

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: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-  
СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Демківського Олексія Євгеновича

Науковий керівник: Попрозман О. І.  
Кандидат економічних 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 – 2020**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b> .....	6
1.1. Характерні риси управлінських рішень та їх спрямування на вирішення основних завдань фізкультурно-спортивної організації .....	6
1.2. Система методів прийняття управлінських рішень та їх класифікація ...	11
1.3. Методика обґрунтування управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації .....	19
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	28
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ</b> .....	29
2.1. Методи дослідження .....	29
2.2. Організація дослідження .....	31
<b>РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІТНЕС КЛУБ “INTER FIT”</b> .....	33
3.1. Визначення рівнів прийняття управлінських рішень для удосконалення роботи фітнес клубу “Inter Fit” .....	33
3.2. Чинники, що впливають на якість і ефективність управлінських рішень у фізкультурно-спортивній організації .....	39
3.3. Впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у роботі фізкультурно-спортивній організації Фітнес клубу “Inter Fit” .....	46
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	50
<b>РОЗДІЛ 4. ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІТНЕС КЛУБУ “INTER FIT”</b> .....	52
4.1. Формування обмежень і критеріїв прийняття рішення у роботі фітнес клубу “Inter Fit” .....	52
<b>Висновки до розділу 4</b> .....	59
<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	60
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	62
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	64
<b>ДОДАТОК</b>	

## ВСТУП

Сучасні соціально-економічні умови вимагають розробки нових підходів до ефективного управління фізкультурно-спортивними організаціями та їх розвитку, зумовлюють необхідність економічної компетентності керівників, зокрема, у сфері менеджменту прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас, проблема прийняття управлінських рішень щодо змін в умовах розвитку фізкультурно-спортивної організації виступала раніше предметом спеціального вивчення лише в окремих дослідженнях.

Проблематика удосконалення методів прийняття управлінських рішень у різних її аспектах знайшла досить широке відображення як у працях зарубіжних науковців, так і в дослідженнях вітчизняних учених, де розглянуто структуру, види, форми прийняття рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття рішень менеджментом фізкультурно-спортивної організації.

**Актуальність теми.** При аналізі проблематики удосконалення методів прийняття управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації в умовах введення змін стосовно організаційного розвитку, в першу чергу, буде актуально розглянути зміст феномену «прийняття управлінських рішень», психологічні проблеми прийняття управлінських рішень щодо удосконалення роботи фізкультурно - спортивної організації, удосконалювати вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Загалом дана атестаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з напрямку теоретико-методологічних та прикладних аспектів застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті та формування потенціалу розвитку фізкультурно-спортивної організації і шляхів його покращення.

**Метою дослідження** є формування теоретичних положень розкриття особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку та вимоги до управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації.

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

- дослідити теоретичні складові формування системи удосконалення методів прийняття управлінських рішень фізкультурно-спортивною організацією;

- визначити основні методи обґрунтування управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації;

- запропонувати застосування сучасних методів впровадження управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації фітнес клуб "Inter fit";

- визначити етапи прийняття управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації Фітнес клубу "Inter Fit"».

**Об'єктом дослідження** є основні чинники, які впливають на систему удосконалення методів прийняття управлінських рішень та визначають конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації.

**Предметом дослідження** є теоретичні і методичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку діяльності фізкультурно-спортивної організації спрямованої на досягнення конкурентних переваг на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

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

- 1. Огляд та аналіз літературних джерел,**
- 2. Засобом для збору експертних оцінок було використано анкетування.**
- 3. Традиційний аналіз**
- 4. Метод абсолютних, відносних та середніх величин.**
- 5. Формалізований аналіз**

## **6. Евристичні методи прийняття управлінського рішення**

**Наукова новизна роботи** полягає у тому, що проведені дослідження забезпечують координуючий вплив на систему управління, що реалізує вирішення управлінських завдань фізкультурно-спортивної організації щодо досягнення цілей прийняття управлінських рішень пов'язаних з обробкою інформації, що стосується дослідження проблеми, яку необхідно розв'язати, а також запропоновано удосконалення процесів прийняття управлінського рішення яке охоплює елементи наукового пізнання, творчості і методики управлінської 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 спорту та перепідготовки керівників фізкультурно-спортивних організацій.

Методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові положення вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених проблематиці удосконалення методів прийняття управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### **1.1. Характерні риси управлінських рішень та їх спрямування на вирішення основних завдань фізкультурно-спортивної організації**

Кожна спортивна організація для реалізації ефективної діяльності формує мету досягнення якої можливо тільки в результаті дій, які реалізуються у певній етапності і є способом вирішення індивідуальних і часткових завдань. Тому при плануванні майбутньої діяльності організації менеджери визначають її цілі, методи реалізації і ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації роботи ухвалюються рішення про організаційну структуру, організації робочого процесу, поділі праці та оснащенні його необхідними засобами. Під контролем маєтсья на увазі прийняття рішень про вибір системи управління (масштаб, періодичність, форми управління), контроль), аналіз інформації та коригувальні дії. Перемога або поразка спортивної організації, її процвітання або занепад будуть залежати від того, наскільки оптимально ці рішення обґрунтовані [44, 49].

Прийняття управлінського рішення є результатом визначення суб'єктом методу управлінських дій, спрямованих на вирішення проблеми в існуючій або прогнозованій ситуації.

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, для яких характерні:

- невизначеність і, в деяких випадках, суперечливі умови;
- відсутність інформації про можливі способи їх розв'язання і чітких алгоритмах їх вирішення;
- потреба вирішити в обмежений час. Виділяють наступні основні управлінські задачі:

- 1) концептуальний (стратегічне завдання, пов'язане з довгостроковими планами та прогнозами);
- 2) пов'язані з різними аспектом експлуатації (формування і введення в експлуатацію нового обладнання, технологій);
- 3) виникають, як наслідок людського чинника (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективах) [19, 26].

Таким чином, процес управління постає як сукупність взаємопов'язаних операцій, що реалізуються у певній поетапності і спрямовані на вирішення конкретних завдань і досягнення цілей.

Основним резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості рішень, що приймаються менеджерами.

Поняття рішення в сучасних умовах є складним інтелектуальним процесом. Це розуміється як процес, як акт вибору та як результат виборів. Основна причина неоднозначного тлумачення поняття «рішення» полягає в тому, що кожен раз це поняття вставляється в зміст, відповідне тій чи іншій області дослідження.

До рішення керівника пред'являється ряд визначених вимог, включаючи: всебічна обґрунтованість рішення; шанс; необхідна повнота змісту; повноваження; дотримання попередніх рішень.

Комплексна обґрунтованість рішення означає, перш за все, необхідність прийняття його на основі максимально відкритої і достовірної інформації. Однак одного цього недостатньо. Він повинен охоплювати весь спектр проблем, всі потреби керованої системи. Це вимагає знання характеристик, методів розробки керованих систем управління і навколишнього середовища. Це вимагає ретельного аналізу безпеки ресурсів, науково-технічних можливостей, цілей розвитку, економічних і соціальних перспектив спортивної організації, регіону, галузі, національної та світової економіки. На малюнку 1.1. Представлена схема впливу основних зовнішніх факторів на організацію спорту [22, 27].





Системна обґрунтованість рішень потребує пошуку нових форм і методів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації. Навчання просунутому професійного мислення, розвиток його аналітичних і синтетичних функцій [11, 64].

Достовірність управлінських рішень означає, що рішення не повинно відкладатися або випереджати потреби і цілі соціально-економічної системи. Ранні рішення не знаходять готового ґрунту для впровадження і розвитку і може привести до розвитку негативних тенденцій. Пізні рішення не менш шкідливі для організації. Вони не сприяють вирішенню вже «занадто зрілих» проблем і ще більше посилюють і без того негативні процеси. [2, 60]

Оптимальна повнота змісту рішення буде означати, що рішення повинно охоплювати всі керовані об'єкти, всі сфери їх діяльності, всі напрямки розвитку. У загальній основі, управлінське рішення має визначати:

- а) мету (набір цілей) функції системи і розвитку системи;
- б) кошти та ресурсне забезпечення, використовувані для досягнення цих цілей;
- в) основні шляхи і засоби досягнення мети;
- г) строки досягнення мети;
- д) порядок взаємодії відділів і виконавців;
- е) організація роботи на всіх етапах реалізації рішень.

Важливою умовою до прийняття управлінських рішень є авторитет менеджера: чітке дотримання в питанні управління процесами і повноваженнями, наданими йому вищим керівництвом. Баланс прав і обов'язків кожного працівника, кожної ланки і кожного рівня управління - постійна проблема, пов'язана з неминучою появою нових викликів розвитку і відставанням в системі регулювання і контролю [20, 63].

Узгодженість з попередніми рішеннями також означає необхідність дотримуватися чіткого причинно-наслідкового зв'язку між соціальним розвитком. Потрібно дотримуватися традицій поваги до законодавства, указів, розпоряджень. На рівні окремої організації це необхідно для реалізації

послідовної науково-технічної, ринкової і соціальної політики, чіткого функціонування управлінського персоналу.

Управлінські рішення вимагають високого професіоналізму і наявності певних соціально-психологічних якостей особистості, якими володіють не всі професіонали з професійною підготовкою, а лише 5-10% з них.

Основними факторами, що впливають на якість управлінських рішень, є: застосування в системі управління наукових підходів і принципів, методи моделювання, автоматизація управління, мотивація прийняття якісних рішень. Звичайно, при прийнятті будь-якого рішення є три моменти в різному ступені: інтуїція, судження та раціональність [13, 33].

Беручи чисто інтуїтивне рішення, люди виходять із власного відчуття правильності свого вибору є «шосте відчуття», свого роду просвітлення, в якому часто бувають представники вищих сфер влади. Менеджери середньої ланки більше покладаються на інформацію і допомогу, яку вони отримують. Незважаючи на те, що інтуїція відточується досвідом, який є продовженням високого становища, менеджер, який орієнтується тільки на нього, стає заручником справи, і з точки зору статистики його шанси прийняти правильне рішення не дуже великі або середні.

Рішення, що базуються на судженнях, багато в чому інтуїтивно зрозумілі, ймовірно, тому, що на перший погляд їх логіка непомітна. Але все ж вони засновані на знаннях і значні, на відміну від попереднього випадку, досвідом минулого. Використовуючи їх і покладаючись на реалії економічної ситуації та стан конкуренції вибирається варіант, який був найбільш успішним в подібній ситуації в минулому. Однак реальна оцінка та аналіз ситуації не є закономірністю, тому цей спосіб прийняття рішень теж не дуже надійний, хоча і характеризується своєю швидкістю і надійністю.

Ще одна слабкість в тому, що судження неможливо співвіднести з ситуацією. Більш того, лідер при такому підході прагне діяти в основному в тих областях, які йому добре відомі, що несе в собі ризик втратити хороший результат в іншій області або свідомо утриматися від вторгнення в неї [3, 28].

Важливим фактором, що активізує процес прийняття рішень, є сучасна оргтехніка, в тому числі комп'ютерні мережі. Для цього потрібен високий рівень культури в математиці і програмуванні, технологіях з використанням технічних засобів. Однак процес прийняття рішення, вибору того чи іншого варіанта завжди буде творчим і залежить від людини.

## **1.2. Система методів прийняття управлінських рішень та їх класифікація**

Процес прийняття управлінських рішень є однією з основних задач менеджера і пов'язаний з рядом проблем і ризиків. Неправильне рішення вплине не тільки на результат, а й на кар'єру, і може привести до негативних наслідків. З огляду на вищесказане, визначення факторів, що впливають на процес прийняття рішень, актуально для кожного менеджера. Неефективні рішення найчастіше викликані такими факторами, як неможливість визначити правильні альтернативи, правильно оцінити ризики, проаналізувати необхідну інформацію [7, 61].

Сучасний розвиток суспільства вимагає реорганізації та оновлення управління. Крім того, подальший розвиток соціально-орієнтованої політики в державі можливо при наявності управлінських рішень, які підвищують ефективність управлінської діяльності.

Вивчення процесу прийняття рішень набуває все більшого значення, оскільки ефективність діяльності державного управління безпосередньо залежить від рішення, яке розробляється і реалізується. Аналізуючи процес прийняття рішень, можна говорити про ряд факторів, які на нього впливають.

Поняття «рішення» і «управлінське рішення» не можна ототожнювати по суті, тому що кожна людина може приймати рішення, але не кожне рішення можна віднести до сфери управління. Управлінські рішення - це інструмент

управління, що впливає на об'єкт управління, і вони є основною формою управлінської діяльності, необхідної для досягнення конкретної мети [4, 8].

В.Д. Бакуменко розглядає управлінське рішення як наукову категорію. вчений визначає прийняття управлінських рішень як невід'ємну частину процесу управління, який має послідовні етапи виявлення і діагностики проблемних ситуацій, а також прийняття та вибір однієї з альтернатив, найбільш підходящою для вирішення ситуації.

Аналізуючи наукову літературу, О. Олійниченко визначає, що поняття «управлінське рішення» в науковій літературі трактується як процес, і як вибір, і як результат вибору, так і управлінське рішення як процес. Його можна охарактеризувати тим, що він, походячи в часі, здійснюється в кілька етапів (підготовка, формування, прийняття та реалізація рішень) [29, 62].

А.С. Філіпенко визначає, що якість управлінських рішень залежить від усього ходу управлінського процесу, кінцевих результатів службової діяльності. адже, як зазначає вчений, кожне практична дія органу починається з ухвалення конкретного рішення, який передбачає безперервний курс заходів по його реалізації. Таким чином, за допомогою всіх цих дій відбувається виникнення і здійснення управлінського впливу на той чи інший об'єкт. тобто ці дії об'єднуються в єдиний процес, наслідком якого є виникнення управлінського впливу.

Процес прийняття управлінських рішень здійснюється в кілька етапів. Першим кроком в процесі прийняття рішення є визнання або ідентифікація проблеми і усвідомлення необхідності прийняття рішення. важливо точно визначити проблему. Менеджери можуть зробити це, ідентифікуючи проблему окремо від її проявів (рис. 1.2.).

Щоб вибрати найбільш підходящу альтернативу і прийняти рішення, кожен менеджер повинен володіти, мати у своєму розпорядженні достатні ресурси: інформацією, часом, фахівцями, обладнанням і технічними можливостями [5, 37].

Однак це можливо не у всіх ситуаціях. Зокрема, обмежуючі фактори дозволяють звужити пошук і кількість альтернатив і вжити можливих рішення з використанням доступної інформації, ресурсів і часу.

Наступний етап - аналіз альтернативи. це важливий крок в процесі прийняття рішення і, можливо, найскладніший. Керівники повинні визначити переваги і недоліки кожної альтернативи і зважити їх в світлі різних ситуацій, перш ніж приймати остаточне рішення [9, 30].

