

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: «Організація діяльності спортивних клубів»
(на прикладі футболу)

здобувача вищої освіти

другого (магістерського) рівня

Костенка Євгенія Вікторовича

Науковий керівник: Мічуда Ю. П.

Доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

Рецензент: Залойло В. В., доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.,

доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

(підпис)

Київ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ	7
1.1. Роль, значення і місце спортивних клубів у суспільстві	7
1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності спортивних клубів в Україні.....	13
1.3. Організаційна структура і основи діяльності спортивного клубу. Діяльність Української Асоціації Футболу (УАФ)	16
Висновок до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ	25
2.1. Методи дослідження.....	25
2.2. Організація досліджень.....	26
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКИМ ФУТБОЛЬНИМ КЛУБОМ ІМЕНІ ВАДИМА СОСНІХІНА.....	29
3.1. Особливості, структура і методи управління дитячо-юнацьким футбольним клубом імені Вадима Сосніхіна.....	29
3.2. Мета та місія ДЮФК імені В. Сосніхіна	36
3.3. Підбір і мотивація персоналу у ДЮФК імені В. Сосніхіна	38
3.4. Фінансова діяльність ДЮФК імені В. Сосніхіна	42
3.5. Робота з клієнтами в ДЮФК імені В. Сосніхіна	44
Висновок до розділу 3	46
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ	48
4.1. Проблемні аспекти в організації діяльності футбольного клубу.....	48

4.2. Шляхи вдосконалення організації діяльності футбольного клубу	53
Висновок до розділу 4	64
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Футбол у переліку популярних видів спорту займає провідне місце. Він збирає найбільшу кількість глядачів, активізує значні фінансові потоки, сприяє створенню привабливого іміджу окремих країн. Україна на даний момент не входить в категорію раїн-лідерів за даним видом спорту, але ми маємо досить потужний потенціал: талановиту молодь, належну науково-методичну базу, перспективних тренерів викладачів. Якщо всі ці чинники запрацюють як злагоджений механізм, футбол в країні зможе піднятися на якісно вищий рівень. Саме тому я обрав цю тему, оскільки сподіваюся знайти можливість правильного поєднання вдосконалення означених компонентів в організації діяльності спортивних (футбольних) клубів і розробити методичні рекомендації для менеджерів даної галузі.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 роки, яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту..

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування основних методичних і теоретичних положень стосовно забезпечення ефективної організації діяльності спортивних (футбольних) клубів.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання**:

1. На основі аналізу спеціальної літератури визначити стан наукової розробки проблеми організації діяльності спортивних сучасних клубів.
2. Визначити особливості організації маркетингу футбольного клубу.
3. Охарактеризувати нормативно-правове забезпечення діяльності футбольних клубів в Україні.

4. Визначити механізм дії факторів впливу на організацію діяльності спортивних (футбольних) клубів.
5. Розробити практичні рекомендації менеджерам українських футбольних клубів з питань оптимізації процесу організації клубної діяльності.

Об'єктом дослідження є діяльність сучасного спортивного клубу (на матеріалах футболу) в умовах сучасної конкуренції.

Предмет дослідження - процес організації клубної діяльності у футболі.

Методи дослідження. В процесі написання науково-дослідної роботи використовуватимемо наступні методи дослідження:

- методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння);
- методи теоретичного дослідження (логічні й історичні методи);
- методи, що можуть бути застосовані на емпіричному й теоретичному рівнях (аналіз і синтез, індукція й дедукція).

Наукова новизна роботи. Аналіз системи організації діяльності спортивного (футбольного) клубу допоможе виділити головні складнощі в даному напрямку і розробити необхідні рекомендації задля оптимізації роботи менеджерів футбольних клубів.

Практична значущість кваліфікаційної роботи. За допомогою дослідження, проведеного у цій кваліфікаційній роботі, розроблено низку практичних рекомендацій в організації діяльності спортивного (футбольного) клубу, що допоможе футбольним менеджерам.

Також результати проведеного дослідження можна використовувати у освітньому процесі студентів фізкультурних ЗВО за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт спеціалізацій «Менеджмент у спортивній діяльності» та «Менеджмент у спорі».

Структура та обсяг магістерської роботи.

Магістерська робота виконана на 88 сторінках друкованого тексту. Складається зі вступу, чотирьох розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Список літератури включає 65 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ

1.1. Роль, значення і місце спортивних клубів у суспільстві

Спорт — це ефективний засіб фізичного виховання, його цінність визначається стимулюючим впливом на поширення фізичної культури серед різних верств населення, і в цьому плані спорт має міжнародне значення. Але він зводиться не лише до фізичного виховання. Спорт має самостійне загальнокультурне, педагогічне, естетичне та інші значення [14]. Це особливо стосується "великого спорту". Крім того, ряд видів спорту взагалі не є дійовим засобом фізичного виховання або мають до нього лише опосередковане відношення. З іншого боку, фізичне виховання не може обмежуватись лише спортом, так само як спорт не може розглядатись як універсальний засіб фізичного виховання, тому що ставить підвищені, часто граничні вимоги до функціональних можливостей організму людей, їх віку, стану здоров'я і рівня підготовленості. За даними літературних джерел в сучасному світі у міжнародний спортивний рух залучено близько 4,5 млрд. осіб. Не виключенням є і Україна, 13% громадян нашої держави регулярно займаються спортом і ця цифра постійно зростає [15].

