіх аспектів спортивної діяльності в сучасному середовищі.

Внутрішній аналіз, можливо, як це не парадоксально, може бути набагато складнішим. Безумовно, він має бути широким і охоплювати всю поточну роботу команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» з різноманітними партнерами. Знову ж таки, аналіз не повинен бути довготривалим і може бути підготовлений у вигляді списку базових дій на певних етапах виконання завдання працівниками спортивної компанії. Але він повинен будувати фактично обґрунтовану, цілком об'єктивну і, за необхідності, жорстоко відверту картину. Там, де це можливо, основні факти та цифри мають стосуватися способу структури даного колективу. Це також дозволить менеджерам визначати тенденції з плином часу та орієнтувати свою роботу порівняно з іншими показниками сучасного ринку спортивних послуг.

Дізнавшись про таку схему опрацювання всіх важливих елементів стратегії діяльності на змаганнях із суперниками із сучасними вимогами, ми зацікавилися в осіб, що розуміються в сфері спорту від яких критеріїв, компетентностей чи дій залежить рівень якості власно створеного стратегічного плану у фізкультурно-спортивній організації «Мастер-фіт».

Для цієї мети ми організували дослідження у формі опитування. Далі перелічені результати цього експерименту ми наводимо на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Чинники, від яких залежить якість стратегії діяльності фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»

Отже, пріоритетним критерієм менеджерів спортивної організації, який найбільше впливає на рівень якості стратегічного плану діяльності вважають рівень стратегічного мислення керівництва фізкультурно-спортивної організації. 25% всіх опитуваних так вважають за даними нашого опитування. 20% респондентів віддали свій голос за забезпечення менеджерами бачення чіткого кінцевого результату всіма членами команди. Також 20% віддали свій голос за оцінку сильних і слабких сторін команди спортивної організації. Трішки менше, 15% голосів, було віддано за ефективну реалізацію запланованих стратегій менеджерами фізкультурно-спортивної організації.

Найменшим попитом у нашому експерименті користувалися два пункти. Перший – це ефективна співпраця на ринку спортивних послуг, яка набрала лише 10% всіх можливих голосів. Другий, який набрав таку саму кількість голосів, тобто 10%, - це розуміння думок членів команди щодо осучаснення роботи у фізкультурно-спортивній організації.

Високо кваліфікований менеджер завжди має знаходити ефективний підхід до підтримки стабільного рівня продуктивності своєї команди персоналу – це його головне завдання як керівника у фізкультурно-спортивній організації «Мастер-фіт». Тому одним із чинників, на який варто вплинути в першу чергу – це ставлення всього колективу організації до нових впроваджень. Поточні дані організації можуть бути зібрані під час процесу планування стратегічних кроків персоналу на дорозі до успіху.

Ця інформація буде корисною для визначення цільових груп/сфер, на які слід зосередитись у майбутньому через стратегічний план. Команда може мати багато зацікавлених сторін, кожен з яких має уявляти, що він повинен робити і як він зараз працює. Це можна оцінити за допомогою: проведення анкетування зацікавлених сторін, бази даних, проведеного часу й отриманого багатого досвіду роботи з цими робітниками, організації консультаційних зустрічей, встановлення поглядів зовнішніх зацікавлених сторін та потенціалу розвитку партнерства з ними.

Адміністрування та використання інформаційних технологій допомагають підвищити ефективність процесу встановлення нового стратегічного плану спортивної діяльності фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Інформаційні технології мають значний вплив на роботу команди компанії різними способами, починаючи від використання простих списків розсилки до публікацій на комп'ютерах та електронної пошти.

Оскільки багато людей, зацікавлених у роботі у сфері спорту, мають доступ до Інтернету як вдома, так і на роботі, це стане виходом із ситуації при розподілі завдань та їх строків виконання більш ефективним за допомогою

електронної пошти. Можуть також існувати інші способи спрощення адміністративних процедур, наприклад, наймання персоналу, який компетентний у комп'ютерній справі й використовувати спільні програми, надані й створені спеціально для роботи фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт».

Після моделювання майбутніх дій щодо удосконалення фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» керівництву необхідно перевірити готовність команди персоналу до їх втілення в життя. Задля визначення головних критеріїв, що означають достатній рівень готовності усіх членів команди спортивної компанії ми провели ще одне дослідження. Усі нижче перелічені дані опитування ви можете детально переглянути на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Критерії готовності команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» до виконання нової стратегії діяльності

Найменшу кількість голосів, 10%, учасники нашого дослідження віддали проведенню ефективних зборів. Трохи більше, 16% голосів, було віддано за забезпечення злагодженості колективу. 20% усіх можливих голосів респонденти надали набору нових високо кваліфікованих робітників як чинник, що визначає готовність команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» до виконання нової стратегії. 24% набрав підбір особливого підходу до всіх співробітників менеджерами. Та найбільшу кількість прихильності набрало окреслення всіх майбутніх кроків до успіху. Цей пункт опитування набрав 30% голосів учасників нашого дослідження на тему базових критеріїв оцінки ефективності нової стратегії діяльності в сучасному середовищі у фізкультурно-спортивній організації «Мастер-фіт».

### **3.2. Основні сучасні впровадження в систему управління, що підвищують ефективність фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»**

Протягом десятиліть в дослідженнях галузі спорту, що стосуються психології та менеджменту було розглянуто керівництво тренера, стосунки між тренерами-спортсменами, довіру та ефективність команди як ключові показники ефективної співпраці робітників фізкультурно-спортивних організаціях. Ці дослідження визначають лідерство як складний суспільний процес, що включає низку взаємодіючих елементів.

На основі наявних досліджень одним із показників якості тренерського та спортивного лідерства є відносини тренер-спортсмен. Якість відносин тренер-спортсмен залежить від динамічного та активного процесу, в якому враховуються почуття, думки та поведінка тренерів та спортсменів. Ці відносини включають злагодженість команди (почуття близькості у спільних цілях), тобто між тренером та спортсменом встановлюються позитивні стосунки, і зв'язок відображається у їх взаємній довірі, повазі та підтримці.



Прихильність відноситься до пізнавального зв'язку між тренерами та спортсменами і виражається у їхній готовності підтримувати тісні, довгострокові зв'язки для просування фізкультурно-спортивної організації. Взаємодоповнюваність відноситься до поведінкового зв'язку між тренерами та спортсменами, тобто процесу реалізації своїх найкращих умінь, компетентностей з обох їх сторін і це проявляється у ступені співпраці між лідерами та послідовниками [20, 55].

Коучинг або лідерство - це не просто поведінковий процес; це також процес міжособистісного впливу, який включає відносини тренер-спортсмен. На своєму власному досвіді менеджери фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» побачили підтвердження, що лідерська поведінка тренера безпосередньо впливає на якість досягнення цілей усіх членів команди організації включно і з спортсменами. Тому встановлення високоякісних відносин тренер-спортсмен має важливе значення для ефективного та успішного керівництва тренером.

Ефективність команди впливає на загальну роботу спортивної команди та її подальшу поведінку. Тому, щоб зрозуміти, як максимізувати продуктивність команди, ми приймаємо модель ефективності команди вхід-процес-вихід. У цьому випадку вхід включає організаційний зміст, завдання команди та склад команди. Командний процес включає стандартизацію, комунікацію, співпрацю, згуртованість та прийняття рішень. Продуктивність команди включає продуктивність, інновації та добробут членів команди. Крім того, різні фактори команди також є динамічними. Наразі дослідження ефективності команди також застосовують цю модель або її частину [17, 23].

Для організації всього процесу роботи над підвищенням ефективності команди менеджери фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» починають з визначення поточного рівня ефективності команди та встановлення концептуальних основ свого підходу до вирішення цієї проблеми. Потім вони переходять до загального огляду, який зосереджується насамперед на темах, які мають добре розроблені теоретичні та емпіричні

основи, щоб переконатися, що наші висновки та рекомендації мають міцну основу. Наш огляд починається з зосередження на когнітивних, мотиваційних та поведінкових процесах команди - процесах, які дозволяють членам команди об'єднати свої ресурси для вирішення вимог до завдань і, таким чином, бути ефективними. Потім вони звертають увагу на визначення втручань, або "важелів", які можуть формувати чи вирівнювати командні процеси та тим самим надавати інструменти та програми, які можуть покращити ефективність команди.

Спілкування з керівництвом фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» надихнуло нас на проведення соціального опитування на тему головних впливів діяльності менеджерів на працездатність робітників. Результати даного дослідження детально зображені на графіку на рис. 3.4.



Рис.3.4. Чинники, які несуть найбільший вплив на працездатність працівників фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»

Лідерами за кількість отриманих голосів стали два чинники: якість розуміння працівниками цілі, до якої прямує фізкультурно-спортивна організація «Мастер-фіт» та чіткість визначення коротко- та довгострокових цілей. За ці два пункти було віддано по 25% голосів наших респондентів. Наступним у порядку спадання стала комунікація суто між працівниками. Опитувані під час нашого експерименту віддали 20% своїх голосів за цей чинник впливу на продуктивність роботи працівників спортивної організації «Мастер-фіт». 15% усіх можливих голосів набрала якість аналізу прогресу команди впродовж усього періоду опрацювання необхідних для забезпечення просування спортивної компанії завдань. Інші 15% обрали головним впливом на працездатність кожного члена команди регулярність оновлення інформації про прогрес компанії.

Наступним кроком керівництва стало визначення із ключовими зовнішніми зацікавленими сторонами: у організації, з якими вони взаємодіють, такі як клуби чи спонсори. Крім того, якщо є сторонні організації, з якими певні члени команди, ймовірно, бажають співпрацювати, це часто допоможе залучити їх до процесу виконання стратегічного плану діяльності. У багатьох випадках зовнішні зацікавлені сторони не захочуть брати участь постійно, але це не означає, що їх слід ігнорувати.