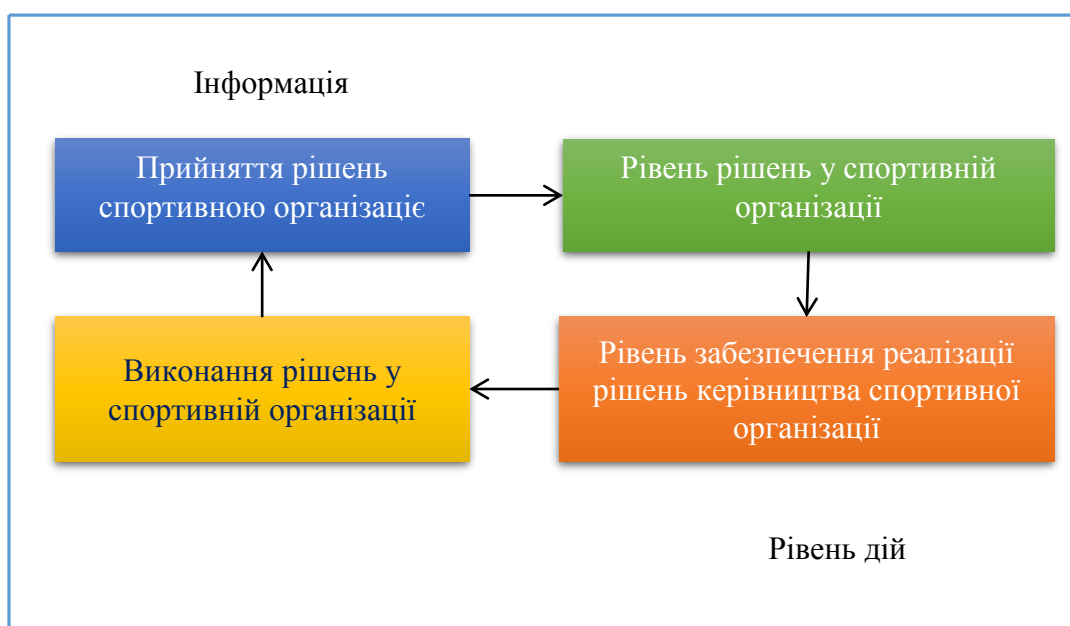


Рис. 1.2. Прийняття рішень в процесі управління фізкультурно-спортивною організацією [18, 52]

Після того, як альтернативи було проаналізовано й оцінено, менеджер повинен вибрати найкраще рішення. іноді вибір простий і дає очевидні переваги, іноді для отримання найкращого рішення необхідно комбінувати кілька альтернатив. Якщо важко визначити кращу альтернативу, менеджер використовує оцінку ймовірності, дослідження і аналіз, які впливають з його досвіду і його власних суджень [10, 59].

Важливим елементом прийняття рішення є забезпечення його належного обґрунтування. він повинен належним чином інформувати тих, хто зацікавлений в його ухваленні. в рішенні повинні бути викладені ключові розглядаються аспекти і лежать в основі міркування, воно повинне містити докладний виклад всіх відповідних питань.

Таблиця 1.1

## Класифікація управлінських рішень [21, 51]

№ з/п	Критерій розподілу	Клас розподілу
1.	За суб'єктно-об'єктною ознакою	Прийняті державою Прийняті суб'єктом
2.	За ступенем визначеності ситуації	Прийняті в умовах визначеності; Прийняті в умовах невизначеності; Прийняті в умовах ризику
3.	За формою (способом передачі)	Письмові; усні; кодовані; електронні
4.	За характером цілей і тривалістю дій.	Стратегічні; тактичні; оперативні
6.	За алгоритмом	Запрограмовані; незапрограмовані
7.	За ступенем обґрунтованості	Інтуїтивні; раціональні
8.	За змістом задач	Економічні; організаційні; технічні; технологічні; фінансові; кадрові
9.	За ступенем охоплення об'єкта управління	Загальні; часткові; локальні
10.	За рівнем управління	Верхній; середній; нижчий
11.	За організацією формування	Індивідуальні; групові; колективні
12.	За об'єктом впливу	Зовнішні; внутрішні
13.	За формами відображення	План, наказ, розпорядження, вказівка, прохання
14.	За складністю	Стандартні; нестандартні

Завершальний етап - реалізація управлінських рішень. На цьому етапі вживаються заходи щодо уточнення рішення і доведення його до основних виконавців. менеджер повинен визначити конкретну людину або групу осіб, які повинні реалізувати рішення, а також терміни і методи реалізації (рис. 1.3.).

Виділено наступні умови для прийняття ефективних управлінських рішень: достатній час для збору інформації, наявність і якість необхідної інформації, наявність ресурсів, необхідних для прийняття і реалізації рішень. На думку вченого, одним з найважливіших умов прийняття ефективних управлінських рішень є час, адже час дозволяє використовувати складні методи аналізу проблем і найбільш точні математичні методи прийняття рішень. Однак є й інша сторона - в разі збільшення часу на прийняття рішення може збільшитися вартість ресурсів, необхідних для розробки рішення, що в свою чергу знижує його ефективність [45, 47].

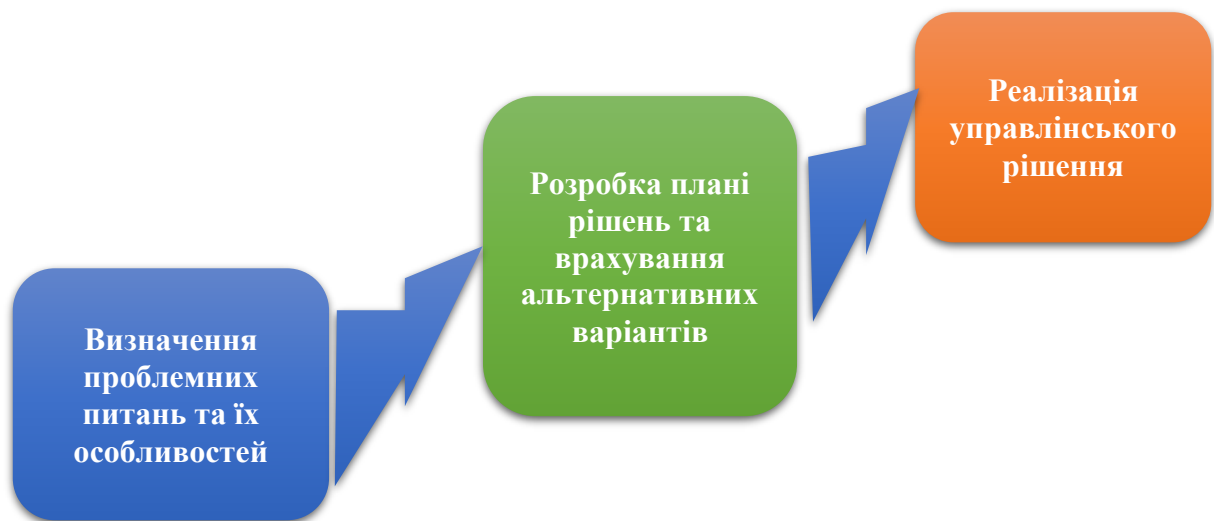


Рис. 1.3. Умови прийняття ефективного управлінського рішення [12, 46]

Ефективне рішення повинно відповідати закону, бути законним, авторитетним і вагомим. Повинно витікати з обсягу повноважень, наданих суб'єкту управління, і особа, яка його приймає, має бути компетентним і високопрофесійним. Зокрема, слід погодитися з думкою п. Суд, що рішення також вважається ефективним, якщо воно є вичерпним, тобто вирішує і усуває проблему до кінця [14, 15].

Аналізуючи психологічні умови управління, можна сказати, що «управлінське рішення - це вибір альтернативи, зроблений керівником в межах своїх службових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації». Крім того, на думку вченого, ефективність прийняття управлінських рішень в конфліктній ситуації забезпечується технологічним підходом до його розробки та реалізації, а також залежить від особистих якостей лідера, його внутрішньої готовності діяти в конфлікті [16, 43].

Основними умовами і факторами, що впливають на прийняття рішень, є особисті оцінки керівника, а також середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження і негативні наслідки. Що стосується суб'єктивних чинників, то на їх прийняття рішень впливають освіту і професійний досвід, а також психологічні характеристики.

У лідера кілька ролей: адміністратор, організатор, фахівець, інформатор і вихователь. Також правильно думати, що лідер повинен мати можливість впливати не тільки адміністративно, а й шляхом переконання. Продуктивність співробітників залежить від управління керівником.

Серед факторів, що впливають на якість рішень, можна виділити наступні: компетентність персоналу, ділові та особисті якості керівника, роль останнього. На думку вченого, значне місце серед цих факторів займає проблема надійності інформації, організації комунікації, перешкод, що виникають при передачі інформації. Серед них учений звертає увагу на положення, пов'язані зі специфікою рольової позиції та інтересів тих, хто змінює інформацію в процесі її переходу від нижніх ярусів організації до осіб, які приймають рішення [17, 42].

Слід зазначити, що соціальні і культурні концепції роблять значний вплив на процес прийняття рішень лідером.

Вона також визначається як «соціальна норма» як шкала оцінки, яка визначає прийнятну міру поведінки та іншої діяльності, наявність певних переконань, які можуть впливати на членів суспільства. Іншими словами, соціальна норма - це стандартний і загальноприйнятий спосіб впливу на



прийняття рішень. Крім того, культурна освіта і різні культурні аспекти надають глибоке вплив на стиль прийняття управлінських рішень. наприклад, в японській системі управління особа, яка приймає рішення, приймає рішення за погодженням з іншими, тобто колективно. цей стиль орієнтований на культуру і значно полегшує виконання рішень, оскільки кожен бере участь в процесі прийняття рішень [24, 41].

У США інша система, інший стиль прийняття рішень, більш індивідуалістичні, з використанням моделей рішень і кількісних методів.

Управлінське рішення - наслідок свободи волі. людина має право прийняти рішення або відмовитися від нього. Право приймати рішення в сфері своєї діяльності і в межах своєї компетенції неотчуждаемо від людини. людина завжди управляє якістю та термінами виконаної роботи. Навіть якщо вона не вирішує, що робити, вона завжди може контролювати або впливати на виконання рішення. Крім того, на наш погляд, управлінське рішення повинне мати наступні характеристики: бути коротким і ясним, має вказувати конкретні шляхи і засоби реалізації завдань, визначати конкретні терміни, визначати відповідальних осіб, а також необхідні ресурси для реалізації рішення.

Таким чином, з огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що ефективне управлінське рішення має бути прагматичним, адже важливим етапом є його реалізація. Якщо рішення не переростає в роботу і конкретний результат, значить, це не рішення, а намір [31, 58].

Пропонуємо розглянути основні умови, що передують прийняттю ефективних управлінських рішень:

- вони повинні бути прийняті за допомогою чітко визначеної стратегії, розподілу ресурсів та ідентифікації ризиків;
- слід враховувати ідеї, запропоновані експертами у відповідній області, в якій приймається рішення;
- процедура прийняття рішення повинна бути швидкою, щоб не втратити свою актуальність;

- рішення не повинно суперечити рішенням інших структур управління, так як між ними повинна бути послідовність для виконання функцій, покладених на нього установою.

На наш погляд, чинники, що впливають на процес прийняття рішень, можна розділити на дві групи: суб'єктивні і логістичні. Особистісні чинники повинні включати всі фактори, які безпосередньо пов'язані з особою, яка приймає рішення: психологічні, культурні, професійні характеристики. У процесі прийняття рішень відбувається прямий вплив в залежності від особистих якостей, наявних здібностей, а також особистого досвіду кожного керівника. Матеріал може включати фактори, пов'язані з фінансовою та технічною підтримкою [25, 53].

До таких факторів належать фінанси - кошти для прийняття і реалізації рішення і час, тобто скільки саме часу буде потрібно для процесу прийняття рішення. техпідтримка визначається наявністю необхідного обладнання, а також слід відзначити укомплектування персоналом, що також є важливою умовою розробки і впровадження рішення.

Зокрема, слід відзначити, що недостатнє фінансування - поняття відносне. управлінські рішення можна віднести до категорії дорогих. Вони не пов'язані з купівлею техніки і нового обладнання. На нашу думку, головним чинником все ж має бути визначення організаційної культури та системи управління. тому що знання в області менеджменту і адміністрування, відповідне навчання і розвиток інновацій в області менеджменту важливі для більшості менеджерів.

Висновки. Щоб прийняти рішення, вам необхідно виконати декілька кроків: по-перше, визначити проблему, яку необхідно вирішити, і цілі, які необхідно досягти; по-друге, визначити альтернативи, які призводять до досягнення запропонованих цілей, а також оцінити, чи відповідають альтернативи очікуваного результату; по-третє, вжити всіх необхідних заходів для реалізації рішення [32, 54].

У сучасних умовах реформування сфер державного управління процес прийняття рішень ускладнюється. На основі огляду наукової літератури можна визначити, що на процес прийняття рішень впливають дві групи факторів: особисті та матеріальні. Щоб прийняти ефективне рішення, у кожного менеджера повинен бути алгоритм прийняття рішень, який спростить весь процес.

Таким чином, з огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що ефективне управлінське рішення має бути прагматичним, адже важливим етапом є його реалізація. Якщо рішення не перетворилося в роботу і конкретний результат, то це не рішення, цей намір [40, 57].

### **1.3. Методика обґрунтування управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації**

Модель прийняття оптимальних рішень складається з наступних етапів:

- 1) виявлення і діагностика проблем;
- 2) визначення показників та критерію прийняття рішень;
- 3) розробка (навчання) альтернативних рішень;
- 4) оцінка кожного з альтернативних рішень;
- 5) остаточний вибір кращого альтернативного рішення за обраними критеріями.

Проблема проходить декілька стадій формування: стриманий розвиток; перетворення до негативного стану; перетворення на чинник, що є очевидним бар'єром в діяльності фізкультурно-спортивної організації або її визначеного структурного підрозділу. Тоді, коли менеджеру вдається вчасно виявити і сформулювати проблему (на стадії прихованої розробки), це дуже сильно впливає на успішність його рішення [34, 55].

На етапі визначення завдання необхідно:

- з'ясувати причини проблеми;

- оцінити терміновість вирішення і масштаб проблеми: кого торкнулася ця проблема? Хто це відчуває або може це відчувати? Як основні зацікавлені сторони бачать проблему?;

- визначити новизну проблеми: проблема нова або виникла повторно;

- впроваджувати необхідні методи аналізу проблеми [39, 56].

Коли ви вперше стикаєтеся з проблемою, природно зрозуміти її і взяти ситуацію під контроль. На цьому етапі суть проблеми може бути спрощена або, навпаки, ускладнена поспішними визначеннями, низькою кваліфікацією співробітників, задіяних в її постановці, наявністю великої кількості обмежень (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Основні причини надмірного спрощення та ускладнення управлінських проблем [35, 38]

На етапі визначення обмежень та критеріїв прийняття рішення, переліку критеріїв, порівняльних оцінок, формування індексів та показників тощо. Критерії оцінки управлінських рішень формуються на основі набору відповідних показників, що характеризують результати дій. Чим менше ці показники, тим легше формувати критерії.

Загальні критерії:

- 2) доцільність (наскільки складно реалізувати рішення, які ресурси для цього потрібні);
- 3) прийнятність (наскільки альтернатива заслуговує на увагу, який внесок у продуктивність зробить її реалізація);
- 4) вразливість (який ризик очікувати, якщо процеси підуть не так).

Конкретні критерії:

- 1) кількісна;
- 2) якісні (наприклад, психологічний ефект, міжособистісні стосунки, суспільне благо). Вони можуть бути виражені умовними оцінками (евристикою) [36, 57].

Системний аналіз - це особливий підхід до вирішення складних завдань вибору в умовах невизначеності. Направляє менеджера не тільки на встановлення певних закономірностей функціонування та розвитку складних систем, але і на розробку методології організації процесу прийняття рішень, яка визначає етапи, визначає їх послідовність та пропонує різні підходи та методи для досягнення цих етапів. . . за особливих умов.

Характеристики системного аналізу для вирішення управлінських проблем:

- 1) поглиблене вивчення всіх аспектів управління;
- 2) діагностичний підхід, суть якого полягає у визначенні найбільш сенсорних моментів, що визначають розвиток системи та вимагають пріоритетного аналізу;
- 3) використання економіко-математичних методів;
- 4) використання досвіду та інтуїції аналітика, а також економічного та математичного моделювання, електронних та комп'ютерних технологій.

При аналізі системи враховуються наступні принципи:

обмеження: з одного боку, властивості системи не дорівнюють арифметичній сумі властивостей окремих компонентів її елементів, з іншого боку, система має властивості, не властиві жодному з її елементів;

генетична визначеність - необхідність вирішення будь-якої проблеми з точки зору походження, природи, аналізу її джерел та наслідків;

історичність: дослідження характеристик сучасного етапу, тенденцій розвитку системи, прогноз підйомів та спусків, підготовка до криз;

відповідність - оскільки будь-яка система вимагає певної відповідності елементів та деталей, яка може змінюватися лише у визначених межах [12, 58].

Кількість і зміст етапів управлінських рішень при використанні системного аналізу в різних алгоритмах визначається методами, обраними за конкретних умов. Спільним для всіх алгоритмів є формування варіантів представлення процесу вирішення проблеми та вибору найкращого варіанту.

Основні методи системного аналізу:

- декомпозиція системи - поділ досліджуваної системи на складові частини. У свою чергу, остання поділяється на частини, що входять до її складу, аж до елементів, які можна вважати первинними. Декомпозиція або спрощення системи необхідні для здійснення другого етапу системного аналізу: виявлення взаємозв'язку між елементами системи. Ступінь розчленованості системи та її деталей у кожному випадку залежать від цілей, які впливають із суті проблеми;

- системна діагностика: метод виявлення найбільш чутливих точок в системі шляхом усунення другорядних та зосередження уваги на важливих аспектах проблеми. Цей підхід може бути реалізований двома способами:

1) діагностика об'єкта. На схемі процесу для системного аналізу завдань верифікації діагностика системи призначається в окремому блоці як одна з операцій процесу. Ця операція необхідна при аналізі будь-якої проблеми, щоб зосередитись на основних елементах та процесах і тим самим зменшити складність підготовки проекту управлінського рішення;

2) попередня обробка об'єкта. Цей напрямок чіткіше показано перед інспекцією проекту об'єкта;

- методи дослідження статистичних систем: сукупність методів, що використовуються для обробки великого набору вибірки та постійних

спостережень. До них належать середнє та відносне значення; варіації характеристик (середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації та амплітуда коливань), часові ряди та ін. Кореляційний аналіз відіграє особливо важливу роль у виявленні статистичних взаємозв'язків між елементами та підсистемами, що вивчаються. Застосовується для вивчення взаємозв'язків, де відсутня пряма функціональна залежність (така ситуація характерна майже для всіх управлінських завдань). Проста (попарна) кореляція використовується для вивчення взаємозв'язку двох рис; множинні кореляції використовуються для вивчення взаємозв'язків між сукупністю багатьох факторів [17, 53];

- метод перехресного порівняння - порівняння даних про різні об'єкти для виявлення найважливіших тенденцій. Порівняння широко використовується при аналізі різних показників. Вони дозволяють виявити зміни в динаміці показників об'єкта, відхилення за той самий період або показники однієї і тієї ж дати цього об'єкта від інших подібних об'єктів, відмінності в показниках того самого змісту з різним функціональним призначенням: планові, повідомлено, період попередній. , Середнє значення за всіма досліджуваними об'єктами тощо;

-евристичні методи-варіанти генерації методів вирішення проблем, набуття нових знань, заснованих на використанні досвіду, інтуїції фахівця та його творчому мисленні як сукупності властивих людині механізмів вирішення творчих проблем;

- експертні оцінки - методи прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі експертних прогнозів та спеціалізованої обробки цих даних [9, 14];

- моделювання - дослідження з використанням комп'ютерних технологій взаємозв'язків, явищ та процесів в умовах невизначеності, що застосовуються у ситуаціях, що включають занадто багато змінних, складність математичного аналізу певних взаємозв'язків між змінними або високий рівень невизначеності [18, 33];

- економічний аналіз використовується як сукупність традиційних методів і прийомів для вивчення економічної діяльності компаній у різних секторах економіки;

- аналіз витрат та ефективності використовує основу економічного аналізу для розрахунку, порівняння витрат та рентабельності;

- економіко-математичні моделі дозволяють обирати найкращі альтернативи за допомогою нормативних моделей на основі встановлених критеріїв та ситуації, в якій приймаються рішення;

- аналіз чутливості рішень до різних факторів - спеціальні методики для визначення ступеня допустимості змін у системі, які не змінюють раніше знайдене оптимальне рішення. Ця програма призначена для економічних та математичних моделей. Аналіз чутливості рішення дозволяє визначити межі допустимості зміни проблемних умов, після чого оптимізація рішення не зміниться.

Залежно від типу математичних функцій, що лежать в основі моделей, розрізняють:

- лінійне моделювання: використовуються лінійні залежності;

- динамічне програмування - дозволяє вводити додаткові змінні в процесі усунення несправностей;

- імовірнісні та статистичні моделі: реалізовані методами теорії черг;

- теорія ігор: моделювання таких ситуацій, прийняття рішень, при якому має враховуватися розбіжність інтересів різних підрозділів;

- імітаційні моделі - дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити початкові передумови та уточнити вимоги до них [23, 27].

Однак у чистому вигляді практично відсутні добре структуровані проблеми, у кожній із проблем, де кількісний зв'язок між її елементами умовно визначений, більш детальний аналіз виявляє зв'язки, які не визначаються кількісно.

З іншого боку, майже не існує повністю неструктурованих проблем.



Таблиця 1.2.

Вплив типу проблеми на вибір стилю управлінського рішення [8, 17]

Тип проблеми	Стиль вирішення проблем
Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати.	1. Наказ. Рішення приймається керівником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	2. Консенсус. Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
Якість та згода однаково важливі	3. Консультації. Рішення приймається керівником, який використовує думки підлеглих.
Ні якість, ні згода не є критично важливими	4. “Штапування рішень”. Рішення приймається найбільш легким та найбільш швидким способом – за суттю “штапується”

Евристичний підхід до розв’язання задачі включає такі методи: узагальнення проблеми, з’ясування проблеми, зворотне постановка задачі, зміна структури проблеми, критика очевидних рішень, пошук введених умов, оборотне вирішення проблеми . проблема. , Зближення завдань і завдань, пошук аналітичних залежностей, використання аналогій, стимулювання ідей, аналіз умов та конфліктів.

У сучасній практиці управління широко застосовуються такі евристичні методи прийняття рішень: прямий та зворотний методи мозкового штурму, метод ключових питань, метод асоціації, метод інверсії, метод аналогій, теоретичні методи ігор [21, 31].

Щоб вибрати найкраще рішення для управління, вам потрібен набір критеріїв ефективності. Кожен критерій у цьому наборі може мати кількісний чи якісний вираз, бути простим та зрозумілим для професіоналів. Критерії можуть бути індивідуальними або складовими.



Рис. 1.5. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень [30, 40].

Основні умови використання експертних методів:

- комітет експертів повинен включати загальноновизнаних спеціалістів у відповідній галузі прийняття управлінських рішень;

- рішення членів комітету експертів має бути безумовним для учасників, які представляють свої варіанти оцінки;
- галузі застосування експертних методів повинні надати учасникам перевагу над іншими.

Експертні методи в основному використовуються в соціальних та біологічних системах. Існує чотири основні напрямки експертних методів: метод Дельфі, простий метод ранжування (метод переваг), метод ваги та метод послідовного порівняння [15, 62].

Програмоване управління за цільовим призначенням передбачає прийняття рішень на основі заздалегідь встановлених програм, спрямованих на досягнення конкретних цілей.

В області управління програмно-цільовий підхід набув широкого поширення, оскільки покликаний забезпечити складність та безперервність соціально-економічних заходів у процесі досягнення довгострокових цілей соціального розвитку. Найважливішими його характеристиками є: орієнтація на майбутнє, орієнтація на цілі, динамізм та локалізована централізація управління.

Використання методу цільового планування програми передбачає:

- постановка проблеми та встановлення цілей;
- розробка та реалізація програми, спрямованої на досягнення цих цілей;
- систематичний контроль якості та результатів роботи, передбачених програмою;
- коригування заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей [29, 39].

Програмно-цільовий підхід за своїм змістом має на меті забезпечити реалізацію принципу приписування провідної ланки в управлінні.

Завданням цілеспрямованого підходу до управлінських рішень є підвищення ступеня наукової обґрунтованості управлінських рішень, більш послідовна і повна послідовність [44, 59]. Таким чином, управління цільовою програмою базується на принципах:

- розробка та орієнтація цілей;
- складність;
- наукова обґрунтованість та ефективність рішень;
- альтернативи;
- керованість.

Програма є основою цільового підходу до прийняття управлінських рішень. Програма розуміється як сукупність заходів, спрямованих на досягнення відповідної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів за певних обмежень. Програма відрізняється від довгострокових планів, насамперед, більш тривалим періодом, протягом якого досягаються певні цілі, і орієнтована на виконання певних функцій [14, 52].

**Висновки до розділу 1.** Для попереднього аналізу рішень бажано використовувати системний підхід, а у складних ситуаціях, коли відсутні експертні оцінки, - метод експертної оцінки. Якість рішення сильно залежить від здатності менеджера визначати всі можливі альтернативи. Ви не можете вибрати конкретну альтернативу, якщо вона не була визначена та врахована. На стадії розробки (формування) альтернатив робиться вибір (безпосередньо або за спеціальною процедурою) та обґрунтування альтернативних рішень.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

Методи дослідження відносяться до інструментів, які використовуються для дослідження. Вони можуть бути як якісними, так і кількісними або змішаними. Найбільш ефективними методами для досягнення поставлених цілей виявились:

**1. Огляд та аналіз літературних джерел**, в тому числі контент-аналіз періодичних видань. Вивчення та аналіз матеріалу з досліджуваного питання проводилося у бібліотеках НУФВСУ, Укр ІНТЕІ, Національній бібліотеці ім. Вернадського, а також в Парламентській бібліотеці. В ході дослідження були відібрані і проаналізовані наукові статті, навчальні посібники, методичні рекомендації, монографії, періодичні видання, в яких розглядалися різні підходи щодо стратегій досягнення конкурентоздатності фізкультурно-спортивних організацій. За статистичними даними, що були наведені у літературних матеріалах, визначено, які стратегії забезпечення конкурентоздатності ефективніші та можуть бути застосовані у фізкультурно-спортивних організаціях.

Літературний огляд та аналіз проводився в три етапи в такій послідовності: підбір та складання списку літературних джерел; аналіз тексту; запис основного тексту, що найбільше освітлює дану тему.

Були вивчені і проаналізовані матеріали наукових досліджень і узагальнений досвід фахівців, отримані нові дані про роль спортивних менеджерів у забезпеченні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій.

**2. Засобом для збору експертних оцінок було використано анкетування.**

Анкетування передбачає самостійне заповнення анкети респондентом. Використовуючи друковану анкету, дослідник з мінімальною технічною

допомогою за короткий час може зібрати первинну інформацію від респондентів, дивись додаток А та додаток Б.

Анкета – тиражований документ, який містить певну сукупність запитань, сформульованих і пов'язаних між собою за встановленими правилами [17, 37].

**3. Традиційний аналіз** – ланцюг розумових, логічних побудов, спрямованих на виявлення сутності аналізованого матеріалу тобто перетворення попередньої форми інформації у необхідну для дослідника. Він дозволив встановити основні думки та ідеї, що висвітлюються авторами, які досліджують проблему здійснення організаційно-управлінської діяльності у фізкультурно-спортивних організаціях, виявити і описати специфіку та особливості її забезпечення [38, 48].

**4. Метод абсолютних, відносних та середніх величин.** Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуацій починається з визначення абсолютних величин. Їх використовують як базу для розрахунку середніх та відносних величин. Відносні величини застосовують при аналізі динаміки явищ; вони характеризують зміну показника, явища в часі. Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників явищ чи процесів; зручні при порівнянні досліджуваного фактора за різними сукупностями, дають змогу абстрагуватись від випадковості окремих коливань [52, 64].

**5. Формалізований аналіз** – кількісний метод аналізу документів (контент-аналіз) – представляє собою техніку виведення висновку, який формується завдяки систематичному виявленню відповідними задачами дослідження характеристик процесу. Він дозволив проаналізувати наявні відмінності у публікаціях з питань організаційно-управлінської діяльності фізкультурно-спортивних організацій.

Для проведення такого формалізованого аналізу різноманітної і численної документальної інформації застосовується спеціальна методика, що одержала назву "контент-аналіз". Цей під метод аналізу документів виник і як реакція на тенденційність одержуваної інформації при застосуванні

традиційних методів. Суть контент – аналізу - у переведенні текстової інформації в кількісні показники, він здійснюється через виявлення в текстах документів таких легко вираховуваних ознак, що з необхідністю відбивали б істотні сторони їхнього змісту. У результаті отримана інформація піддається статистичному опрацюванню, дозволяє зводити безліч показників, що містяться в різноманітних документах, в узагальнені дані, іншими словами, перевести якісний зміст документів у кількісний [51, 63].

**6. Евристичні методи прийняття управлінського рішення** засновані на логіці, здоровому глузді й досвіді керівника. Вони використовуються при відсутності умов для використання формалізованих методів прийняття управлінських рішень. Основу евристичних методів становить метод індукції, тобто перехід від часткового до загального. При цьому проблема розділяється на простіші під проблеми. Для кожної під проблеми формуються набір завдань і набір відповідних рішень. Вважається, що при успішному виконанні всіх рішень проблема буде вирішена в цілому. Дані методи практично цілком відносяться до мистецтва в управлінській діяльності. Ці методи ефективні, якщо керівник зміг так розділити проблему, що під проблеми є типовими для конкретної організації і є типова методика їх вирішення [15, 32].

## **2.2. Організація дослідження**

Відповідно до структури кваліфікаційної роботи дослідження відбувались у такій послідовності.

**На першому етапі** ми досліджували теоретичні складові формування системи удосконалення методів прийняття управлінських рішень фізкультурно-спортивною організацією. Визначили характерні риси управлінських рішень та їх спрямування на вирішення основних завдань фізкультурно-спортивної організації, провели аналіз системи методів прийняття управлінських рішень та їх класифікації, визначили методика

обґрунтування управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації.

**На другому етапі роботи** проводиться аналіз питань щодо застосування сучасних методів впровадження управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації Фітнес клуб “Inter Fit”, здійснюється визначення рівнів прийняття управлінських рішень для удосконалення роботи фітнес клубу “Inter Fit”. Визначено чинники, що впливають на якість і ефективність управлінських рішень у фізкультурно-спортивній організації, запропоновано впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у роботі фізкультурно-спортивної організації Фітнес клубу “Inter Fit”.

**На третьому етапі роботи** визначаються етапи прийняття управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації Фітнес клубу “Inter Fit”, формуються обмеження і критеріїв прийняття рішення у роботі фітнес клубу “Inter Fit”, були визначені основні функції контролю для посилення процесу управління, що є найбільш важливими для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції.



### **РОЗДІЛ 3**

## **ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІТНЕС КЛУБ “INTER FIT”**

### **3.1. Визначення рівнів прийняття управлінських рішень для удосконалення роботи фітнес клубу “Inter Fit”**

Ефективність управління фізкультурно-спортивною організацією багато в чому залежить від здатності керівника вирішувати нестандартні завдання і проблеми. Управлінське рішення приймається системою контролю для конкретного впливу на керовану систему, гарантуючи отримання відповідних результатів для досягнення конкретної мети. Уміння і вміння приймати правильні рішення - це обов'язок глави уряду будь-якого рівня.

Концептуальний підхід наукових джерел економіки вказує на те, що ефективність системи управління багато в чому визначається її автономністю, гнучкістю, легкістю адаптації до організаційних змін в ринкових умовах. Вплив декількох факторів на результати функціонування системи управління фізкультурно-спортивною організацією, її розвиток проявляється у вигляді численних зв'язків і взаємозв'язків, що виникають при розробці і прийнятті управлінських рішень (рис. 3.1.).

Завжди є альтернатива в ухваленні рішення керівником спортивної організації. Існують дві форми управлінських рішень: індивідуальні (індивідуальні, особистісні) і колективні (групові, колегіальні), які мають певні переваги і недоліки. Індивідуальне управлінське рішення керівника фізкультурно-спортивною організацією зазвичай є суб'єктивне. Робота в команді спортивної організації створює потенційні можливості для поліпшення якості рішень [8, 29].