Також менеджери почали активно розширювати графік для процесу планування: підготовка стратегічного плану майже завжди займає більше часу, ніж очікувалося на самому початку, тому в будь-яку програму для підготовки плану варто вписувати деякий «плаваючий» час.

При встановленні загальної програми зазвичай основними датами, на яких ґрунтується розклад плану, є кінець фінансового року та найкращий час для початку реалізації нового стратегічного плану - це початок фінансового року. Це дозволяє продовжувати існуючий бюджет під час підготовки плану та відповідного нового бюджету [30, 53].

Фінансова складова стратегічного плану сучасних спортивних компаній є одна з найголовніших. Найпростіший, найпоширеніший і, безумовно,

найгірший спосіб складання бюджету - це взяти показники доходів і витрат за минулий рік та додати відсоток до інфляції. Такий підхід стримує зміни. Будучи організаціями з обмеженими власними фінансовими ресурсами, команди сучасної фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» використовують гроші максимально ефективно.

Менеджери фізкультурно-спортивної організації розподіляють витрати на «оплату» (включаючи внески, різні інвестиції) та "неоплачувані" витрати, такі як курси навчання, подорожі та прожитковий мінімум, поштові та телекомунікації, друк та канцелярське приладдя, витрати на товари, офісні приміщення, консультаційні/юридичні послуги/аудиторські послуги, страхування та непередбачені витрати.

Загалом, чим менше співробітники залежать від грантової допомоги, тим більше вони є власними господарями своїх справ. Усі члени команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» не залежно від їхнього положення в ієрархії зобов'язань повинні мати на увазі, що підтримка спортивної організації розподіляється між основним та високоефективним фінансуванням фізкультурно-спортивної організації. Фінансове планування також має враховувати вклад, який партнери вноситимуть у фізкультурно-спортивну організацію, зокрема стосовно основних витрат.

Такі дослідження нас спонукають до визначення критеріїв, за якими менеджери фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» визначають успішність своєї роботи, адже це основне джерело енергії, яке рухає колектив фізкультурно-спортивної організації до самовдосконалення й продовження високоефективної роботи над визначеними глобальними цілями. Тому ми провели опитування у фізкультурно-спортивній організації й розмістили його результати на рисунку 3.5.

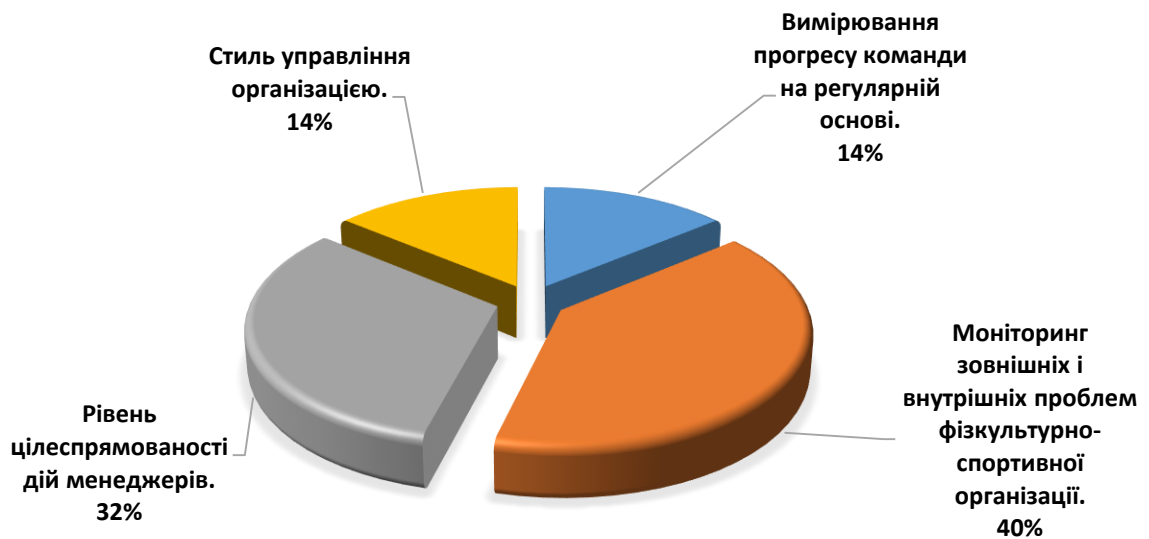


Рис. 3.5. Аспекти, які формують рівень успішності команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»

Отже, за результатами нашого дослідження виявилось, що 40% учасників цього експерименту вважають, що моніторинг зовнішніх і внутрішніх проблем фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» сприяє успіху компанії серед суперників на ринку спортивних послуг. Трохи менше, а саме 32% респондентів, стверджують, що рівень цілеспрямованості дій менеджерів визначає майбутній успіх спортивної організації «Мастер-фіт». Решта опитуваних розділилася на дві рівні групи. 14% учасників нашого дослідження обрали пріоритетом при визначенні майбутнього потенціалу спортивної компанії стиль управління організацією менеджерами. Також 14% проголосували за вимірювання прогресу команди на регулярній основі.

Жоден план не існує ізольовано. Натомість він встановлений у певному контексті і повинен бути лише незначною частиною всього обсягу планів, які повинні взаємопов'язані та підсилювати один одного. Цей склад можна пояснити будовою "зверху вниз" і "знизу вгору". У вигляді зверху вниз,

наприклад, політика та пріоритети в спортивній організації «Мастер-фіт» визначають контекст політики оцінки роботи працівників компанії; потім вони визначають контекст планів спортивної діяльності; а потім вони встановлюють контекст для планів членів клубів. Однак колектив і всі його підрозділи повинні будуть отримати підтримку не тільки управління своєї спортивної організації, а й їхніх партнерів та форуму для свого плану, і тому їм доведеться повністю враховувати їх побажання під час підготовки - нижньої частини плану планування. Спочатку це може здатися дуже бюрократичним, але насправді це здоровий глузд, оскільки в кінцевому підсумку це означає, що всі повинні рухатися в одному напрямку.

Остаточний акцент у будь-якому стратегічному плані завжди зроблений на підсумках тому, що було насправді досягнуто фізкультурно-спортивною організацією «Мастер-фіт». Щоб надати базову інформацію для плану, керівництво порівнює вхідні дані (наприклад, грошові кошти та час) з результатами та визначає співвідношення ціни та якості, якщо це обов'язково на суб'єктивній основі. Часто буває, що на досягнення відносно невеликих витрат витрачається велика кількість часу та грошей. Кожен розділ нового стратегічного плану повинен визначати існуючі цілі та завдання, обов'язково - ресурси, які використовуються для спроб їх виконання та можливі чи вже досягнуті результати. На цьому етапі може бути корисним отримати незалежну відповідь на аналіз від когось, хто знає склад команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт», розуміється на особливостях її побудови, але не є її частиною.

Темою наступного нашого дослідження у формі соціального опитування стали базові поняття, за якими оцінюють якість ново сформованої стратегії у спортивній організації «Мастер-фіт» результати якого наведені на рис. 3.6.

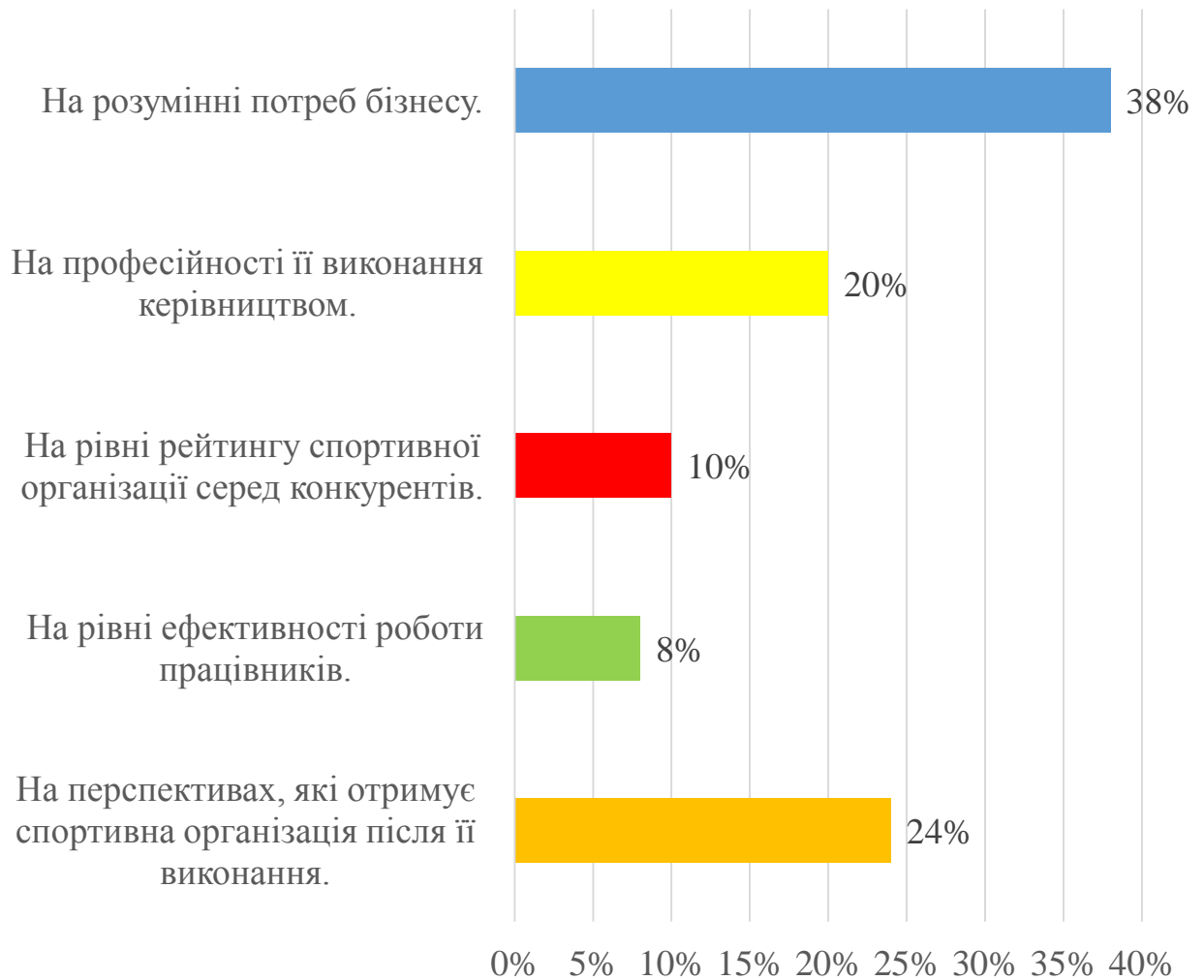


Рис. 3.6. Чинники, які впливають на оцінку ефективності стратегії спортивної діяльності