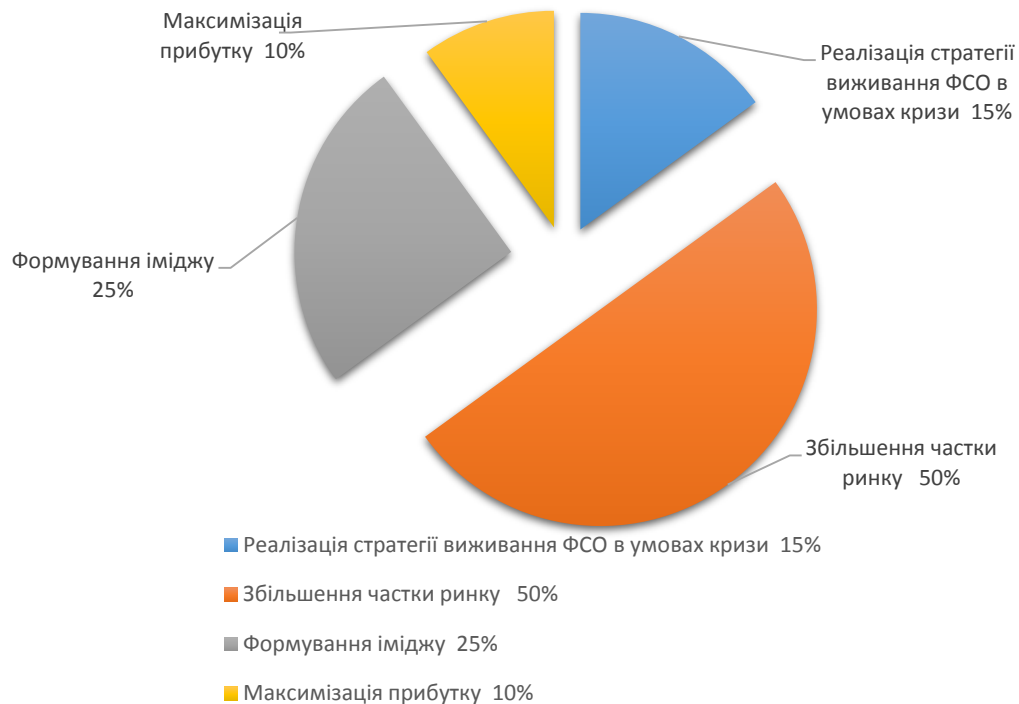


Рис. 3.1. Основні організаційні цілі та інтереси фізкультурно-спортивної організації, що найбільше впливають на діяльність та систему управління фізкультурно-спортивних організацій

Провівши опитування серед працівників фітнес клубу “Inter Fit” на предмет основних організаційних цілей та інтересів фізкультурно-спортивної організації, що найбільше впливають на діяльність та систему управління фізкультурно-спортивних організацій, ми отримали наступні результати серед опитаних: 50 % респондентів вважають, що основними організаційними цілями фізкультурно-спортивної організації, які найбільше впливають та систему управління фізкультурно-спортивною організацією є збільшення частки ринку; 25 % респондентів основними організаційними цілями вважають формування іміджу спортивної організації; 15 % респондентів основними організаційними цілями, що найбільше впливають на діяльність та систему управління спортивної організації є реалізація стратегія виживання спортивної організації в умовах кризи; і тільки 10 % респондентів основною організаційною ціллю, що найбільше впливає на систему управління спортивної організації вважають максимізацію прибутку.

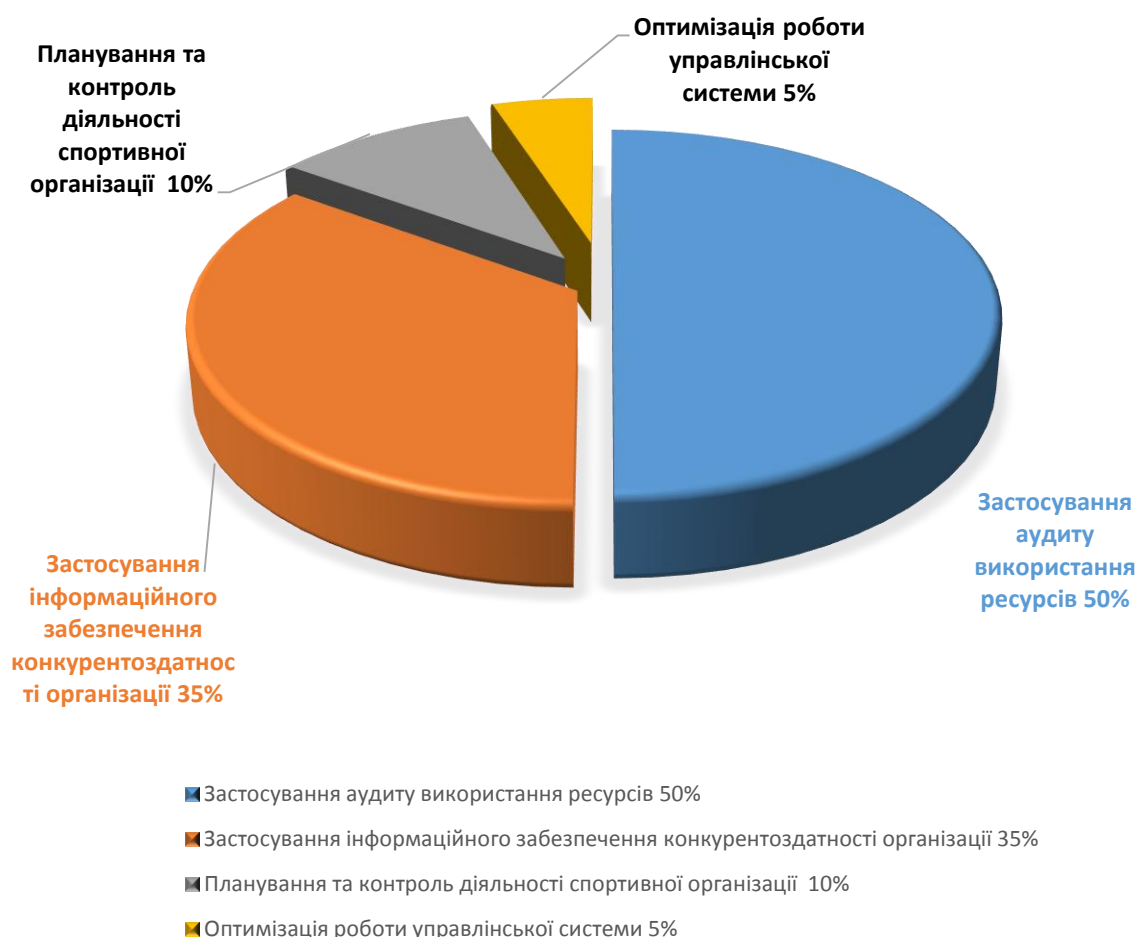


Рис. 3.2. Пріоритетні завдання контролю у процесі удосконалення системи управління діяльності фізкультурно-спортивної організації

Стосовно пріоритетних завдань контролю у процесі удосконалення системи управління діяльності фізкультурно-спортивної організації респонденти анкетного опитування надали наступні відповіді. 50 % респондентів пріоритетним завданням контролю вважають застосування аудиту використання ресурсів спортивною організацією. 35 % респондентів пріоритетним завданням контролю вважають застосування інформаційного забезпечення конкурентоздатності організації. 10 % респондентів пріоритетним завданням контролю вважають планування та контроль діяльності спортивної організації. І тільки 5 % респондентів пріоритетним завданням контролю вважають оптимізація роботи управлінської системи.

Залежно від того, наскільки особа, яка приймає рішення, знайома з ситуацією, можуть бути прийняті наступні рішення:

- впевненість (детерміновані рішення, коли ситуація відома і існують причинно-наслідкові зв'язки);

- ризик (ймовірні рішення, коли хоча б одна з точок невідома, але відома і може бути розрахована, або її ймовірність, якщо такі випадки зустрічаються часто);

- невизначеність (стратегічні рішення при ухваленні рішення, жоден з цих моментів не відомий).

Є управлінські рішення, які залежать від відносної складності розв'язуваних проблем. Існує чотири рівні прийняття рішень, кожен з яких вимагає певних управлінських навичок.

Перший рівень - рутина. Беручи рутинні рішення, менеджер поводить себе за певною програмою, майже як комп'ютер, який розпізнає ситуації і діє передбачуваним чином. Його основна функція - «відчувати» і визначати ситуації, а потім брати на себе відповідальність за ініціювання певних дій.

Другий рівень - вибірковий. На цьому рівні менеджер оцінює гідності ряду можливих рішень і намагається вибрати з ряду усталених альтернативних наборів дій, які найкраще підходять для проблеми.

Рівень третій: адаптивний. На цьому рівні лідер шукає нове рішення відомої проблеми. Успіх залежить від вашої особистої ініціативи і вашої здатності прорватися в невідомість.

Четвертий рівень: інноваційний. На цьому рівні лідеру необхідно знайти способи зрозуміти абсолютно несподівані і непередбачувані проблеми, вирішення яких часто вимагає розвитку здатності мислити по-новому.

В таблиці. 3.1. поєднує в собі чотири рівні прийняття рішень і ключові навички, необхідні лідеру. Особи, які приймають рішення високого рівня, також потребують навичках більш високого рівня.

Згідно з цим типом прийняття рішень можна говорити про п'ять можливих стилях лідерства:

- 1) директива,
- 2) колегіальний рада директорів,

- 3) колегіальний,
- 4) колегіально-ліберальний,
- 5) ліберальний.

Таблиця 3.1

Рівні прийняття рішень і ключові навички, необхідні керівнику [7, 10]

Типи рішень	Ключові навички
Рутинний	Неухильне слідування процедурі, адекватна оцінка ситуації, виважене лідерство, контролювання, мотивування
Селективний	Визначення цілей, планування, аналіз розвитку, дослідження інформації
Адаптаційний	Ідентифікація проблем, системне вирішення проблем, формування робочих груп, аналізи можливих ризиків
Адаптаційний	Ідентифікація проблем, системне вирішення проблем, формування робочих груп, аналізи можливих ризиків

Щоб приймати кваліфіковані рішення, людина повинна володіти певними особистими і діловими якостями. Дослідження показують, що є лідери, які, володіючи цими якостями, не вміють приймати рішення. У цьому сенсі представляють інтерес психологічні умови, виконання яких дозволяє подолати цей недолік:

- прогностичне відтворення способів вирішення завдань, їх співвідношення з реальними умовами виконання;
- підготовка докладного опису інформації в «додатках», необхідної для прийняття рішень і можливих дій по їх реалізації;
- вміле поводження зі своїми знаннями, постійне використання професійного досвіду і інтуїції;
- Активна участь фахівців в розробці конкретних пропозицій для прийняття рішень, виборі найбільш розумних шляхів, розвитку цих ідей з точки зору концепції їх вирішення;

- суворе тренування волі, внутрішнє подолання «боротьби мотивів» на користь прийняття рішень, менш пов'язаних з ризиком, володіння високим почуттям відповідальності;

- критична оцінка ефективності реалізації рішення, «відкритість» для нової інформації, що допомагає скорегувати рішення, а також критичні коментарі, котрі подолають бажання отримати дані, що підтвердили правдивість рішення, хоча воно було знайдено як різні недоліки [3, 17].

У науковій літературі зустрічаються лідери з внутрішньої і зовнішньої стратегією прийняття рішень. До першої групи входять ті, хто вважає, що якість рішення, його життєздатність залежить в основному від власної компетентності, інтелектуальних здібностей, волі. Люди із зовнішньою стратегією переконані, що їх успіхи або невдачі залежать головним чином від зовнішніх обставин, на які вони не можуть вплинути.

Також буде корисно визначити тип прийняття рішень, засноване на об'єднанні психологічних якостей, таких як продуктивність думок і їх критичність. Перше якість проявляється в умінні будувати гіпотези, варіанти, нетипові пропозиції. Друге якість проявляється в тенденції ретельно перевіряти пропоновані проекти і гіпотези. Кажуть, що люди з такою якістю нічого не приймають як належне, все ретельно зважують.

Оптимізація рішення можлива, коли кількість варіантів вибору з самого початку не надто велике. По-друге, оптимізація спрощується, коли існує єдиний критерій вибору, він може бути визначений кількісно або коли кількісні показники декількох еквівалентних критеріїв пропорційні.

Коли люди опиняються в ситуації, коли вони повинні приймати важливі управлінські рішення, вони не можуть дозволити собі шукати рішення методом проб і помилок, тому що ціна цих помилок може бути дуже високою. Краще понести значні витрати на розробку, щоб знизити ризик помилки [3, 20].

### **3.2. Чинники, що впливають на якість і ефективність управлінських рішень у фізкультурно-спортивній організації**

Під якістю управлінських рішень необхідно розуміти ступінь відповідності характеру затверджених завдань і розвитку систем менеджменту. Іншими словами, наскільки управлінські рішення відкривають нові можливості для розвитку системи управління в ринковій економіці.

Чинники, які формують якість і ефективність управлінських рішень, можна класифікувати з різних причин: як внутрішні (пов'язані з системами управління та контролю), так і зовнішні (вплив на навколишнє середовище). Ці чинники включають:

- закони цільового світу, що стосуються прийняття та реалізації управлінських рішень;
- виважене формулювання мети: чому приймаються управлінські рішення, яких реальних результатів можна досягти, як виміряти, співвіднести мета і отримані результати;
- кількість та важливість наявної інформації – за для ефективного управлінського рішення це не основний обсяг інформації, а важливість, обумовлена ступенем професіоналізму, досвіду, інтуїції;
- час для прийняття управлінських рішень: за звичай, управлінські рішення завжди приймаються в умовах обмеження за часом і терміновості (нестача ресурсів, активність конкурентів, кон'юнктура ринку, непослідовну поведінку політиків);
  - організаційні структури управління;
  - форми і методи управління;
  - методи і прийоми прийняття і реалізації управлінських рішень;
  - суб'єктивність оцінки вибору рішення. Чим екстраординарного рішення керівництва, тим більше суб'єктивна оцінка. Стан систем контролю і управління (психологічний клімат, авторитет начальника, професійні та кваліфіковані кадри);
- система експертизи на рівні якості та ефективності. [33, 60]

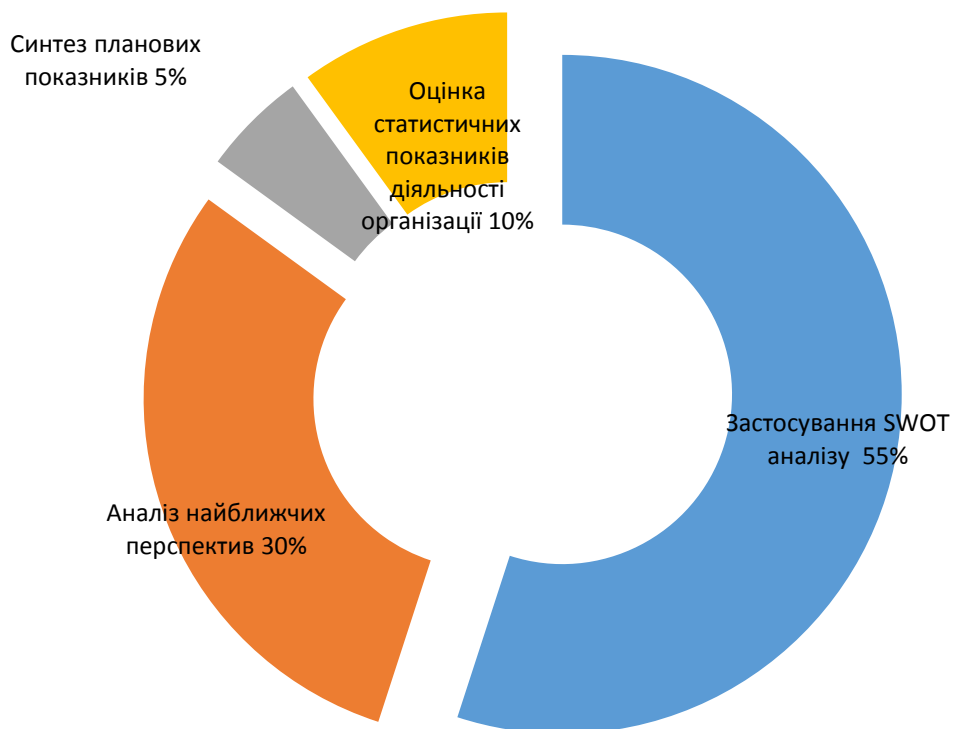


Рис. 3.3. Методики менеджменту, що відповідають сучасним вимогам удосконалення системи управління фізкультурно-спортивної організації

За результатами анкетного опитування стосовно методик менеджменту, що відповідають сучасним вимогам удосконалення системи управління фізкультурно-спортивної організації респонденти анкетного опитування надали наступні відповіді. 55% респондентів вважають, що сучасним вимогам удосконалення системи управління фізкультурно-спортивної організації відповідає застосування SWOT аналізу. 30 % респондентів вважають, що сучасним вимогам удосконалення системи управління фізкультурно-спортивної організації відповідає аналіз найближчих перспектив. 10 % респондентів вважають, що сучасним вимогам удосконалення системи управління фізкультурно-спортивної організації відповідає оцінка статистичних показників діяльності організації. І тільки 5 % респондентів



вважають, що сучасним вимогам удосконалення системи управління фізкультурно-спортивної організації відповідає синтез планових показників.