Найбільше голосів з усіх можливих отримало розуміння потреб бізнесу керівництвом і всіма членами команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» без виключень. Ця кількість становила 38% голосів. 24% респондентів вважають основним при оцінюванні стратегії спортивної діяльності перспективи, які отримує спортивна організація після застосування стратегічних кроків досягнення бажаних результатів компанією на ринку спортивних послуг за умов сучасних вимог. Майже однакову кількість учасників нашого експерименту проголосувала за професійність виконання стратегії керівництва. Цей пункт опитування отримав 20% усіх можливих голосів. Далі у порядку спадання за кількістю голосів, а саме 10%, іде

визначення поточного рейтингу спортивної організації серед конкурентів. Та найменше опитуваних проголосували за рівень ефективності роботи працівників як чинник, за яким необхідно вимірювати якість нововведеної стратегії спортивної діяльності компанії. Цей аспект набрав лише 8% голосів учасників нашого експерименту.

Порядок денний команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» може виявитися порівняно простим - збирати масу аналітичної інформації, але вирішити, що з цим робити, набагато складніше. Однією з відповідей є проведення більшого аналізу, але це може бути контрпродуктивним, оскільки проблема вирішення того, що дійсно важливо, стає ще складнішою. Однак, цей крок є критичним з точки зору формування остаточного стратегічного плану, оскільки це етап, на якому приймаються "великі" рішення. Ці великі рішення стосуються насамперед двох речей: бачення майбутнього становища спортивної організації серед суперників на сучасному ринку спортивних послуг, ключові цілі команди.

Особи, які беруть участь у цьому етапі процесу, повинні дбати про те, щоб не зануритися в деталі; натомість вони повинні зосередитися на визначенні загального напрямку та пріоритетів команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» на найближчі кілька років. В цьому дуже допомагають розвивати необхідні навички оцінки ситуації спеціальні програми підвищення кваліфікації.

Один або два дні інтенсивного інтерактивного семінару з ключовими людьми, які будуть залучені до реалізації остаточного плану, хоча не всі вони мають бути директорами справляє неймовірний ефект швидкого засвоєння лише найнеобхідніших знань. Хоча інший підхід може бути доречним у деяких випадках, у більшості ситуацій семінар із планування пропонує найкращі перспективи успіху.



### **3.3. Досягнення спортивної організації «Мастер-фіт» після впровадження нових стратегічних методів планування діяльності**

Теорія досягнення цілей стверджує, що під час виконання завдань, пов'язаних із постійним удосконаленням рівня передбачуваних досягнень, люди можуть змінюватись у своєму стані участі, спрямованому на виконання мети або завдання. Передбачається, що на ймовірність залучення до виконання завдань та/або його впливові диспозиційні тенденції щодо цих станів залучення мети; тобто люди (як тільки вони досягли певного рівня пізнавального розвитку можуть відрізнитися за ступенем свого завдання та орієнтацією на нього.

Важливо зазначити, що ці орієнтації мають тенденцію бути ортогональними. Таким чином, з конкретним посиленням на постановку цілей, нас цікавить, як особи, які мають високу та низьку кваліфікацію можуть відрізнитися за поставленими цілями, їх обробкою цільового зворотного зв'язку, а також відповідних мотиваційних процесів та результатів поведінки. У спортивній сфері були розроблені два інструменти з визнаною валідністю та надійністю для оцінки орієнтацій на диспозиційні цілі, а саме: орієнтація на швидкість виконання завдання сфери спорту та загальне сприйняття значення успіху фізкультурно-спортивної організації [9, 37].

Вважається, що прагнення працівника відповідати критеріям цілей, пов'язаних із завданням, під час процесу встановлення мети залежить від ситуативно-цільових цілей або сприйманого мотиваційного клімату. Зокрема, залучені завдання та соціальне середовище, що оточує індивідів мають вплив на ефективність роботи персоналу. Коли працівники піддаються поставленню цілей, то починають різнитися в тій мірі, в якій вони більш-менш залучені до виконання поставленої роботи.

Що стосується процесу постановки цілей, ці переважні кліматичні умови створюються типом і рівнем поставлених цілей, характером поданого зворотного зв'язку, критеріями якості, що використовуються для оцінки досягнення мети, і способом визнання досягнення цієї мети. Якби визначення

цілей здійснювалось у кліматі, що включає завдання, то вони були б насамперед орієнтованими на вдосконалення загального стану фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» на сучасному ринку спортивних послуг; наданий зворотний зв'язок був би інформаційним, посиленням на себе та орієнтованим на завдання.

Сама особа може бути залучена до оцінки досягнення мети, і успішне досягнення мети буде в першу чергу пов'язане з внутрішнім задоволенням. Рівень прихильності особистості, погляд на виклик мети та внесок будуть чітко визнані у програмі визначення цілей, що передбачає завдання.

Мотиваційний клімат з точки зору теорії досягнення мети є важливим чинником, який формує придатне для створення ефективної стратегії спортивної діяльності середовище. Виходячи з основних принципів, передбачається, що мінливість ступеня прагнення судити свою компетентність та визначати успіх, використовуючи критерії, пов'язані з вимогами фізкультурно-спортивної організації, передбачається впливати на те, як вони інтерпретують і реагують на діяльність, пов'язану з досягненнями.

Що стосується критеріїв, пов'язаних із завданнями, акцент робиться на докладанні зусиль, на вдосконаленні та засвідченні майстерності. Концепція компетентності та суб'єктивного успіху, пов'язана з власними досягненнями кожного члена команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Завдяки взаємодії зі спортсменами тренер із залученням до виконання завдань вказує, що він цінує людей, які наполегливо працюють разом, щоб підвищити рівень конкурентоспроможності компанії.

Постановка цілей на майбутнє фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» напряму впливає на структуру стратегічного плану й на результати, до якого він потім приведе. Наступним кроком забезпечення швидшого досягнення успіху серед конкурентів – це контроль впливу керівництва на цей процес. Такі аспекти ми дослідили шляхом соціального опитування у формі анкет і показали результати на рис. 3.7.

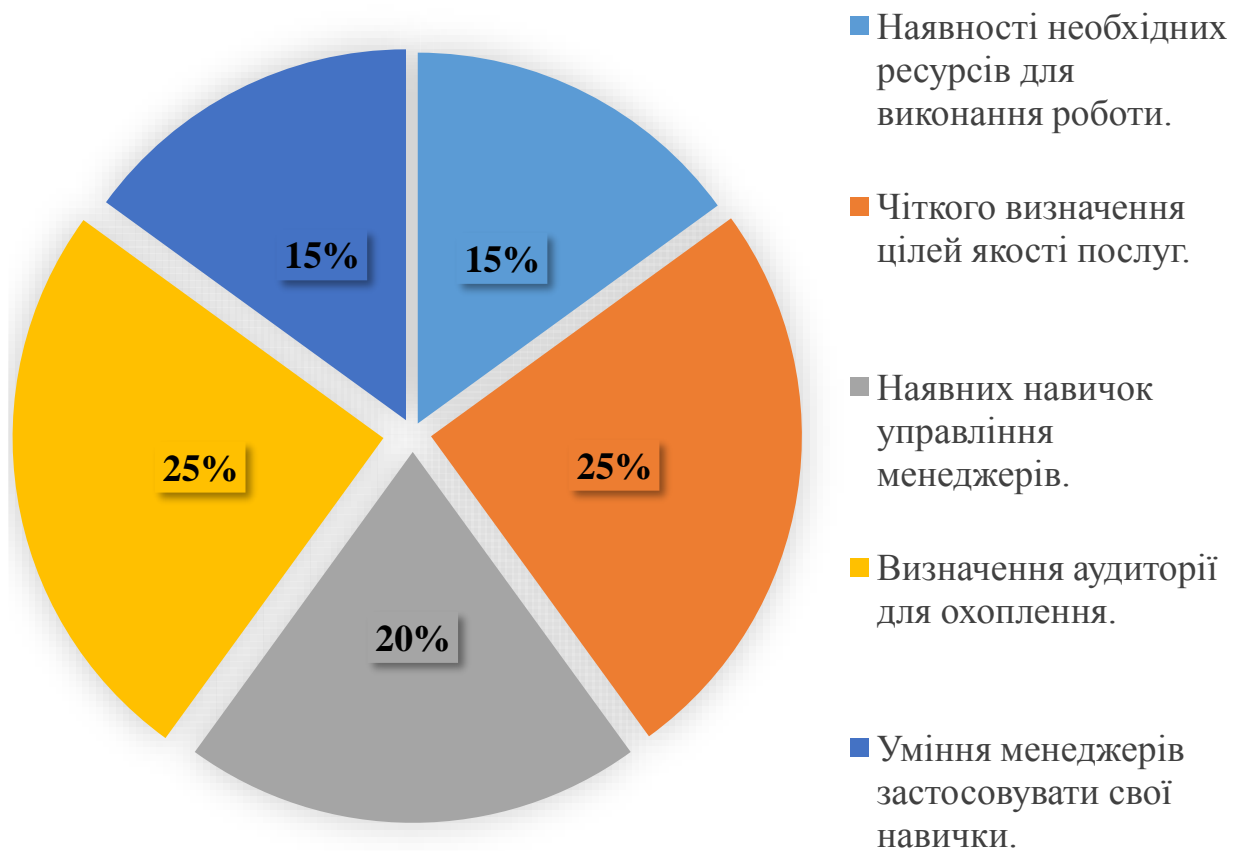


Рис. 3.7. Найбільш впливові аспекти діяльності керівництва, від яких залежить якість послуг спортивної організації «Мастер-фіт»

Дані зазначеного опитування показують, що найбільшу кількість голосів набрали дві позиції. 25% респондентів надали перевагу чіткому визначенню цілей рівня якості пропонованих фізкультурно-спортивною організацією «Мастер-фіт» послуг в умовах сучасної спортивної конкуренції менеджерами. Також 25% учасників вважають важливим визначення аудиторії для охоплення. 20% вказали, що вважають наявні навички управління менеджерів базовим чинником, який впливає на ефективність виконання нового стратегічного плану. 15% респондентів віддали свій голос за уміння менеджерів застосовувати свої навички конкретно й вчасно. Інші 15%

учасників нашого дослідження проголосували за наявність необхідних ресурсів для виконання роботи.

Реалізація стратегічного плану рушійний етап зміни попередньої моделі планування спортивної діяльності та процесу просування фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Якщо план не буде реалізований, більша частина часу та зусиль, витрачених на його підготовку, будуть витрачені даремно. Більше того, якщо грантова допомога спортивної ради пов'язана з планом, невиконання може мати негативні наслідки, які стосуються майбутньої підтримки зі сторони працівників вищих рівнів ієрархії розподілу персоналу спортивної компанії «Мастер-фіт». Зі зрозумілих причин, як правило, доцільно розпочати реалізацію плану на початку фінансового року.

Важливою частиною процесу реалізації стратегії є маркетинг та просування як її, так і самої фізкультурно-спортивної організації. Важливо спостерігати, щоб вся компанія була обізнаною, цілісною й правильно розуміла мотиви стратегії фізкультурно-спортивної організації та залучені до роботи, щоб вона приносила користь найбільшій кількості працівників. Впровадження найкраще організовується за допомогою щорічних планів дій, які заздалегідь готуються та бюджетуються на кожен фінансовий рік. Необхідно визначити в цих планах чіткі цілі та ключові сфери результатів.

Цілі, визначені у планах дій, мають бути реалістичними, конкретними, вимірюваними та обмеженими у часі. Відомо, що при введенні нових систем управління весь персонал включно з керівництвом підвищує свою компетентність в оновленнях сфери спорту та розширює коло своїх вже набутих умінь співпраці в фізкультурно-спортивних організаціях. Ключовим аспектом реалізації є контроль над грошима. Тому дуже важливо розробити системи складання бюджету та обліку, що полегшить впровадження інноваційних моделей організації щоденної діяльності фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт».

Наступною темою опитування ми обрали дослідження чинників, що збільшують імовірність фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»

перемогти на змаганнях. Результати цього експерименту ви можете детально розглянути на рис. 3.8.

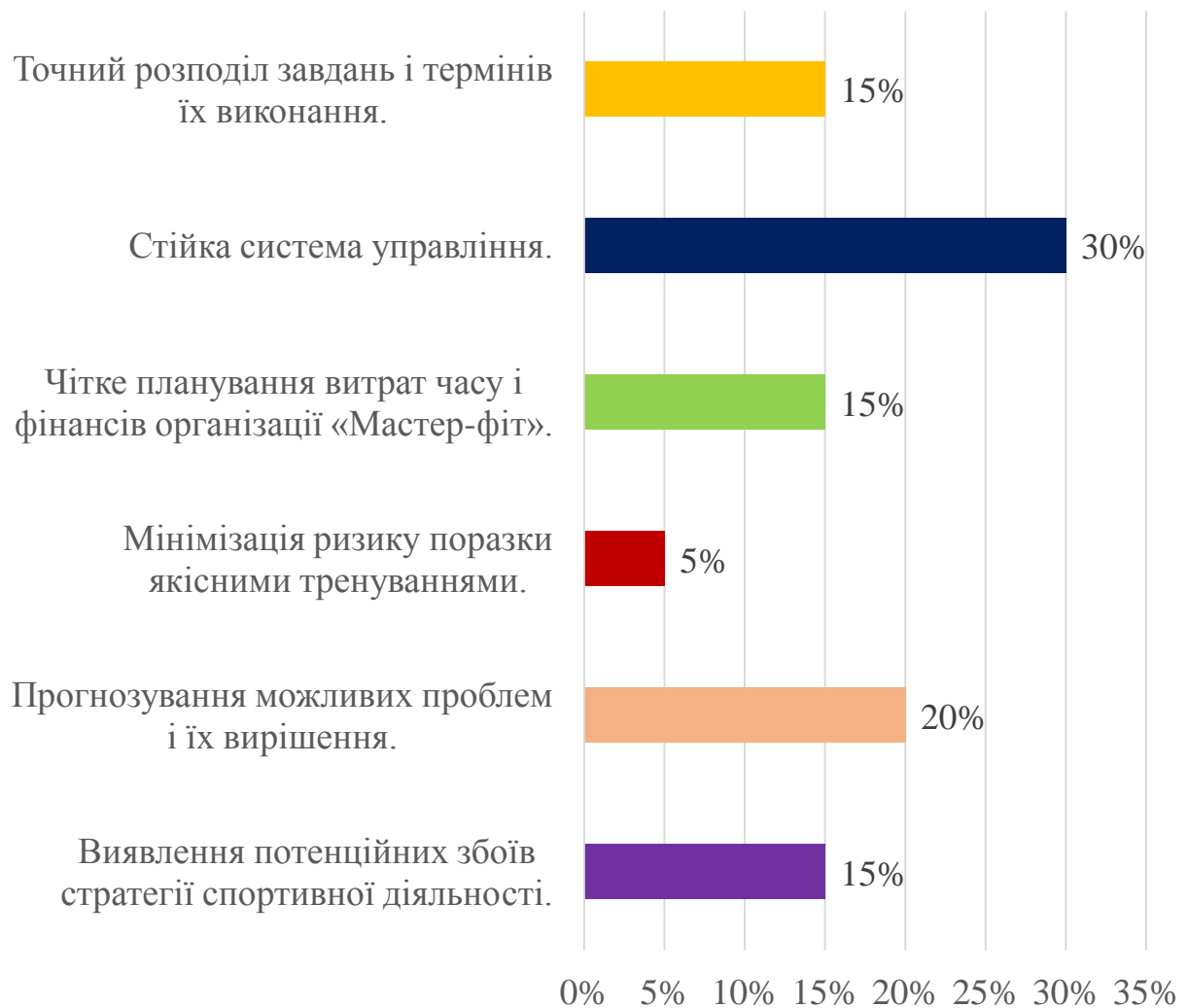


Рис. 3.8. Залежності імовірності досягнення певних цілей фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»

За результатами нашого опитування ми можемо зазначити, що 20% респондентів вважають, що прогнозування можливих проблем та їх вирішення являється найефективнішим методом підвищення імовірності виграшу фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Та думка всіх опитуваних розділилася. Інші ж 20% вважають, що найдієвішою є стійка система управління. 15% респондентів віддають перевагу точному розподілу завдань і термінів їх виконання. Також 15% всіх голосів було віддано за пункт чітке

планування витрат часу і фінансів спортивної організації «Мастер-фіт». Таку ж саму кількість голосів, знову 15%, учасники цього дослідження надали виявленню потенційних збоїв стратегії спортивної діяльності. Найменше голосів отримала мінімізація ризику поразки якісними тренуваннями. За цей метод підвищення імовірності перемоги фізкультурно-спортивної організації на змаганнях респонденти віддали 5% усіх можливих голосів.

Мотиваційний клімат з точки зору теорії досягнення мети завжди розглядається менеджерами фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт», коли йдеться про підвищення продуктивності при досягненні важливих цілей. Стає все важче залучати волонтерів, охочих брати участь у адмініструванні на місцевому рівні. На щастя, чим більшою ясністю є стратегічний план щодо різних завдань, які персонал фізкультурно-спортивно організації «Мастер-фіт» хоче виконувати, тим менше виникає потреба у великих комітетах. Дійсно, якщо команда має комплексний стратегічний план, він повинен бути ефективним лише з кількома, досить невеликими комітетами або робочими групами. Як правило, повинно бути якомога менше постійних комісій, а конкретні завдання, за необхідності, делеговані невеликим робочим групам короткого терміну з чітко визначеними повноваженнями. Також більш ніж ймовірно, що процес стратегічного планування допоможе залучити нових людей до серця NGB, коли вони дізнаються більше про нього та усвідомлять, що він має намір зробити.

Після оформлення всіх попередніх досліджень на різні теми ми вирішили узагальнити всі отримані знання й організували опитування з метою визначення доцільності використання керівництвом фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» в цілому. Висновки саме цього експерименту детально розписані на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Доцільність застосування стратегічного планування у сучасних фізкультурно-спортивних організаціях.