Розробка і прийняття рішень - творчий процес у діяльності менеджерів всіх рівнів, який включає: постановку цілей; вивчення проблеми на основі отриманої інформації; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) і можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різноманітних способів рішення проблеми; підбір і формулювання оптимального рішення; Прийняти рішення; виконання рішення для його виконавців. Технологія управління розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох етапів: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення. Найпростіша технологія прийняття рішень інтуїтивно зрозуміла, як показано на малюнку 3.4.



Рис. 3.4. Інтуїтивна технологія прийняття рішення [2, 38]

Якщо рішення, прийняте в житті, впливає на людину, яка його прийняла, і його оточення, рішення менеджера залежить від долі організації і людей, які в ній працюють. Тому технологія прийняття управлінських рішень - більш системний процес.

Управлінські рішення повинні ґрунтуватися на законах і об'єктивних моделях суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення значно

залежать від багатьох суб'єктивних чинників: логіки прийняття рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, встановленого рівня управлінської культури, механізму реалізації. Виконавча дисципліна передбачає наступне, завжди слід пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть бути неефективними, якщо вони не можуть передбачити можливі зміни ситуації, стану системи управління.

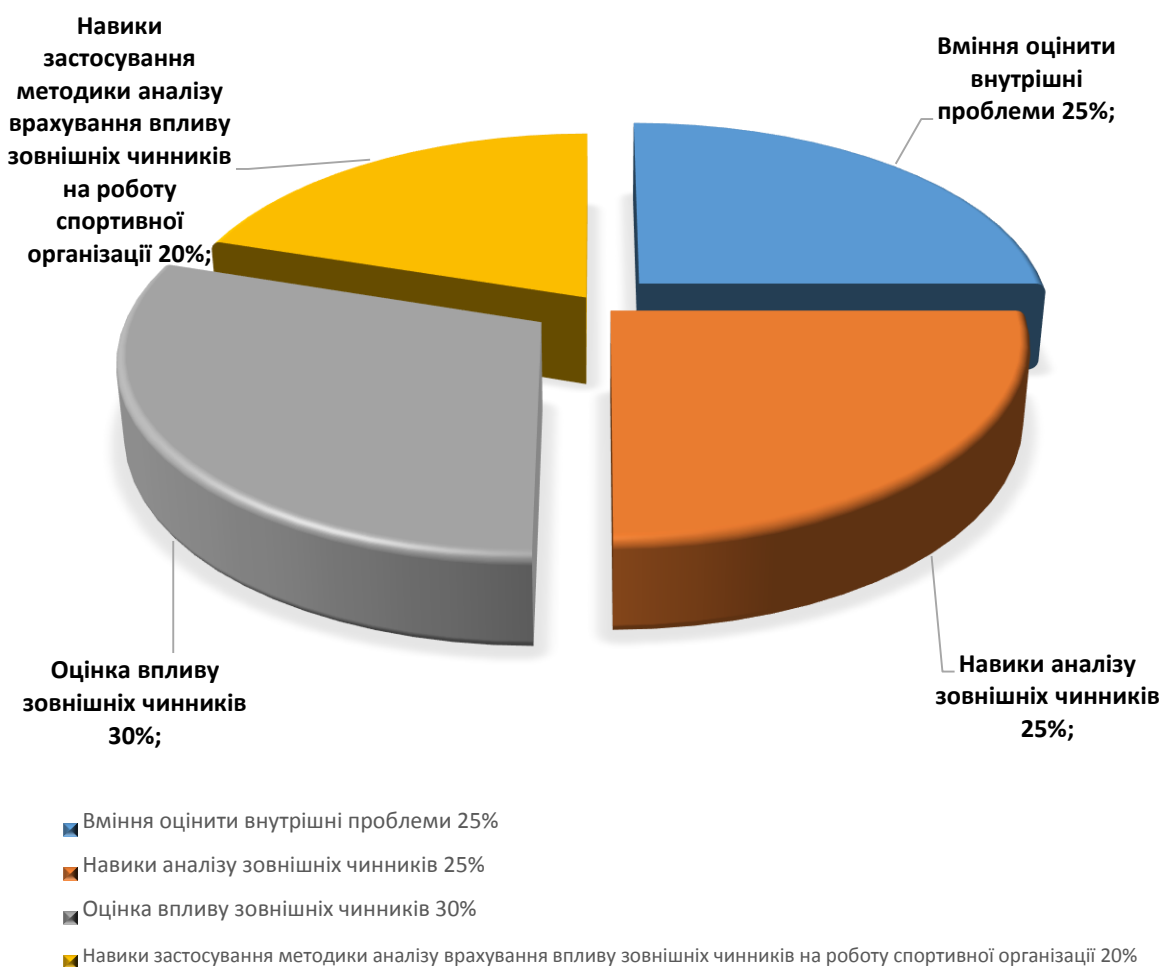


Рис. 3.5. Компетентності та навички керівних кадрів, що сприяють удосконаленню системи управління фізкультурно-спортивною організацією

З інтуїтивно зрозумілою технологією рішення визначається накопиченим суб'єктом управління прийняттям рішень в таких ситуаціях. Перевага інтуїтивно зрозумілій технології - швидкість прийняття рішень, недолік -

висока ймовірність помилки. Послідовність кроків технології прийняття раціональних рішень представлена на рис. 3.6.

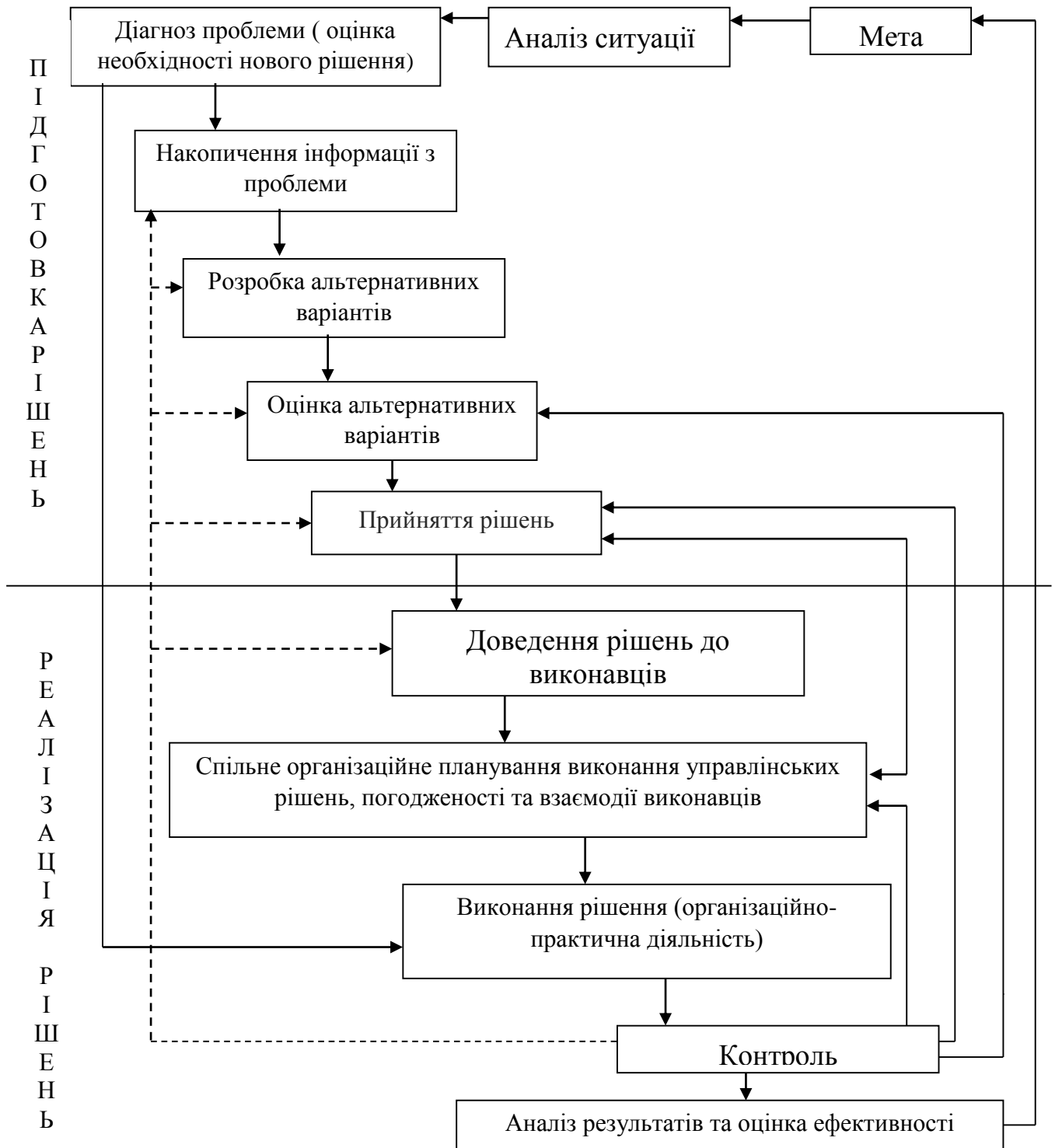


Рис. 3.6. Оптимальна технологія прийняття та реалізації управлінських рішень [24, 35]

За етапами: виявлення та опис проблемної ситуації; встановити мету вирішення проблемної ситуації (визначити бажаний кінцевий результат

вирішення проблемної ситуації) і визначити критерії прийняття рішення (визначити характеристики, за якими оцінювати рішення проблемної ситуації, і впорядкувати їх за важливістю).

Розглянувши зміст кожного з етапів можемо стверджувати наступне. Діагностика проблеми включає основні елементи. Накопичення інформації про проблему. Цей етап передбачає збір і обробку різних даних, що відносяться до проблемної ситуації. Розробка альтернатив. В процесі розробки альтернатив для обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги: взаємне виключення - виходячи з визначення категорії "прийняття рішення», тобто вибір можливий тільки в тому випадку, якщо альтернативи є взаємовиключними. Для цього вони повинні бути описані в одних і тих же умовах: ресурс, час тощо.

Оцінка альтернатив - перевірка кожної альтернативи за такими критеріям: реалістичність - можливість її реалізації в цілому, з урахуванням зовнішніх чинників, незалежно від самої спортивної організації; задоволення, тобто відповідність можливостей спортивної організації та прийнятність результатів впровадження. Схематично процес оцінки альтернатив можна представити таким чином (Рис. 3.7.).

Прийняття рішень: порівняйте альтернативи та виберіть найкращу альтернативу на основі критеріїв, визначених на першому етапі прийняття рішення.

Приймайте рішення виконавцям: передайте точно зміст рішення керівництву, відповідно до офіційних функцій, перевіряючи розуміння отриманої інформації; при необхідності - зміна повноважень.

Виконання рішень - здійснення дій, покладених на виконавців з питань стійкості, виконання оперативних та організаційних планів, розроблених із застосуванням систем стимулювання.

Контроль - це розробка ефективного проміжного та остаточного механізму контролю, який надає керівникам необхідну інформацію про хід управлінських рішень. Аналіз результатів та оцінка ефективності: порівняння

цілей, сформульованих в управлінських рішеннях, з результатами, аналіз причин успіху (невдачі) та накопичення досвіду. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управління є пошук шляхів, методів, інструментів та інструментів, які можуть сприяти досягненню оптимальних результатів за конкретних умов та обставин.



Рис. 3.4. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень [50, 62]

Вимоги до технології прийняття рішень та впровадження можуть бути зведені до наступного: формулювання проблеми, розробка та вибір рішень повинні бути зосереджені на рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація; Інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації фізичної культури та спорту, які знаходяться на різних рівнях управління та виконують різні функції; вибір та прийняття рішень повинні відображати інтереси та можливості рівнів влади, які будуть відповідати за виконання, або рішення, які зацікавлені у його здійсненні; Ви повинні суворо дотримуватися

субординації у відносинах в управлінській ієрархії, твердої дисципліни, високих вимог та безумовної покірності.

### 3.3. Впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у роботі фізкультурно-спортивної організації Фітнес клубу “Inter Fit”

Кожна спортивна організація ставить конкретні цілі своєї діяльності. Їх ефективна реалізація можлива лише за допомогою продуманих та добре організованих заходів управління всередині організації. Організуюючи діяльність спортивної організації, керівники визначають цілі, шляхи їх досягнення та ресурси, необхідні для їх досягнення (Рис. 3.8.)

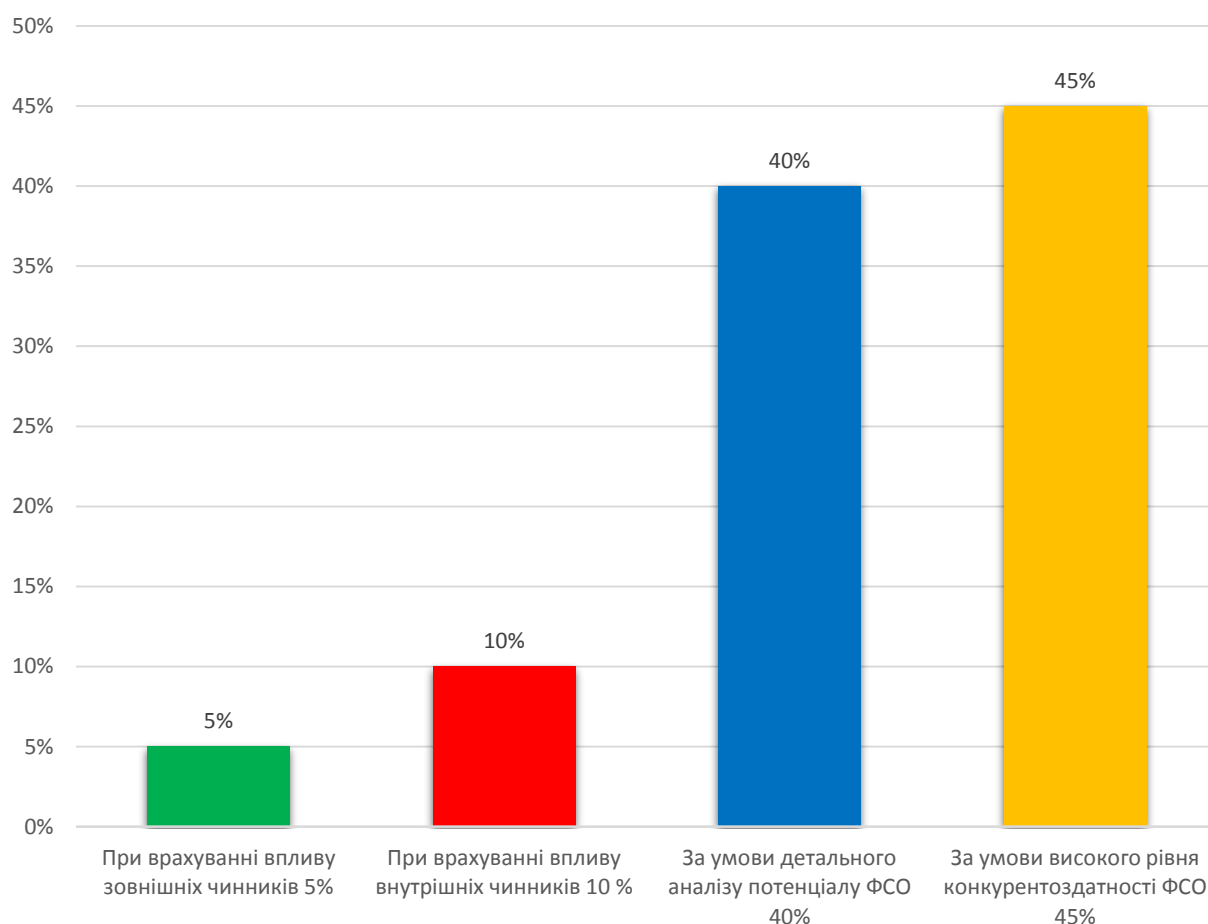


Рис. 3.8. Готовність до ризику, що може сприяти покращенню роботи системи управління фізкультурно-спортивною організацією “Inter Fit”

За результатами анкетного опитування стосовно готовності до ризику, що може сприяти покращенню роботи системи управління фізкультурно-спортивною організацією респонденти анкетного опитування надали наступні відповіді. 45 % респондентів вважають, що ризикові проекти спортивної організації можуть сприяти покращенню роботи системи управління спортивною організацією тільки за умови високого рівня конкурентоздатності фізкультурно-спортивної організації. 40 % респондентів вважають, що ризикові проекти спортивної організації можуть сприяти покращенню роботи системи управління спортивною організацією тільки за умови детального аналізу потенціалу фізкультурно-спортивної організації. 10 % респондентів вважають, що ризикові проекти спортивної організації можуть сприяти покращенню роботи системи управління спортивною організацією тільки за умови врахування впливу внутрішніх чинників. 5 % респондентів вважають, що ризикові проекти спортивної організації можуть сприяти покращенню роботи системи управління спортивною організацією тільки за умови врахування впливу зовнішніх чинників.