Отже, лідером за кількістю відданих голосів стала думка, що стратегічне планування доцільне для всіх фізкультурно-спортивних організацій. За таку позицію проголосувало 45% усіх учасників нашого дослідження у формі опитування. 35% респондентів обрали відповідь, що стратегічне планування доцільне лише для використання високо кваліфікованими менеджерами. 14% опитуваних під час проведення соціального опитування щодо доцільності використання сучасних методів формування стратегій в організаціях сфери спорту проголосували за те, що стратегічний план ніяк не впливає на успіх фізкультурно-спортивної організації серед конкурентів. І 6% респондентів вважає, що стратегічне планування є недоцільним і багато витратним для фізкультурно-спортивних організацій.

Робота над спільними цінностями впродовж тривалого періоду часу стає першопричиною формування основних цінностей команди фізкультурно-

спортивної організації «Мастер-фіт». Ми всі віримо в низку основних цінностей чи принципів, які керують способом життя. На жаль, не всі вірять у абсолютно однакові речі, що, звичайно, є однією з причин того, що у нас є поділ на певні партії, команди, розділи, підрозділи та під час обговорювань всі висловують різноманітні аргументи. Тривалий досвід роботи призвів до створення цільових спортивних змін, широку згоду, що розвиток спорту має охоплювати сім основних принципів: зосередження на людині, її особистих здібностях, уподобаннях, прагненнях; рівність між усіма членами команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»; партнерство, взаємодопомога і мотивація під час роботи над досягненнями спортивної організації; якість створених спортивних послуг; стійкість до непередбачуваних змін у вимогах до виконання вже звичних щоденних завдань.

Такі теми дослідження зацікавили нас у визначенні досвіду роботи усіх опитуваних у сфері спорту. Тому далі описані результати зображені на рис.3.10.

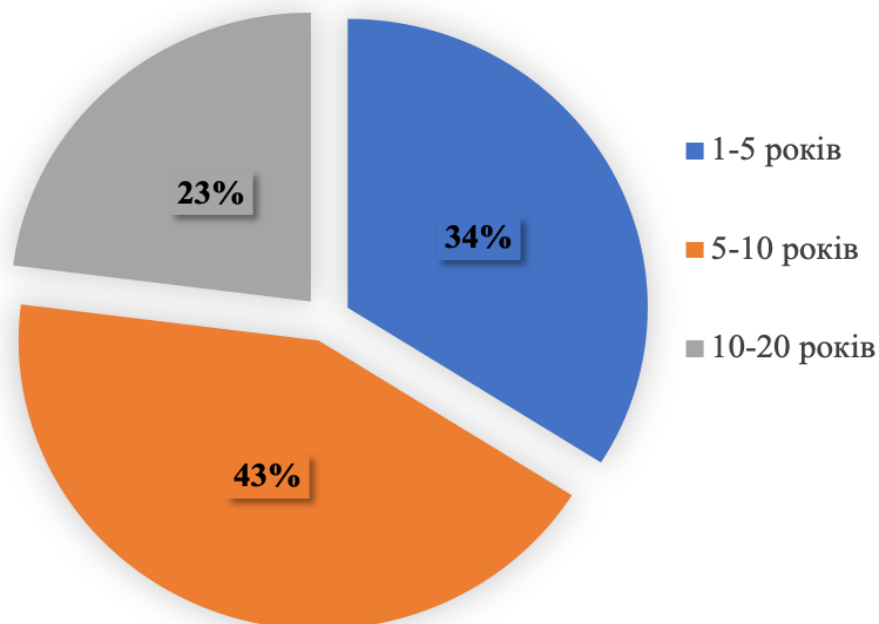


Рис. 3.10. Досвід роботи опитуваних у наших дослідження щодо аспектів стратегічного планування у сфері спорту.



За відповідями опитуваних під час нашого дослідження більша частина респондентів вже пропрацювала у сфері спорту від 5 до 10 років. Ця частина становить 43%. Натомість 34% усіх учасників експериментів мають досвід роботи у спортивній сфері лише від 1 до 5 років. Найбільш тривалий досвід роботи у компаніях та інших видах спортивних закладів, від 10 до 20 років праці, був у найменшій частини учасників. 23% відповіли, що мають вже такий досвід.

### **Висновки до розділу 3**

Стратегічний план є базою просування фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Доцільність цього методу прослідковується у всіх аспектах просування спортивної організації на вищій рівні конкуренції. Саме його модель визначає майбутні дії менеджерів з метою утримання вже досягнутого й руху до більших перемог.

## РОЗДІЛ 4

### ГОЛОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МАСТЕР-ФІТ»

#### **4.1. Методи підвищення якості роботи керівництва, використані спортивною організацією «Мастер-фіт»**

Продуктивність - це багатовимірний термін, значення якого може змінюватись залежно від контексту, в якому він використовується. Організаційна продуктивність визначена з точки зору рівня завдання, який фірма може проаналізувати, зосередившись на його виконанні якомога швидше та ефективніше в процесі продуктивності. Це стосується багатьох виробничих процесів: таких як безпосередньо виконання роботи, намагання збільшити попит продукту та його якість.

Визначення продуктивності, де поведінковий підхід робить акцент на аспектах просування фізкультурно-спортивної організації, які індивід може контролювати, працюючи на припущенні, що поведінкова зміна призвела до зміни рівня продуктивності. Хоча існує багато різних індексів та перспектив, що характеризують продуктивність роботи команди персоналу.

Що стосується продуктивності, важливо відзначити, що вибір індексу визначається ціль, з якою він буде використовуватися. Продуктивність також визначається з точки зору ефективності, вираженої як високий коефіцієнт результатів стосовно стандартів або очікувань. Всебічна концептуалізація продуктивності повинна включати як ефективність так і якість. Продуктивність також є відносним поняттям: цього не може бути збільшуватися або зменшуватися, якщо не проводиться порівняння будь-якої з варіацій. Продуктивність усієї команди принципово відрізняється від індивідуальної продуктивності [5, 40].

Ефективна робота команди вимагає зосередження на всіх функціях фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Завдання, які виконують команди, також різні. Вони вимагають певного ступеня взаємозалежності, щоб

бути завершеними. Унікальний характер колективної роботи ускладнює проектування продуктивності втручання, призначені для максимальної ефективності команди. Щоб це знати продуктивність покращилася, її необхідно виміряти.

Вимірювання продуктивності – використовується для позначення оцінки діяльності, управлінських інформаційних систем, виробництва спортивних послуг, оцінку можливостей фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт», вимірювання контролю якості. З практичної точки зору, заходи формування майбутнього стратегічного плану має бути максимально економічно ефективним. Керівництву або відповідальним за це групам слід використовувати наявні джерела даних, перевіряючи наскільки вони достовірні та дійсні.

Показники продуктивності повинні відповідати реальному стану спортсменів і персоналу фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт», а також бути такими, які легко сприймаються усіма членами організації як дійсна для того, щоб отримати більш широке прийняття нововведених стратегій планування спортивної діяльності.

З обґрунтованістю заходів пов'язана їх зрозумілість. Показники продуктивності повинні бути доступними для працівників всіх рівнів ієрархії, які повинні вжити заходів щодо виконання створеного менеджерами плану дій на ринку спортивних послуг в умовах сучасності. Нарешті, показники продуктивності повинні охоплювати діапазон рівня продуктивності, який може бути досягнутий особою або командою в подальшому для створення певної атмосфери само мотивації робітників фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт».

Зазвичай це досягається наявністю декількох індексів визначення продуктивності як компоненти вимірювальної системи. Ще один критерій пов'язаний з цією системою є наявність загального показника продуктивності, тобто результат виконаної роботи менеджерами при оцінюванні поточного процесу існуванню спортивної організації «Мастер-фіт» на сучасному ринку.

Загальний індекс дозволяє захопити субіндекси в єдину цифру на загальній метриці, яка потім може бути використана для оцінки поліпшень або зниження продуктивності за весь час. Це загалом індекс також дозволяє краще оцінити вплив організаційного втручання на продуктивність. Загальний показник має бути порівнянним між командами та групами планування організації. Якщо система вимірювання може кількісно оцінити прогрес у досягненні цілей організації, він може бути набагато успішнішим.

Найпершою складовою шляху до розуміння поточного стану компетентностей керівництва фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» та планування підвищення його кваліфікації є оцінка продуктивності персоналу компанії на даному етапі розвитку. Для цього слід враховувати певну низку критеріїв, які ми детально зобразили на рис. 4.1.

Для планування структури стратегічного плану фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» менеджери визначили для полегшення своєї роботи критичні чинники, що визначають успішність. Взагалі, ціль реструктуризація моделі співпраці у команді – настанова компанії на більш ефективну реалізацію стратегії. За умов врахування всіх визначених критичних чинників, менеджери забезпечують хоча б найменшу гарантію успіху фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт», адже з'являється бачення шляху, якого необхідно дотримуватися.

Однак, виведення із загального обсягу вимог лише ті, які формують базу для досягнення успіху не зовсім просте завдання. Всі ці елементи залежить від культури командної співпраці в спортивній організації, усіх попередніх стратегій керівництва та досвіду їх опрацювання, загальної ситуації на ринку спортивних послуг.

Кожна компанія потребує керівників, які зможуть вжити необхідних заходів для збільшення прибутковості, підвищення ринкової частки або зміни загальних правил їхньої галузі. Тому керівники розуміють, якими саме якостями вони мусять володіти. На рахунок тих, які цього не виконують. Вони не розвивають у собі потрібні якості, відтак, їхня компанія рано чи пізно йде

на дно. Для запобігання цього лідери фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» вирізняються не тільки своїм характером або світоглядом, а й логікою дій: тим, як вони оцінюють власні дії та дії інших людей; тим, як вони втримують свою владу і запобігають загрозам розвитку своєї компанії.



Рис. 4.1. Критерії продуктивності команди фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт».

Деякі керівники спираються лише на показники ефективності компанії. Так, наприклад, «пристосуванці» вірять у перемогу будь-якою ціною, домагаючись свого навіть рахунком інших. Проте ця стратегія лідерства одразу приречена на поразку. Інші ж типи лідерів цілком можуть очолити зміни. «Стратеги» вважають, що будь-який аспект діяльності компанії

відкритий до обговорень і змін. Їхня логіка дії дозволяє ставити під сумнів ідеї, які заважають розвитку, та допомагає долати опір змінам. Вони формують бачення майбутнього компанії і вживають дієвих заходів щодо його реалізації. Хоча «стратегі» є рідкісним типом лідерів, можна розвинути в собі якості, властиві йому. Першим кроком буде визначення свого теперішнього типу логіки дії. Другим - працювати над його вдосконаленням. Результатом ви зможете впровадити зміни в своїй компанії, які дозволять їй досягти нових висот.

Втручання керівництва у процес роботи персоналу, спрямоване на покращення продуктивності робочих підрозділів або команд в межах організації через вимірювання зворотного зв'язку усіх членів команди не залежно від рівня ієрархії, посади та досвіду до менеджерів фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Впродовж років досвіду керівництво застосовувало визначення продуктивності, а саме те, наскільки ефективно організація використовує свої ресурси для досягнення бажаних цілей. Цей метод підвищення продуктивності працівників і розуміння процесів просування на ринку спортивних послуг, а отже підвищення кваліфікації базується на теоретичній моделі мотивації.

Усі спортивні організації існують з певною метою, і всі повинні мати чітко визначену місію. Встановлення цілей і завдань має важливе значення для досягнення ефективності та результативності у вашій організації.

Спортивні організації можуть створити значний вплив на суспільство, якщо зрозуміти місію організації та чітко визначити більш конкретні цілі стосовно цієї місії (і існує сильна, послідовна культура, яка підтримує цю мету). Управління спортивної організації має очолити процес взаємодії із зацікавленими сторонами, щоб відповісти на запитання «Чому ми існуємо?», щоб визначити свою місію організації. Включення різних поглядів у заяву про місію є важливим для забезпечення участі та легітимності заяви про місію. Навіть великі відомі спортивні організації можуть розглянути можливість перегляду своєї декларації про місію та розглянути, коли вона була

розроблена, і чи мали зацікавлені сторони достатньо голосу, щоб підтвердити, що місія все ще актуальна та точна у нинішніх умовах.

Процес підвищення кваліфікації менеджерів та пристосування всієї команди персоналу фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» довгий та не зовсім легкий. Для зручності ми його зобразили поетапно на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Етапи вдосконалення навичок керівництва фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»

Найбільш визначний і оптимістичний висновок нашого дослідження полягає в тому, що лідери можуть змінювати свою логіку дії і переходити з однієї категорії до іншої (до вищого рівня кваліфікації). Зовнішні обставини

також можуть стати каталізатором перетворень. Наприклад, підвищення може дати керівникові нові можливості для вдосконалення своїх навичок. Планомірна допомога сторонніх фахівців також може сприяти трансформації лідерських якостей.

Підвищення свого типу логіки до рівня стратега якісно відрізняється від усіх інших стадій лідерського перетворення. На цьому етапі лідеру вже не потрібні наставники для відточення професійної майстерності або налагодження відносин зі впливовими групами людей (хоча майбутньому стратегу може знадобитися духовна або моральна підтримка наставника). Натомість він шукатиме обопільного наставництва з колегами в уже існуючих групах: раді директорів, топ-менеджменті, науковому співтоваристві. Метою такого наставництва є не банальне підвищення шансів групи на успіх, а створення стійкого товариства людей, які зможуть аналізувати і висловлювати конструктивну критику щодо ідей та дій самого лідера, діяльності всієї компанії, галузі та сфери їхньої діяльності.

У довгостроковій перспективі найбільш ефективними є колективи, культура яких базується на типі логіки дії стратега, бо вони розглядають поточні проблеми в бізнесі як можливості для подальшого росту і засвоєння нових знань, що будуть корисні і для кожного члена колективу, і для компанії в цілому.

#### **Висновки до розділу 4**

У цьому розділі ми розглядаємо тему важливості кваліфікації керівництва фізкультурно-спортивної організації та як її ефективно підвищувати. Як завжди незмінно головною залишається комунікація менеджер-працівник із відкритими до будь-яких тем для опитування й висловлювання власної думки персоналом, які разом створюють сприятливу атмосферу взагалі для будь-яких впроваджень чи змін у команді.



## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Стратегічне планування в спортивних організаціях вимагає від менеджерів розробляти систематичний план для досягнення цілей спортивної програми, а також визначати дорожню карту різних етапів, що передують їм. Ці фахівці також повинні намічати та відзначати при досягненні так названі умовні рівні виконання певного завдання. До цієї цілі зазвичай доходять через чотири етапи розвитку: формулювання плану найближчих дій усіх членів команди фізкультурно-спортивної організації, впровадження безпосередньо цього плану в роботу компанії, оцінка поступових результатів дотримання визначеної стратегії та модифікація у разі похибок згідно з уже визначеними цілями.

2. Кожен член команди повинен чітко розуміти свою роль та відповідальність, конкретні цілі та завдання, а також показники, які визначатимуть успіх їх роботи. Розвиток культури, яка мотивує залучення та формує рівень прихильності, необхідний для цілеспрямованого досягнення змін, вимагає від керівництва чіткості та послідовності. Кожен член команди повинен бути впевненим, що організація не засудить відповідальні, але, можливо, невдалі, спроби вдосконалити практику чи процес ініціації змін. Управління цим рівнем індивідуальної гнучкості, зберігаючи необхідний рівень продуктивності та забезпечуючи успішну роботу команди, є серйозним викликом для управлінської команди, але є ключовим.

3. Успішні керівники також повинні формулювати стратегію компанії, що призведе до прагнення співробітників до спільного виконання поставлених завдань. Вони також потребують орієнтування на конкурентному ринку. Для цього якісний керівник має забезпечити поінформування усіх членів команди фізкультурно-спортивної організації про теперішній стан компанії серед суперників та до якого спрямовані всі дії. Для цього дуже важливо проговорити усі аспекти нової моделі, до якої має прямувати персонал. Створення життєздатного плану є важливим для успіху компанії та команди.

4. Успішна реалізація стратегії має вирішальне значення для успіху спортивного бізнесу. Це етап дії процесу стратегічного управління. Якщо загальна стратегія не працює з поточною структурою фізкультурно-спортивної організації, на початку цього етапу слід встановити нову структуру. Кожен в організації повинен бути чітко ознайомлений зі своїми обов'язками, і наскільки це відповідає загальній меті. Крім того, будь-які ресурси чи фінансування підприємства мають бути забезпечені саме на цьому етапі. Після того, як фінансування здійснено і співробітники готові, час виконувати план.

5. Оцінка стратегії та заходи контролю включають вимірювання ефективності, послідовний огляд внутрішніх та зовнішніх питань та вжиття коригувальних дій, коли це необхідно. Будь-яка успішна оцінка стратегії починається з визначення параметрів, що підлягають вимірюванню. Ці параметри повинні відображати цілі фізкультурно-спортивної організації. визначати свій прогрес, вимірявши фактичні результати порівняно з планом.

## ВИСНОВКИ

1. Щоб удосконалити навички, необхідні для стратегічного планування в спортивній організації, фахівці можуть захотіти розглянути програму навчання, яка готує їх до ефективного лідерства у своїй галузі. Отже, ще одним невід'ємним елементом ефективної стратегії просування фізкультурно-спортивної організації є регулярне забезпечення підвищення кваліфікації працівників. Таке рішення призведе до планових оновлень поглядів працівників фізкультурно-спортивної організації на співпрацю в нових умовах конкуренції. У такому разі фізкультурно-спортивна організація ніколи не відстає від розвитку ринку спортивних послуг, на якому працює з клієнтами, а тому залишається затребуваною.

2. У кваліфікаційній роботі ми детально розібрали й пояснили тему розробки сучасних систем стратегій планування спортивної діяльності. Фізкультурно-спортивній організації для успіху необхідно мати кваліфіковане керівництво, яке знається на поданні й опрацюванні важливої інформації; колектив, якого об'єднують спільні бачення щодо майбутнього їхньої фізкультурно-спортивної організації, в якому всі члени команди персоналу підтримують один одного; розуміння всіх можливих наслідків будь-яких найменших дій у процесі опрацювання важливих завдань. Тому залучення всієї команди персоналу до освоєння нової стратегії, а потім до її випробувати в більшості випадків стає базою підвищення рівня продуктивності й мотивації.

3. Ефективна співпраця формує найсприятливіші умови для опрацювання стратегічних планів фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт». Тому керівництво прикладає усі можливі зусилля до розвитку в собі логіку вищого рівня як інструменту розгляду всіх проблем або просто непередбачуваних ситуацій як можливість підвищити своє розуміння та розуміння всієї команди спортивної організації про принцип роботи у сфері спорту із сучасними вимогами. Загальною метою введення нової моделі стратегічного планування у фізкультурно-спортивній організації «Мастер-фіт» є пояснити працівникам

сутність базових принципів управління, які деколи радикально відрізняються від стереотипів і, зрештою, привести їх до переоцінки цінностей і поглядів і показати до яких результатів приводить весь цей процес.