Суть будь-якого рішення - складна ситуація. Термін "проблема" у перекладі з грецької означає "завдання", "питання". Можна сказати, що проблемність ситуації - це ситуація, яка вимагає втручання менеджерів, його вирішення, яке покликане перенести управлінську частину зі складної ситуації в іншу, яка більше підходить для управлінських завдань.

Для вирішення проблеми спочатку потрібно зібрати відповідну інформацію. Основним джерелом питань щодо проблеми можуть бути підлеглі, вищий керівник та інші.

Збір інформації, повідомлень, що вказують на проблеми - це інформаційна модель про стан проблеми. На основі відображення інформаційної моделі у свідомості лідера формується концептуальна модель - особистий погляд на проблему.

Інформаційна модель повинна бути розроблена таким чином, щоб адміністратор міг бачити глибину та масштаби проблем. Ми розрізняємо два

типи проблем. Проблеми зі стабільністю вимагають рішень, призначених для усунення помилок, які заважають роботі системи. Рішення проблеми стабільності забезпечує використання критеріїв, які не змінюють основних характеристик системи.

Проблематика з впровадженням, удосконаленнями вимагають рішень для підвищення ефективності системи управління шляхом зміни основних характеристик управління елементами або системи управління. З метою вирішення таких проблем застосовується комплекс заходів для переведення системи з поточного стану в новий (кращий, вдосконалений) (Рис. 3.9.).

Вирішуючи проблему, слідкуйте за змістом управлінських рішень, які можуть бути економічними, організаційними, правовими, технічними, соціальними тощо.

Економічний зміст управлінських рішень відображається в тому, що їх розробка та прийняття вимагають фінансових, матеріальних та інших витрат. Це означає, що кожне рішення має реальну цінність.

Організовано - дає змогу створити чітку і послідовну систему прав, обов'язків, повноважень та відповідальності працівників та окремих суб'єктів при здійсненні конкретних дій, дій, етапів розробки та реалізації рішень.

Юридичний зміст визначає визначення та суворий контроль за зовнішніми та внутрішніми нормами та правилами. Технічний зміст відображається у здатності забезпечити працівників необхідними технологіями, інформаційними інструментами та ресурсами для розробки та впровадження рішень.

Соціальний зміст рішень менеджерів відображається в системі управління людськими ресурсами, у використанні певних інструментів впливу на людей [11, 41].



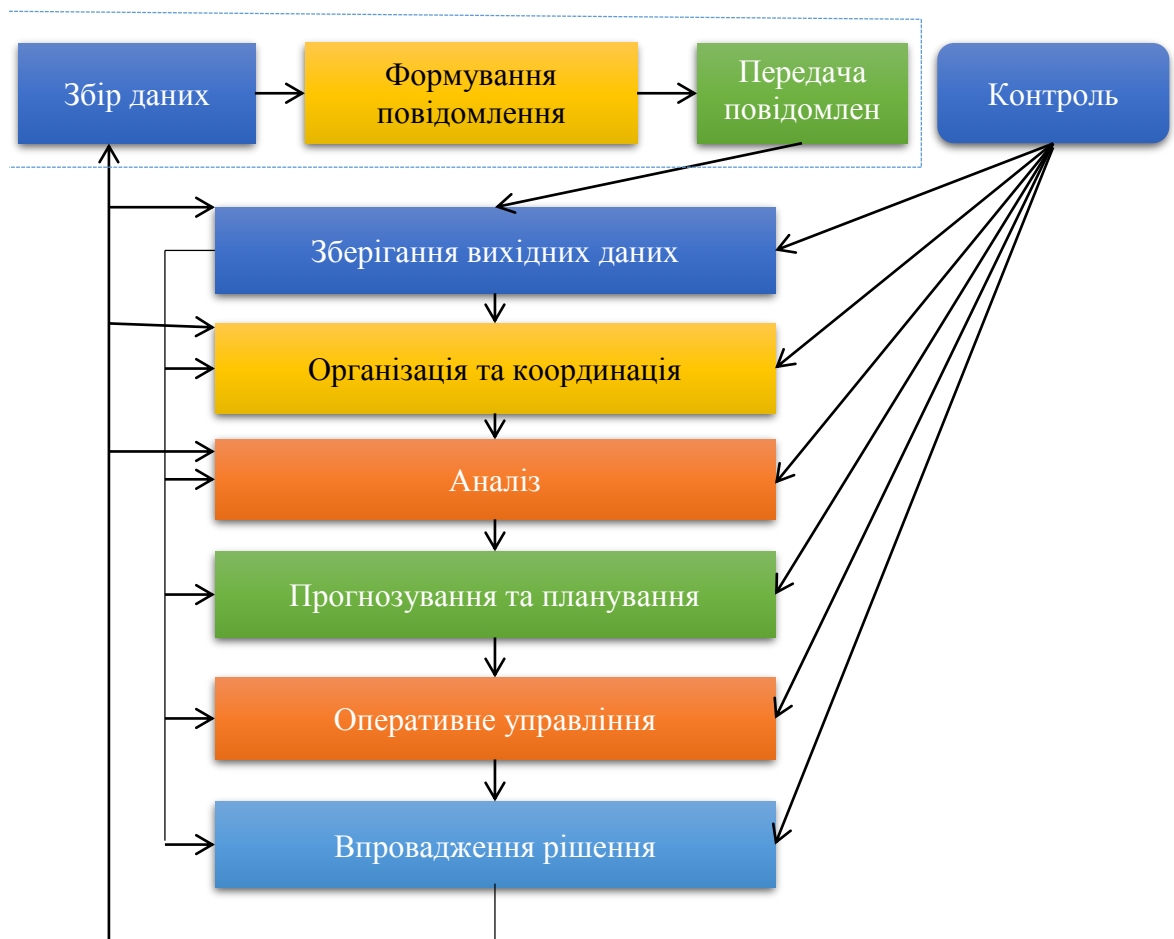


Рис. 3.9. Загальна схема процесу прийняття управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації “Inter Fit”

Управлінські рішення можна розуміти як метод їх прийняття та відбору. Управлінське рішення є результатом вибору суб'єкта (інституту) управління з методом заходів, спрямованих на вирішення управлінського завдання. Головною метою управлінського рішення є забезпечення узгодженого впливу на механізм управління (систему) для досягнення цілей організації.

Реалізація управлінських рішень передбачає наявність суб'єкта та ролі управління, де між ними існує певний зв'язок (рисунок 3.10).

Управлінські рішення приймає не будь-який працівник, а лише суб'єкт управління: керівник установи чи організаційного підрозділу чи університетської установи (наглядова рада, рада, керівництво).

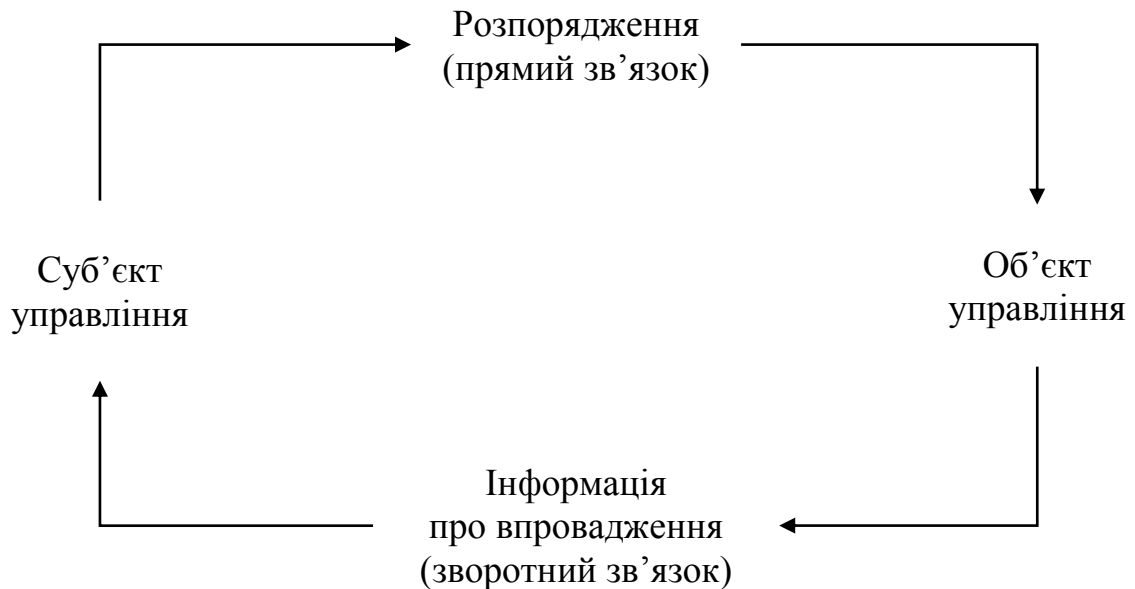


Рис. 3.10. Загальна система процесу впровадження управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації “Inter Fit”

Прямі канали дають команди, керують об'єктами для виконання та доставляють канали, перевіряють їх виконання.

Впровадження управлінських рішень є важливою складовою управлінських дій, оскільки рішення є головним результатом роботи менеджера. Тому формування поняття управлінських рішень є дуже важливим з точки зору кращого розуміння процесу управління в цілому.

**Висновки до розділу 3.** Управлінське рішення характеризується наступними характеристиками: Менеджер приймає рішення не на основі

власних потреб, а для вирішення проблем конкретної організації. Управлінські рішення високого рівня можуть мати значний вплив на статус суб'єкта управління. В організації існує певний розподіл завдань: одні співробітники займаються аналізом проблем і прийняттям рішень, інші - реалізацією рішень. З метою впровадження управлінського рішення в спортивній організації керівник повинен мати відповідні знання, навички, певний досвід.

## РОЗДІЛ 4

### ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІТНЕС КЛУБУ “INTER FIT”

#### 4.1. Формування обмежень і критеріїв прийняття рішення у роботі фітнес клубу “Inter Fit”

Прийняття рішень є творчим та відповідальним завданням керівництва, але його зміст полягає у визначенні подальших дій підлеглих у конкретній галузі роботи, завдань організаційних підрозділів в організаційній системі, порядку їх спілкування. Загальний план розвитку та прийняття рішень можна викласти наступним чином (рис. 4.1).

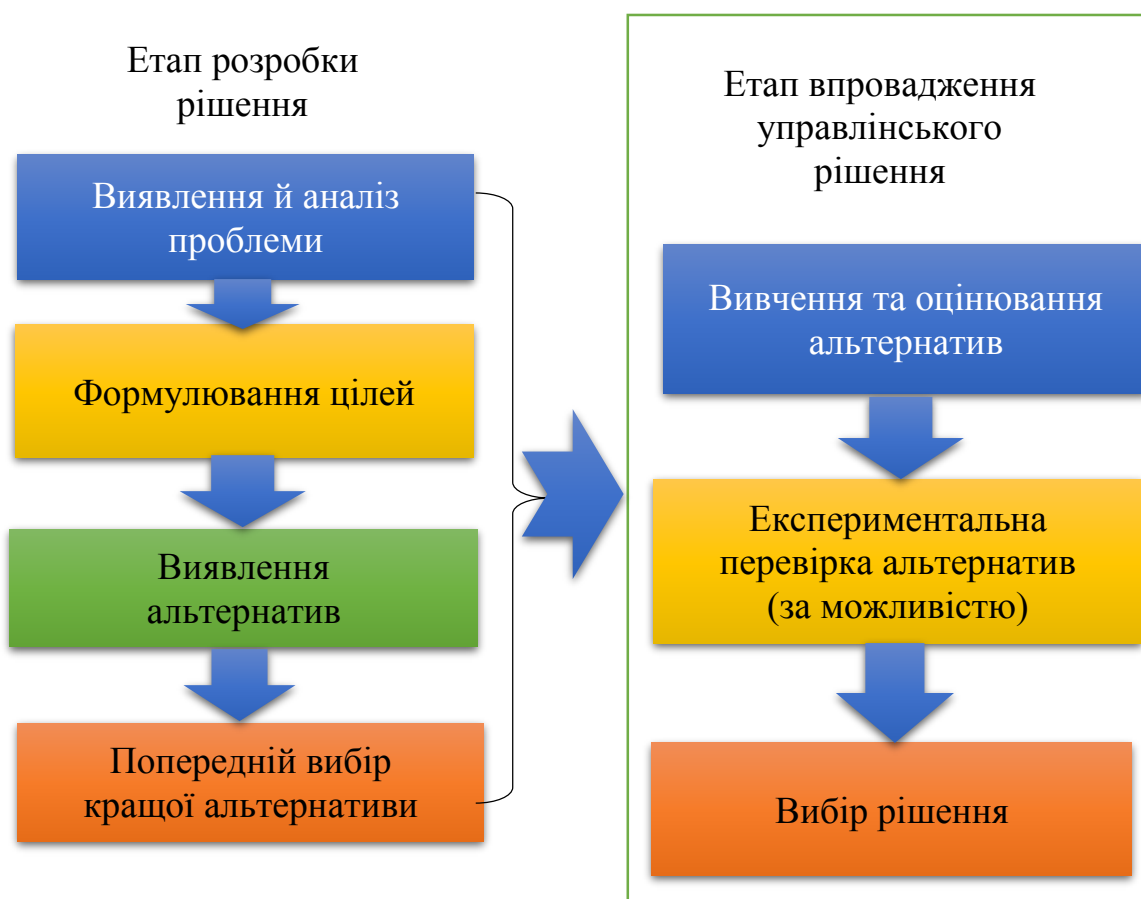
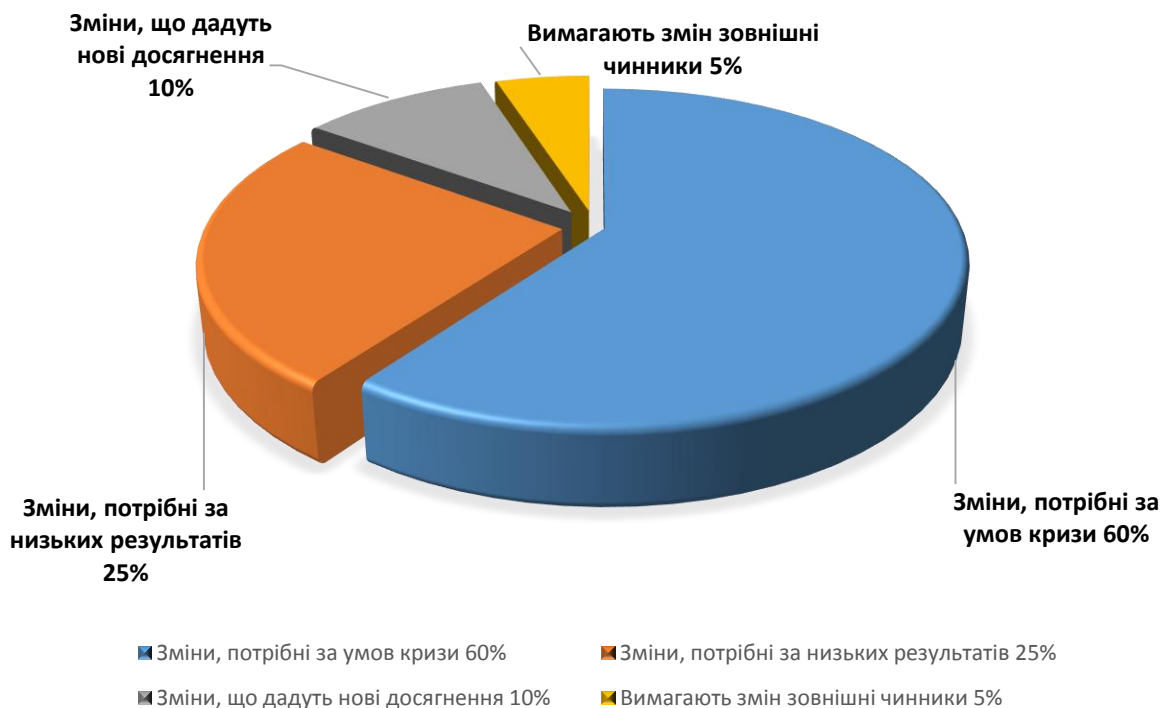


Рис. 4.1. Загальна схема розробки, прийняття та впровадження управлінського рішення у роботі фітнес клубу “Inter Fit”

Процес розробки рішення починається з виявлення та представлення проблем, з якими наразі стикається організація. Це може включати збільшення прибутку, розробку нових продуктів, розширення ринку тощо. Ці проблеми можуть бути відомі протягом тривалого часу і враховані в планах агентства, або вони раптово виникають під час їх реалізації, коли неможливо досягти запланованого результату або виникають нові обставини і потрібно шукати нові шляхи досягнення певних цілей [25, 58].