4. На шляху до досягнення успіху фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» тісно пов'язані між собою весь попередній досвід роботи у сфері спорту та нові перешкоди в процесі змін. Тому стратегічний менеджмент створений саме для таких ситуацій. Стратегічне планування передбачає аналіз поточного стану спортивної організації та прогноз майбутніх дій для уникнення можливих проблем. Це допомагає спокійно продумати чітко кожен крок, щоб без шкоди для персоналу поступово забути попередні звичні процеси і ввести у звичку користуватися більш сучасними методами організації спортивної діяльності в умовах сучасної конкуренції.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Л. В. Балабанова, В. В. Холод; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. - 294 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - Донецьк: Дон НУЕТ, 2011. - (Школа маркетингового менеджменту). Т. 1. - 2011. - 334 с.
3. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / Варналій З. С. [та ін.]. - Чернівці: Технодрук, 2019. - 263 с.
4. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Л. Д. Богатирьова; Державний комітет зв'язку та інформатизації України, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. - О.: ОНАЗ, 2004. - 146 с.
5. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура; Мукач. держ. ун-т. - К. : Кондор, 2012. - 217 с.
6. Вихрущ В. О. Методологія та методика наукового дослідження: навч. посіб. / В. О. Вихрущ, Ю. М. Козловський, Л. І. Ковальчук; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. - 327 с.
7. Вихрущ В. О. Методологія та методика наукового дослідження: підручник / В. О. Вихрущ, Ю. М. Козловський ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. - 335 с.
8. Вихрущ В. О. Методологія та методика наукового дослідження: підручник / В. О. Вихрущ, Ю. М. Козловський ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. - 335 с.
9. Водянка Л. Д. Планування та контроль у підприємницькій діяльності: навч.-метод. посіб. / Л. Д. Водянка, В. А. Никифорак ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Рута, 2018. - 199 с.

10. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. - Вид. 2-е, допов. та переробл. - Чернівці: Букрек, 2011. - 239 с.
11. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб.: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький; Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Рута, 2016. - 248 с.
12. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко; Ін-т змісту і методів навчання. - К. : [б.в.], 2006. - 140 с.
13. Довбня С. Б. Інноваційне стратегічне планування: [монографія] / С. Б. Довбня, Т. М. Чабанець. - Дніпро: Ліра, 2020. - 206 с.
14. Дякон В. М. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / В. М. Дякон, Н. О. Лисенко, Л. В. Транченко; ПВНЗ "Європ. ун-т". - Умань: Сочінський, 2010. - 256 с.
15. Економічне планування операційної діяльності підприємства: монографія / [І. Б. Скворцов та ін.]; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Магнолія 2016, 2018. - 549 с.
16. Залуцька Х. Я. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Залуцька Х. Я. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів: Растр-7, 2017. – 247 с.
17. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Е. А. Зінь, М. О. Турченко; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Вид. 2-е, переробл. і допов. - Рівне : НУВГП, 2011. - 248 с.
18. Ібрагімов Е. Е. Стратегічне планування підприємства з орієнтацією на знання: теорія та методологія: [монографія] / Е. Е. Ібрагімов. - Сімф.: Форма, 2012. - 131 с.
19. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / І. А. Ігнат'єва; Київський національний ун-т технологій та дизайну. - К. : Знання України, 2015. - 250 с.

20. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк В. М. Андреева В. В. Гриненко; Харків. нац. акад. міс. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2010. - 279 с.
21. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко; Сум. держ. ун-т. - Суми: Сум. держ. ун-т, 2013. - 445 с.
22. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 2-ге вид., переробл. і допов. - Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2010. - 406 с.
23. Коваленко А. О. Стратегічне планування сталого розвитку України: [монографія] / А. О. Коваленко; НАН України, Держ. установа "Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку НАН України". - Київ: Проф Книга, 2018. - 423 с.
24. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник / О. І. Ковтун. - Вид. 2-ге, оновл. і допов. - Львів : Новий Світ - 2000, 2014. - 426 с.
25. Корець М. С. Методологія наукового дослідження: [навч. посіб.] / Микола Корець; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. - Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2018. - 145 с.
26. Костирко Л. А. Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Костирко Л. А., Костирко Р. О., Темнікова Н. В.; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ : Ноулідж, 2014. - 431 с.
27. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: [монографія] / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. - О.- 2013. - 209 с.
28. Кузнецов Е. А. Методологія дослідження професійної системи менеджменту. Майстер-клас: матеріали магістер. семінару / Е. А. Кузнецов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Екон. -прав. ф-т, Каф. менеджменту та інновацій. - Одеса: Фенікс, 2018. - 109 с.
29. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації: навч. посіб. / Л. А. Лаврів. - Т. : Крок, 2013. - 320 с.

30. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: [монографія] / Кендюхов О. В. [та ін.]; [за заг. ред. О. В. Кендюхова]; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. - Донецьк: Східний видавничий дім, 2014. - 201 с.

31. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: навч.-метод. посібник / О. І. Мармаза. - Х.: Основа, 2006. - 155 с.

32. Методика формування репрезентативної вибірки в організації наукового психологічного дослідження: навч. посіб. / І. В. Гордієнко-Митрофанова [та ін.]; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди, Каф. психології. - Харків: Лисенко І. Б., 2020. - 157 с.

33. Методологія сучасного дослідження, міжнародна науково-практична конференція (2015 ; Дубай). Міжнародна науково-практична конференція "Методологія сучасного дослідження" (21-22 березня, 2015): матеріали конф. - Київ: Знання України, 2015. - 147 с.

34. Морохова В. О. Планування та організування маркетингової діяльності підприємств: монографія / В. О. Морохова, О. В. Ковальчук; Луц. держ. техн. ун-т. - Луцьк: ЛДТУ, 2006. - 174 с.

35. Наливайко А. П. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гаращенко, Є. В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д-ра екон. наук, проф., заслуж. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2016. - 485 с.

36. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. - К. : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2011. - 560 с.

37. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. / Г. В. Осовська. - К.: Кондор, 2013. - 196 с.

38. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / О. О. Непочатенко [та ін.]; Київ. міжнар. ун-т. - Вид. 2-ге, допов. і перероб. - Київ: КиМУ, 2014. - 448с.



39. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. Ф. Бурик [та ін.]; за ред. проф. Бурика А. Ф. - Умань: Сочінський [вид.], 2012. - 212 с.
40. Планування і контроль діяльності підприємства: навч. посіб. / [М. В. Свіщов та ін.]; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - К.: КНУТД, 2013. - 203с.
41. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. - 397 с.
42. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 2-ге вид., зі змін. та допов. - Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. - 422 с.
43. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич; Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП). - К. : Персонал, 2008. - 495 с.
44. Сментина Н. В. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. / Н. В. Сментина, А. А. Фіалковська; Одес. нац. екон. ун-т. - Київ: Гуляєва В. М., 2019. - 244 с.
45. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика: монографія / Н. В. Сментина ; Одес. нац. екон. ун-т. - Одеса : Атлант, 2015. - 364 с.
46. Стратегічне планування в системі публічної влади: навч. посіб. / [Л. Л. Приходченко та ін.; за заг. ред. Л. Л. Приходченко] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. - Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. - 195 с.
47. Стратегічне планування як інструмент місцевого розвитку: матеріали міжнар. семінару / Сівер. центр післядиплом. освіти, Сівер. ін-т регіон. дослідж., Київ. представництво Ін-ту Кеннана ; [Андрєєва Г. П. та ін. ; редкол.: В. М. Бойко, Л. А. Чабак]. - Чернігів : Сівер. центр післядиплом. освіти, 2013. - 99 с.

48. Стратегічне планування як фактор конкурентоспроможності: теоретичний та практичний аспекти: [монографія] / В. П. Мікловда [та ін.]. - Ужгород : Закарпаття, 2011. - 201 с.
49. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко ; Сум. держ. ун-т. - Суми : Сум. держ. ун-т, 2013. - 445 с.
50. Стратегічне та оперативне планування: навч. посіб. / Західноукр. ресурс. центр; [упоряд. Ю. Завадовська]. - Львів: ЗУРЦ, 2016. - 96 с.
51. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Гудзинський О. Д. [та ін.]; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ ; Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. - 313 с.
52. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / уклад. Т. С. Пічугіна [та ін.]; Харківський держ. ун-т. - Х. : ХДУХТ, 2009. - 215 с.
53. Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Костирко Л. А. [та ін.]; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - 2-ге вид., перероб. та допов. - Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. - 464 с.
54. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 1-й етап - 17-18 берез. 2011 р., 2-й етап - 17-18 листоп. 2011 р. / Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" [та ін.]; [голов. ред. А. П. Наливайко]. - К. : КНЕУ, 2011. - 311 с.
55. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів [Текст]: монографія / [А. П. Наливайко та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2013. - 454 с.
56. Стратегія підприємства: для самостійного вивчення дисципліни: навч. посіб. / [Л. Д. Забродська, М. В. Чорна, І. Ю. Мелушова, Г. І. Забродська]; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Х.: 2010. - 387 с.
57. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 листоп. 2013 р. / Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана"

(Україна) [та ін.] ; [редкол.: Востряков В. О. (голова) та ін.]. - К.: КНЕУ, 2013. - 414 с.

58. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2015. - 398 с.

59. Стратегія підприємства: підприємницький контекст: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 листоп. 2017 р. / Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2017. - 268 с.

60. Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 листоп. 2015 р. / Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" [та ін.]; [редкол.: Востряков О. В. (голова) та ін.]. - Київ : КНЕУ, 2015. - 400 с.

61. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / В. Ю. Стрілець ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ), Каф. упр. персоналом і економіки праці. - Полтава: ПУЕТ, 2019. - 457 с.

62. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. - Харків: ХНУВС, 2021. - 207 с.

63. Сумець О. М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. - 2-е вид., переробл. та допов. - Х.: Міськдрук, 2010. - 321 с.

64. Тверезовська Н. Т. Методологія педагогічного дослідження: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. Т. Тверезовська, В. К. Сидоренко; Кабінет Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : Центр учбової літератури, 2013. - 439 с.

65. Тищенко О. М. Стратегія підприємства: конспект лекцій / Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В.; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. - 144 с.