Багато проблем не видно на перший погляд, і для їх діагностики та оцінки необхідно взяти великий досвід та підхід до дослідження. Досвідчений керівник відрізняється здатністю відчувати не лише проблеми, а і їх роль, значення та можливі наслідки (Рис. 4.2.).



#### 4.2. Умови змін у фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи управління фітнес клубу “Inter Fit”

За результатами анкетного опитування стосовно умов змін у фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи управління фітнес клубу “Inter Fit” респонденти анкетного опитування надали

наступні відповіді. 60 % респондентів вважають, що змін у фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи управління потрібні виключно за умов кризи. 25 % респондентів вважають, що змін у фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи управління потрібні за низьких результатів. 10 % респондентів вважають, що змін у фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи управління потрібні, якщо вони дадуть нові досягнення. І 5 % респондентів вважають, що змін у фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи управління потрібні, якщо змін вимагають зовнішні чинники.

Якщо проблем занадто багато, слід застосовувати пріоритетний принцип: проблеми "фільтруються", класифікуються та визначається порядок їх вирішення.

Після «фільтрації» всебічне дослідження починається з виявлення та формулювання пріоритетних проблем. Однією з головних вимог до правильного вирішення проблеми є виявлення постійного зв'язку причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями та результатами.

Суть належного управління полягає в зборі інформації про обставини, за яких було прийнято рішення, як вирішити проблему, цілі керівництва та можливі наслідки. Лідеру потрібна якісна інформація - відповідно до критеріїв досконалості, послідовності, надійності, своєчасності. Створення такої інформації може бути різного рівня складності, залежно від ситуації управління, що вимагає залучення різної кількості фахівців (Рис. 4.3.).

Проблеми можуть виникнути і можуть бути оцінені на практиці в двох різних ситуаціях:

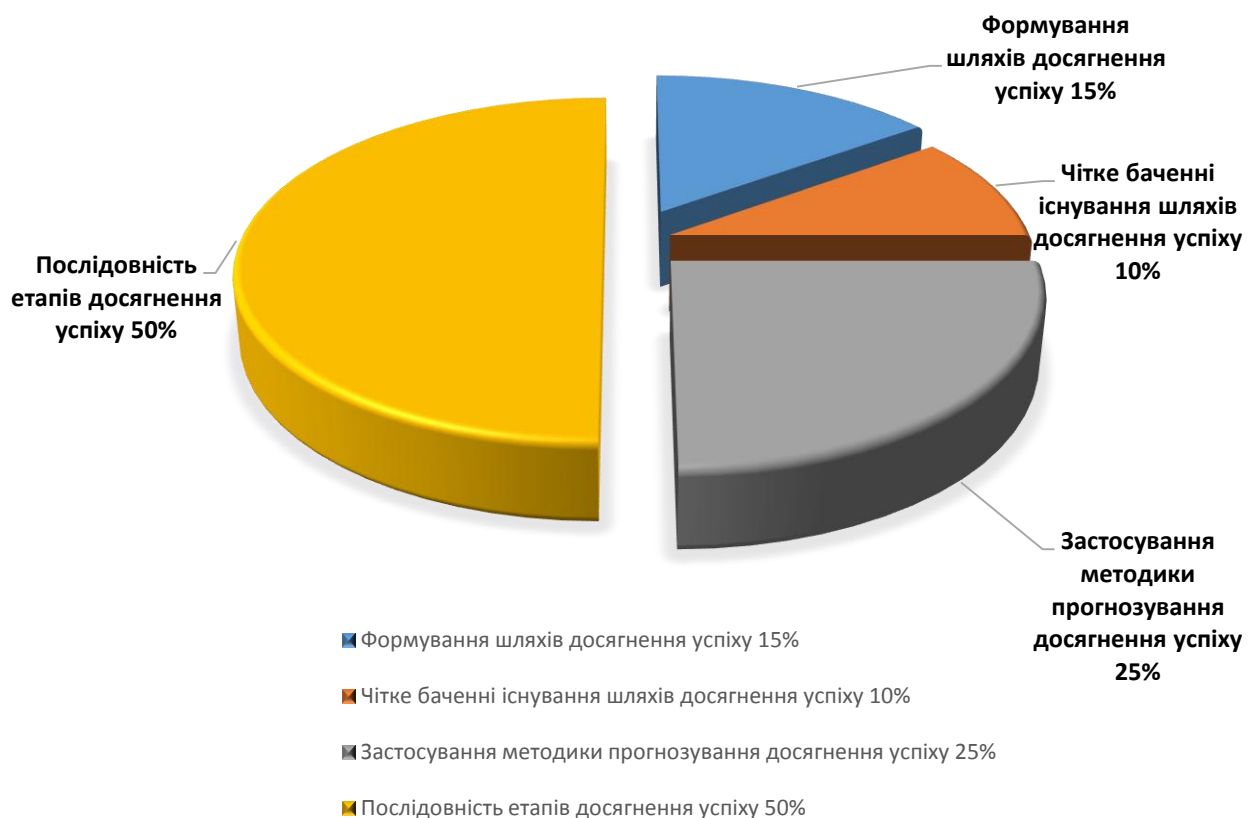
- коли відправною точкою є сама проблема (стан нової проблеми);
- коли відправною точкою є нова можливість виконувати відомі виробничі або управлінські завдання (статус нової можливості).



Рис. 4.3. Процес прийняття управлінських рішень у діяльності фізкультурно-спортивної організації “Inter Fit”

Приймаючи важливі рішення, ми повинні чітко усвідомлювати цілі спортивної організації. Для цього ми використовуємо методи простого переліку цілей, створюємо «дерево цілей», це дозволяє нам визначити ієрархію цільової системи та «критерії», за якими ми можемо оцінити ступінь їх досягнення. Тільки визначивши цілі, ми можемо визначити чинники, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації.

Створення інших рішень можливе безпосередньо або за допомогою спеціальних професійних методів. Процедури створення варіантів можуть передбачати конкретну організацію та проведення досліджень із використанням таких технологій, як мозковий штурм тощо, а також створення автоматизованих систем для створення варіантів у складних випадках (Рис. 4.4.).

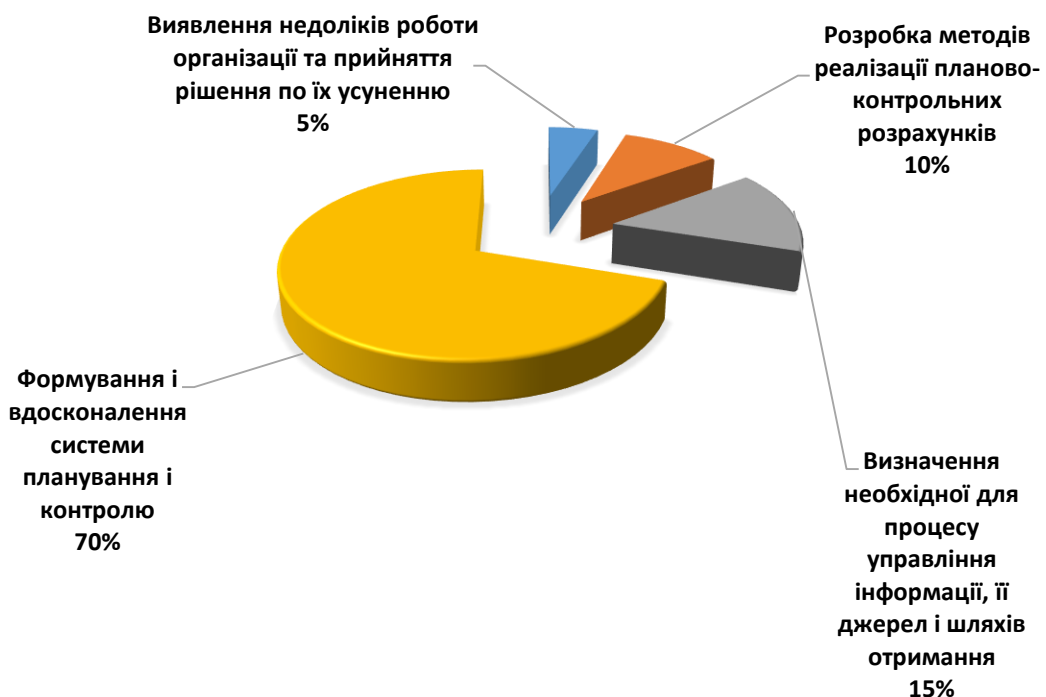


4.4. Пріоритети існуючої системи управління виявляти чинники успіху, що впливають на ефективність роботи системи управління фітнес клубу “Inter Fit”



Прийоми створення варіантів дуже різноманітні, це можуть бути методи індивідуальних творчих пошуків (аналогія, ідеал, зворотний метод), методи спільного пошуку («мозковий штурм», «конференція ідей»,) тощо. Чим більше цілей, тим складніше знайти рішення. Рішення можна вважати придатним для аналізу, якщо воно близьке до досягнення однієї з цілей і не суперечить іншим.

Попередній аналіз пропонованих варіантів виключає "слабкі" варіанти. Методи визначення найкращого вибору різноманітні, комплексних методів не існує. Участь можуть брати висококваліфіковані фахівці, які можуть вибрати найкращі рішення для більш глибокого та детального аналізу. Також необхідно враховувати конкретні обставини, виявлені в процесі аналізу (Рис. 4.5.).



#### 4.4. Основні функції контролю для посилення процесу управління, що є найбільш важливими для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції

Обставини часто настільки складні, що їх можна описати лише різними моделями, а досвід та інтуїція керівника відіграють важливу роль. Особливе

значення при створенні нових способів вирішення проблем має здатність людини до творчості та здатність долати "психологічну наполегливість", щоб піти "типовим" шляхом.

Вивчення інших рішень та їх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється, чи рентабельно реалізовувати один одного варіант. Оцінка базується на аналізі умов, за яких цей варіант буде реалізований. На другому етапі оцінюється можливість усвідомлення наслідків кожного вибору. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх обставин, а й від заходів, вжитих варіантом. У випадках, коли це вдається, шанси усвідомити їх наслідки визначаються в першому та другому випадках.

Вибираючи основні варіанти, слід керуватися певними критеріями, за якими можна оцінювати рішення. Вибір критеріїв - це творчий і часто неформальний процес. Ось декілька загальних вказівок для порівняння варіантів:

- економічні (собівартість, рентабельність, рентабельність тощо);
  - технічні (надійність, якість, термін служби тощо);
  - техніко-економічні (продуктивність, термін окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо);
  - ергономічність (безпека, комфорт тощо);
  - психологічні (управлінські симптоми, індивідуальні симптоми тощо);
  - соціальні (правові норми, соціальні наслідки тощо);
- навколишнє середовище (екологічні правила, екологічні стандарти, екологічний контроль та наслідки).

При спільних рішеннях важливо, щоб ви "погодилися" чітко узгодити, які пріоритети слід використовувати при аналізі та виборі рішення.

Для цього може бути використана оцінка осіб та спільних експертів. Експерти висловлюють суб'єктивні погляди на проблему, виділяють різні акценти та передбачають різні. Якщо ви хочете йти далі, не забудьте піти на компроміс.

Коли адміністратор, оцінивши інші варіанти, сумнівається у остаточному виборі найкращого варіанту та має додаткові ресурси (матеріали, робочу силу, час тощо), ми можемо спробувати два-три найкращих варіанти. Зрозуміло, що перевірка експериментів в принципі не завжди можлива.

Виберіть найкраще рішення. Після визначення обсягу можливих рішень починається остаточна фаза відбору найкращого рішення.

Оскільки прийняття рішень - це не лише наука, а й мистецтво, особа, що приймає рішення, має право приймати рішення.

Паралельно з результатами дослідження керівник враховує додаткову інформацію про предмет прийняття рішення, яка доступна лише йому як керівнику.

Крім того, менеджер може відчувати різний рівень ризику, обирати той чи інший спосіб досягти успіху, мати різний досвід реалізації певних способів управління ситуацією тощо. Також можуть бути ситуації, коли менеджер не погоджується з жодним із запропонованих варіантів.

Це означає, що остаточне рішення, вибір прийняттого варіанту, є не менш складним процесом, ніж визначення та формулювання можливих варіантів.

**Висновки до розділу 4.** Вибір управлінських рішень може врешті-решт вплинути на ряд чинників, серед яких: розподіл управлінських повноважень в організації; досвід управління; емоційний стан менеджера; стиль керівництва; погляд на пріоритет тощо. Таким чином, поєднання досвіду, знань кваліфікованих фахівців та мистецтва менеджера для розуміння, оцінки ситуації та єдино правильного рішення призводить до успіху в прийнятті оптимального управлінського рішення.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Виділяють індивідуальні, групові, організаційні та міжорганізаційні форми прийняття та впровадження управлінських рішень. Рішення керівництва фізкультурно-спортивної організації повинно відповідати певним вимогам.

1. Практична цінність, яка базується на прийнятті управлінського рішення на основі об'єктивних законів, що відображають стан визначених процесів та явищ, зокрема в економічній сфері. Дослідження організаційного рівня спортивних організацій як складної системи (формальний опис системи). На цьому етапі проводився: аналіз проблеми прийняття та реалізації управлінських рішень у роботі спортивних організацій (визначаються склад, характеристики, взаємозв'язок факторів та їх терміни); визначення системи (постановка цілей, визначення тем та аспектів дослідження); аналіз структури системи управління спортивними асоціаціями.

2. Кількісно та якісно визначаючи рішення означає, що його впровадження, залежно від змісту рішення, можуть бути виражені як кількісними результатами, так і якісними досягненнями.

3. Законність рішення означає, що адміністративне рішення відповідає чинним правовим критеріям та внутрішнім правилам фізкультурно-спортивної організації. Вивчення закономірності внутрішнього та зовнішнього функціонування системи для прийняття та реалізації управлінських рішень у роботі спортивних організацій (активність та інформаційні характеристики). Спортивну організацію слід розглядати як частину (підсистему) більшої та складнішої системи, яка постійно контактує з економічним середовищем. Це робиться шляхом формулювання загальних цілей та політики системи, визначення цілей підсистем, аналізу та оцінки ресурсів, взаємозв'язку між зовнішніми та внутрішніми чинниками.

4. Оптимізація рішення спортивної організації повинна передбачати досягнення рівня, який забезпечить оптимальність рішення економічним

критеріям оптимальності: досягти оптимального кінцевого результату з найменшими витратами ресурсів за визначений період.

5. Оптимальність рішень класифікується правильним вибором моменту прийняття. Це дуже важливо, оскільки ситуація в організації постійно змінюється, вам потрібно успішно вирішити, коли вживати відповідних заходів.

6. Складність управлінських рішень повинна враховувати безліч чинників (економічних, психологічних, інформативних тощо) щодо розвитку та прийняття рішень. Дослідження виникнення та методів розвитку спортивної організації, можливостей її подальшого існування (прогноз). На цій фазі: аналіз та прогнозування розвитку системи, оцінка цілей, розробка та аналіз можливостей для досягнення цілей системи, реалізація найкращих варіантів з подальшим аналізом недоліків та розробка заходів щодо вдосконалення системи. Всі системні аналізи мають спільне, що вони створюють варіанти вирішення проблеми та вибору найкращих. На кожному етапі дослідження, від інтуїтивного формулювання проблеми до вибору найкращих рішень математичними та іншими методами, застосовуються різні наукові методи та методи, залежно від складності проблем.

7. Гнучкість управлінського рішення дозволяє фізкультурно-спортивній організації коригувати свої дії у разі значної зміни певних умов роботи.

## ВИСНОВКИ

1. Управлінські рішення розуміються як процес розробки та вибір управлінських рішень, що є результатом вибору підходів, спрямованих на вирішення конкретної управлінської проблеми управлінського матеріалу. Головною метою рішення керівництва спортивної організації є забезпечення координаційного впливу на засоби управління з метою досягнення цілей спортивної організації. Менеджмент припускає існування суб'єкта та частин управління, де між ними існує певний зв'язок.

2. Управлінське рішення можна розглядати з економічної, організаційної, правової, технічної та соціальної точок зору. Управлінське рішення має відповідати певним вимогам: наукова цінність, кількісна та якісна визначеність, законність, оптимізм, своєчасність, складність, гнучкість. Суть будь-якого управлінського рішення полягає у складній ситуації, яка вимагає рішення про переведення контролю зі складної ситуації до стану, який більше відповідає завданням управління. Сукупність інформації, яка вказує на проблему, є інформаційною моделлю проблемної ситуації.

У класифікації управлінських рішень застосовані такі найпоширеніші характеристики: практичний та управлінський матеріал; функціональна спрямованість; рівень ієрархії систем управління; суб'єктивність фізкультурно-спортивної організації; Період часу; причина; метод розробки; рівень унікальності; психологічні характеристики суб'єктного управління.

3. Основними етапами розробки та прийняття рішень в управлінні є аналіз та синтез проблеми (аналіз), постановка цілей, визначення варіантів (формування ідей), попередній вибір найкращих варіантів, дослідження та оцінка варіантів, експериментальні тести, варіанти, вибір найкращих рішень. Основним завданням системного підходу є виявлення та дослідження зв'язків між елементами (підсистемами) ймовірних компонентів управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання цілей та завдання для дальшого визначення шляху їх максимально ефективного впровадження як для системи

в цілому, так і для окремих варіантів. Цінність систематичного підходу полягає в логічному та послідовному розгляді проблем прийняття рішення, які ми поділяємо на типи: добре структуровані, погано структуровані та неорганізовані.

4. Ситуаційний підхід дозволяє пов'язати методи та концепції управління з конкретними конкурентними ситуаціями з метою найкращого досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації. Ситуаційний підхід фокусується на ситуаціях між спортивними організаціями та всередині галузей і заснований на можливості досягнення тієї ж мети. Основними змінними ситуаційного підходу до прийняття рішень є мета, структура, цілі, технологія та люди.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасова Л. М. оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу. 2014. вип. 23. С. 50–59.
2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник- К.: Видавничий дім «Професіонал», 2014.- 420 с.
4. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління.- К.: Наукова думка, 2012. – 427 с.
5. Бондар Р. Networking як конструктор успіху в сучасних умовах. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2017. № 2. С. 29–30.
6. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. - К. : ЦУЛ, 2003. - 439 с.
7. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / Василенко В. А. – К. : ЦУЛ, 2013. – 420 с.
8. Верещагіна Г. В. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій / Верещагіна Г. В. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. - 226 с.
9. Власова А. М. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / А. М. Власова, Н. В. Краснокутська ; Київський національний економічний ун-т. - К.: 2017. - 92 с.
10. Войнаш Л. Г. особистісні якості керівника як передумова ефективної кадрової політики. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. № 4 (3). С. 118–121.
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. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – 186 с.



13. Грінченко Ю.Л. Методичний посібник з дисципліни „Методи прийняття управлінських рішень”. – Одеса, 2010. – 42 с.
14. Гуменник В. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. - К. : Знання, 2012. - 503 с.
15. Гурієвська В. М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навчально-методичні матеріали / В. М. Гурієвська. – К.: НАДУ, 2010. – 48 с.
16. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : [перевод с англійського] / Л. Дафт. – Спб. Питер, 2012. – 863 с.
17. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. - К.: ЕксОб, 2012. - 329 с.
18. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
19. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2010. - 333 с.
20. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. М. Буняк, А. Ю. Горбовий, Л. Г. Ліпич, О. М. Степанюк ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. - 240 с.
21. Інноваційний менеджмент: статико-динамічна візуалізація: навч. посіб. / [С. В. Князь та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. Є. Кузьміна ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. - 212 с.
22. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко ; Харків. нац. акад. міс. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2010. - 279 с.
23. Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник / Авт. : Ю. В. Ковбасюк, В. А. Гошовська, Л. А. Пашко – К. : НАДУ, 2011. – 147 с.

24. 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.
25. Козловський В. О. Основи підприємництва. Практикум: навч. посіб. / В. О. Козловський; Вінницький держ. технічний ун-т. - Вінниця: ВДТУ, 2000. - 86 с.
26. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. / В.М. Колпаков. – К.: Видав. дім Персонал, 2008. – 523 с.
27. 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.
28. Коцалап С. О., Припотень В. Ю. Определение идеального руководителя для существующей организационной культуры персонала. Економіка, фінанси, право. 2018. № 7. С. 11–16.
29. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Н. В. Краснокутська, С. В. Гарбуз ; Київський національний економічний ун-т. - К. : КНЕУ, 2015. - 276 с.
30. Лебедева, Р. Ю. Інноваційний менеджмент трансформації підприємств сфери послуг / Лебедева Рита Юріївна ; Європ. ун-т. - К., 2009. – 243 с.
31. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб. / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 202 с.
32. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ю. Лінькова ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х. : НТУ "ХПІ", 2012. - 463 с.
33. Мазаракі А. А. Основи менеджменту: базовий підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. – К. : Фоліо, 2014. – 846 с.
34. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.
35. 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.

36. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. - К. : Каравела, 2016. - 320 с.

37. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях): навч. посіб. / Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж. ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К. : ІПК ДСЗУ, 2010. - 291 с.

38. Менеджмент організацій: конспект лекцій / уклад. Ф. І. Хміль; Укоопспілка, Львівська комерційна академія. - Л. : ЛКА, 2017. - 100 с.

39. Менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл., які навч. за напрямом "Менеджмент" / Л. І. Федулова [та ін.]; заг. ред. Л. І. Федулова. - К.: Либідь, 2013. - 448 с.

40. Менеджмент організацій: підручник для студ. вищих навч. закл., які навч. за напрямом "Менеджмент" / Л. І. Федулова [та ін.]; заг. ред. Л. І. Федулова. - К.: Либідь, 2014. - 448 с.

41. Менеджмент у ХХІ столітті: розвиток організацій та управління персоналом: матеріали щорічної науково-практ. конф., 16 квітня 2014 р.: У 2 ч. / заг. ред. А. О. Чемерис; Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президенті України. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2004 . Ч. 1., 2014. - 229 с.

42. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. О. И. Медведь]. – М. :Вильямс, 2012. – 672 с.

43. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Центр учбової літератури, 2016. - 248 с.

44. Мірошніченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. – Харків: Фактор, 2014. – 224 с.

45. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф. Ф. Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М. М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2014. – 352 с.

46. Мотозюк Л.М. Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. Збірник наукових праць. Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2013. № 2. С. 162–165.

47. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2012. Ч. 1. - 2012. - 104 с.

48. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник / М. В. Негрей, К. Л. Тужик. – К. : ЦУЛ, 2018. – 272 с.

49. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / В. Д. Немцов. - К. : ЕксОб, 2002. - 392 с.

50. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. – Вінниця, 2018. матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф., Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. 16 жовт. 2018 р., С. 256–264

51. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: монографія / за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – 183 с.

52. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор, 2005. - 860 с.

53. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

54. Подвірна Н. умови ефективності управлінських рішень. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. 2011. № 23. С. 118–122.

55. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / В. М. Приймак. – К. : Атака, 2018. – 240 с.

56. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В. Ковбасюк – К. : НАДУ, 2011. – 232 с.

57. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т Федорів ; за заг ред. І. Ібрагімової. – Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.
58. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.
59. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
60. Скібіцький О. М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 192 с.
61. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2016. – 464 с.
62. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. – К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2017. – 156 с.
63. Філіпенко А. С. Місце управлінського рішення в адміністративно-правовій діяльності. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. 2012. № 3. С. 166 –169.
64. Харчук С., ткачук т. умови і чинники якості управлінського рішення. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/mened/4384-umovi-i-chinniki-yakosti-upravlinskogo-rishennya.html>

## ДОДАТОК

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

У зв'язку з загостренням конкурентної боротьби на ринку надання фізкультурно-спортивних послуг постає проблема удосконалення системи управління у структурах фізичної культури і спорту. Щоб визначити сучасні ефективні стратегії управління та роль і місце менеджера у їх забезпеченні, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну на Вашу думку відповідь).

**1. Визначте основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему управління фізкультурно-спортивних організацій?**

- 1.1. Реалізація стратегії виживання ФСО в умовах кризи
- 1.2. Збільшення частки ринку
- 1.3. Формування іміджу
- 1.4. Максимізація прибутку

**2. Пріоритетні завдання контролю у процесі удосконалення системи управління діяльності фізкультурно-спортивної організації?**

- 2.1. Застосування аудиту використання ресурсів
- 2.2. Застосування інформаційного забезпечення конкурентоздатності організації
- 2.3. Планування та контроль діяльності спортивної організації
- 2.4. Оптимізація роботи управлінської системи

**3. Які методики менеджменту відповідають сучасним вимогам удосконалення системи управління Вашої організації?**

- 3.1. Застосування SWOT аналізу
- 3.2. Аналіз найближчих перспектив
- 3.3. Синтез планових показників
- 3.4. Оцінка статистичних показників діяльності організації

**4. Які компетентності та навички керівних кадрів сприяють удосконаленню системи управління фізкультурно-спортивною організацією?**

- 4.1. Вміння оцінити внутрішні проблеми
- 4.2. Навички аналізу зовнішніх чинників
- 4.3. Оцінка впливу зовнішніх чинників
- 4.4. Навички застосування методики аналізу врахування впливу зовнішніх чинників на роботу спортивної організації

**5. На скільки готовність до ризику, може сприяти покращенню роботи системи управління фізкультурно-спортивною організацією?**

- 5.1. При врахуванні впливу зовнішніх чинників
- 5.2. При врахуванні впливу внутрішніх чинників

5.3. За умови детального аналізу потенціалу ФСО

5.4. За умови високого рівня конкурентоздатності ФСО

**6. Назвіть умови змін у Вашій фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи управління?**

6.1. Зміни, потрібні за умов кризи

6.2. Зміни, потрібні за низьких результатів

6.3. Зміни, що дадуть нові досягнення

6.4. Вимагають змін зовнішні чинники

**7. Пріоритети існуючої системи управління виявляти чинники успіху, що впливають на ефективність роботи системи управління.**

7.1. Формування шляхів досягнення успіху

7.2. Чітке бачення існування шляхів досягнення успіху

7.3. Застосування методики прогнозування досягнення успіху

7.4. Послідовність етапів досягнення успіху

**8. Назвіть основні функції контролю для посилення процесу управління, що є найбільш важливими для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції?**

8.1. Виявлення недоліків роботи організації та прийняття рішення по їх усуненню

8.2. Розробка методів реалізації планово-контрольних розрахунків

8.3. Визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел і шляхів отримання

8.4. Формування і вдосконалення системи планування і контролю

**9. Ваша освіта?**

9.1. Вища за напрямом фізична культура та спорт.

9.2. Вища.

**10. Стаж роботи за фахом.**

10.1. 1-10 років.

10.2. 10-20 років

10.3. Понад 20 років.



## Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
<b>1. Визначте основні організаційні цілі та інтереси ФСО, що найбільше впливають на діяльність та систему управління фізкультурно-спортивних організацій?</b>			
1	Реалізація стратегії виживання ФСО в умовах кризи	3	15
2	Збільшення частки ринку	10	50
3	Формування іміджу	5	25
4	Максимізація прибутку	2	10
<b>2. Пріоритетні завдання контролю у процесі удосконалення системи управління діяльності фізкультурно-спортивної організації?</b>			
1	Застосування аудиту використання ресурсів	10	50
2	Застосування інформаційного забезпечення конкурентоздатності організації	7	35
3	Планування та контроль діяльності спортивної організації	2	10
4	Оптимізація роботи управлінської системи	1	5
<b>3. Які методики менеджменту відповідають сучасним вимогам удосконалення системи управління Вашої організації?</b>			
1	Застосування SWOT аналізу	11	55
2	Аналіз найближчих перспектив	6	30
3	Синтез планових показників	1	5
4	Оцінка статистичних показників діяльності організації	2	10
<b>4. Які компетентності та навички керівних кадрів сприяють удосконаленню системи управління фізкультурно-спортивною організацією?</b>			
1	Вміння оцінити внутрішні проблеми	5	25
2	Навички аналізу зовнішніх чинників	5	25
3	Оцінка впливу зовнішніх чинників	6	30
4	Навички застосування методики аналізу врахування впливу зовнішніх чинників на роботу спортивної організації	4	20
<b>5. На скільки готовність до ризику, може сприяти покращенню роботи системи управління фізкультурно-спортивною організацією?</b>			
1	При врахуванні впливу зовнішніх чинників	1	5
2	При врахуванні впливу внутрішніх чинників	2	10
3	За умови детального аналізу потенціалу ФСО	8	40
4	За умови високого рівня конкурентоздатності ФСО	9	45
<b>6. Назвіть умови змін у Вашій фізкультурно-спортивній організації, які сприяють удосконаленню системи управління?</b>			
1	Зміни, потрібні за умов кризи	12	60
2	Зміни, потрібні за низьких результатів	5	25
3	Зміни, що дадуть нові досягнення	2	10

<b>4</b>	Вимагають змін зовнішні чинники	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>7. Пріоритети існуючої системи управління виявляти чинники успіху, що впливають на ефективність роботи системи управління.</b>			
<b>1</b>	Формування шляхів досягнення успіху	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	Чітке баченні існування шляхів досягнення успіху	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	Застосування методики прогнозування досягнення спіху	<b>5</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	Послідовність етапів досягнення успіху	<b>10</b>	<b>50</b>
<b>8. Назвіть основні функції контролю для посилення процесу управління, що є найбільш важливими для роботи фізкультурно-спортивної організації у сучасних умовах конкуренції?</b>			
<b>1</b>	Виявлення недоліків роботи організації та прийняття рішення по їх усуненню	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	Розробка методів реалізації планово-контрольних розрахунків	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	Визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел і шляхів отримання	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	Формування і вдосконалення системи планування і контролю	<b>14</b>	<b>70</b>