66. Шапран Ю. П. Методологія наукового дослідження із охорони праці: навч.-метод. посіб. / Ю. П. Шапран, О. М. Новак; Держ. ВНЗ "Переяслав-Хмельницьк. держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди". - Переяслав-Хмельницький: Домбровська Я. М. [вид.], 2019. - 279 с.

67. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти / Ю. П. Шаров; Українська академія держ. управління при Президентіві України. Дніпропетровський філіал. - Д. : Видавництво УАДУ, 2011. - 303 с.

68. Щербакова К. Методологія та організація наукового дослідження: навч. посіб. / К. Щербакова, Н. Щербакова ; Маріуп. держ. ун-т. - Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2017. - 193 с.

69. Юрчишена Л. В. Планування підприємницької діяльності: [навч. посіб.] / Л. В. Юрчишена ; Вінниц. фінанс.-екон. ун-т. - Вінниця: ВФЕУ, 2014. - 366 с.

70. Ястремська О. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Ястремська О. М., Яковенко К. В., Ястремська О. О.; Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. - 172 с.

## **ДОДАТКИ**

**АНКЕТА****спеціаліста у сфері фізичної культури і спорту**

У зв'язку зі збільшенням рівня конкуренції на ринку спортивних послуг перед фізкультурно-спортивними організаціями постає проблема удосконалення системи ефективного планування стратегій досягнення успіху. Щоб визначити сучасні ефективні стратегії удосконалення системи управління та роль і місце менеджера у її забезпеченні, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну на Вашу думку відповідь).

**1. Позначте, який на вашу думку найефективніший спосіб зорганізувати стратегічний план у фізкультурно-спортивній організації.**

1.1. Регулярно оновлювати систему управління.

1.2. Якісний аналіз теперішнього стану фізкультурно-спортивної організації.

1.3. Набуття менеджерами якісних лідерських якостей.

1.4. Строге дотримання плану спортивної діяльності.

1.5. Освоєння сучасних знань про стратегічний план.

**2. Формування стратегій діяльності фізкультурно-спортивної організації залежить від:**

2.1. Бачення чіткого кінцевого результату всіма членами команди.

2.2. Розуміння думок членів команди щодо осучаснення роботи.

2.3. Ефективна співпраця на ринку спортивних послуг.

2.4. Ефективна реалізація запланованих стратегій.

2.5. Рівня стратегічного мислення керівництва фізкультурно-спортивної організації.

2.6. Оцінка сильних і слабких сторін команди спортивної організації.

**3. Коли, на вашу думку, команда фізкультурно-спортивної організації готова до виконання стратегічного плану?**

3.1. Менеджери провели інформативні збори.

3.2. Відбувся набір нових високо кваліфікованих робітників.

3.3. Менеджери підібрали особливий підхід до всіх співробітників.

3.4. Після забезпечення злагодженості колективу.

3.5. Після окреслення всіх майбутніх кроків до успіху.

**4. Як ви вважаєте, від чого залежить працездатність працівника фізкультурно-спортивної організації.**

4.1. Від регулярності оновлення інформації про прогрес компанії.

4.2. Від комунікації суто між працівниками.

4.3. Від якості аналізу прогресу менеджерами.

4.4. Від чіткості визначення коротко- та довгострокових цілей.

4.5. Від якості розуміння бажаного результату працівником.

**5. Успішність спортивної організації «Мастер-фіт» залежить від таких аспектів формування стратегічної діяльності:**

5.1. Вимірювання прогресу команди на регулярній основі.

5.2. Моніторинг зовнішніх і внутрішніх проблем фізкультурно-спортивної організації.

5.3. Рівень цілеспрямованості дій менеджерів.

5.4. Стиль управління організацією.

**6. Виберіть, на чому повинна базуватися оцінка стратегії фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»?**

6.1. На перспективах, які отримує спортивна організація після її виконання.

6.2. На рівні ефективності роботи працівників.

6.3. На рівні рейтингу спортивної організації серед конкурентів.

6.4. На професійності її виконання керівництвом.

6.5. На розумінні потреб бізнесу.

**7. Досягнення певних цілей якості послуг спортивної організації «Мастер-фіт» залежить від:**

7.1. Наявності необхідних ресурсів для виконання роботи.

7.2. Чіткого визначення цілей якості послуг.

7.3. Наявних навичок управління менеджерів.

7.4. Визначення аудиторії для охоплення.

7.5. Уміння менеджерів застосовувати свої навички.

**8. Оберіть найефективніший метод підвищення імовірності перемоги фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» на змаганнях.**

8.1. Виявлення потенційних збоїв стратегії спортивної діяльності.

8.2. Прогнозування можливих проблем і їх вирішення.

8.3. Мінімізація ризику поразки якісними тренуваннями.

8.4. Чітке планування витрат часу і фінансів організації «Мастер-фіт».

8.5. Стійка система управління.

8.6. Точний розподіл завдань і термінів їх виконання.

**9. Яке твердження є правильним на вашу думку?**

9.1. Стратегічне планування доцільне для всіх фізкультурно-спортивних організацій.

9.2. Стратегічне планування доцільне лише для використання високо кваліфікованими менеджерами.

9.3. Стратегічний план ніяк не впливає на успіх фізкультурно-спортивної організації серед конкурентів.

9.4. Стратегічне планування є недоцільним і багато витратним для фізкультурно-спортивних організацій.

**10. Вкажіть ваш досвід роботи у сфері спорту.**

10.1. 1-5 років.

10.2. 5-10 років.

10.3. 10-20 років.



## Додаток В

## Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
<b>1. Позначте, який на вашу думку найефективніший спосіб зорганізувати стратегічний план у фізкультурно-спортивній організації.</b>			
1	Регулярно оновлювати систему управління.	3	10
2	Якісний аналіз теперішнього стану фізкультурно-спортивної організації.	3	10
3	Набуття менеджерами якісних лідерських якостей.	5	30
4	Строге дотримання плану спортивної діяльності.	3	10
5	Освоєння сучасних знань про стратегічний план.	6	40
<b>2. Формування стратегій діяльності фізкультурно-спортивної організації залежить від:</b>			
1	Бачення чіткого кінцевого результату всіма членами команди.	4	20
2	Розуміння думок членів команди щодо осучаснення роботи.	2	10
3	Ефективна співпраця на ринку спортивних послуг.	2	10
4	Ефективна реалізація запланованих стратегій.	3	15
5	Рівня стратегічного мислення керівництва фізкультурно-спортивної організації.	5	25
6	Оцінка сильних і слабких сторін команди спортивної організації.	4	20
<b>3. Коли, на вашу думку, команда фізкультурно-спортивної організації готова до виконання стратегічного плану?</b>			
1	Менеджери провели інформативні збори.	2	10
2	Відбувся набір нових високо кваліфікованих робітників.	4	20
3	Менеджери підбрали особливий підхід до всіх співробітників.	5	24
4	Після забезпечення злагодженості колективу.	3	16
5	Після окреслення всіх майбутніх кроків до успіху.	6	30
<b>4. Як ви вважаєте, від чого залежить працездатність працівника фізкультурно-спортивної організації.</b>			
1	Від регулярності оновлення інформації про прогрес компанії.	3	15
2	Від комунікації суто між працівниками.	4	20
3	Від якості аналізу прогресу менеджерами.	3	15
4	Від чіткості визначення коротко- та довгострокових цілей.	5	25
5	Від якості розуміння бажаного результату працівником.	5	25

<b>5. Успішність спортивної організації «Мастер-фіт» залежить від таких аспектів формування стратегічної діяльності:</b>			
1	Вимірювання прогресу команди на регулярній основі.	4	14
2	Моніторинг зовнішніх і внутрішніх проблем фізкультурно-спортивної організації.	7	40
3	Рівень цілеспрямованості дій менеджерів.	5	32
4	Стиль управління організацією.	4	14
<b>6. Виберіть, на чому повинна базуватися оцінка стратегії фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт»?</b>			
1	На перспективах, які отримує спортивна організація після її виконання.	5	24
2	На рівні ефективності роботи працівників.	2	8
3	На рівні рейтингу спортивної організації серед конкурентів.	3	10
4	На професійності її виконання керівництвом.	4	20
5	На розумінні потреб бізнесу.	6	38
<b>7. Досягнення певних цілей якості послуг спортивної організації «Мастер-фіт» залежить від:</b>			
1	Наявності необхідних ресурсів для виконання роботи.	3	15
2	Чіткого визначення цілей якості послуг.	5	25
3	Наявних навичок управління менеджерів.	4	20
4	Визначення аудиторії для охоплення.	5	25
5	Уміння менеджерів застосовувати свої навички.	3	15
<b>8. Оберіть найефективніший метод підвищення імовірності перемоги фізкультурно-спортивної організації «Мастер-фіт» на змаганнях.</b>			
1	Виявлення потенційних збоїв стратегії спортивної діяльності.	3	15
2	Прогнозування можливих проблем і їх вирішення.	4	20
3	Мінімізація ризику поразки якісними тренуваннями.	2	5
4	Чітке планування витрат часу і фінансів організації «Мастер-фіт».	3	15
5	Стійка система управління.	5	30
6	Точний розподіл завдань і термінів їх виконання.	3	15
<b>9. Яке твердження є правильним, на вашу думку?</b>			
1	Стратегічне планування доцільне для всіх фізкультурно-спортивних організацій.	8	45
2	Стратегічне планування доцільне лише для використання високо кваліфікованими менеджерами.	7	35

3	Стратегічний план ніяк не впливає на успіх фізкультурно-спортивної організації серед конкурентів.	3	14
4	Стратегічне планування є недоцільним і багато витратним для фізкультурно-спортивних організацій.	2	6
<b>10. Вкажіть ваш досвід роботи у сфері спорту.</b>			
1	1-5 років	7	34
2	5-10 років	8	43
3	10-20 років	5	23