Сфера фізичної культури і спорту в Україні ділиться на два великі сегменти: професійний спорт (спорт вищих досягнень) і масова фізична культура та спорт. Питаннями професійного спорту займаються центральні регіональні органи влади, проблемами масової фізичної культури і спорту — органи місцевого самоврядування [16].

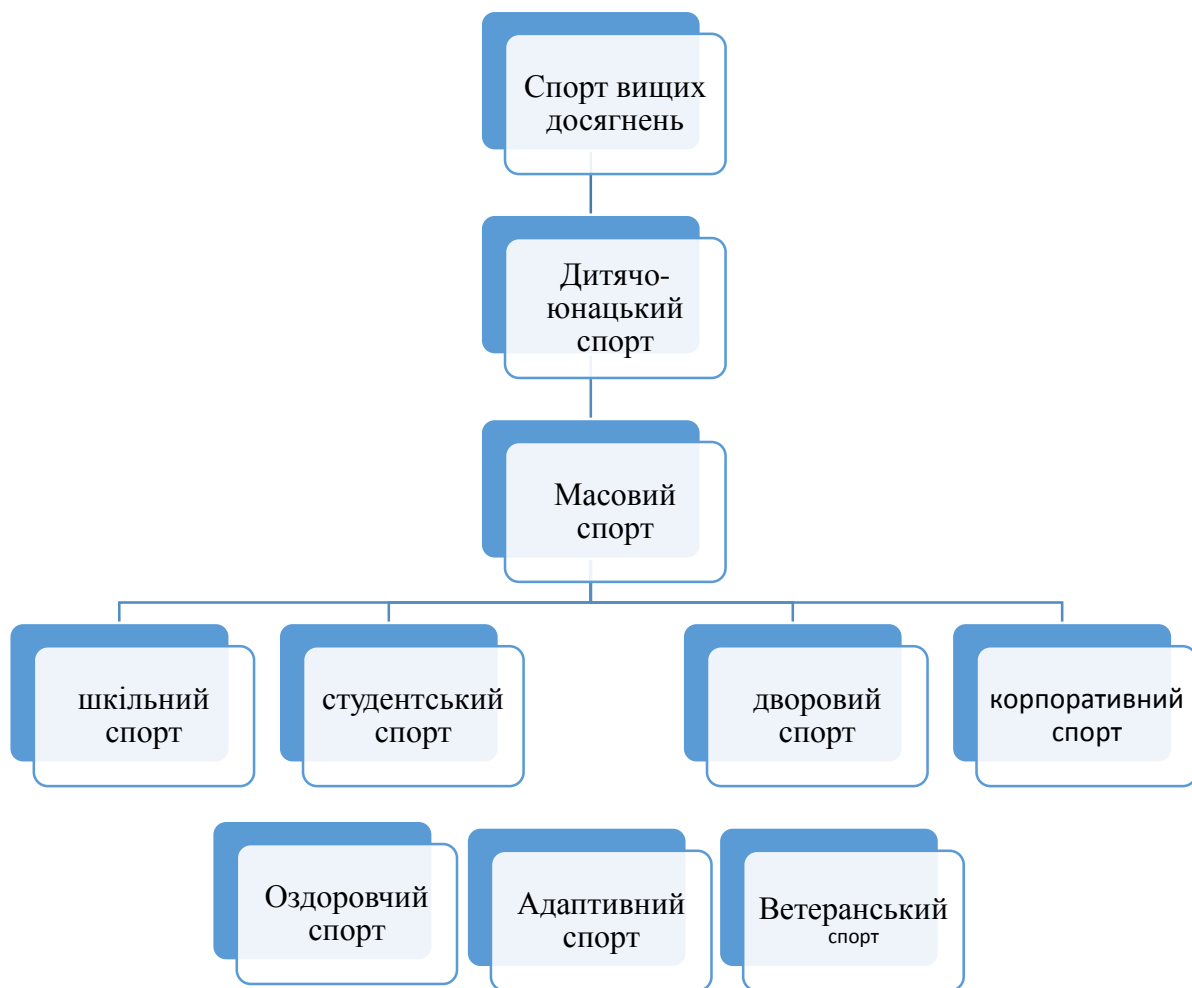


Рис.1.1 Структура українського спорту

Усі вище згадані фактори спонукають до відкриття нових спортивних секцій, клубів тощо.

Спортивний клуб (СК) є закладом фізичної культури і спорту ,який забезпечує розвиток визначених напрямків фізичної культури і спорту, видів спорту, здійснює фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надає фізкультурно-спортивні послуги [28].

В зарубіжній термінології та практиці розрізняють муніципальні та приватні клуби. Муніципальні клуби, як правило, некомерційні. Приватні клуби - типові комерційні організації. Ці клуби різняться між собою за багатьма параметрами: цільовою скерованістю, економічними механізмами, ефективністю роботи. В муніципальних клубах ціни низькі але і якість послуг нижча; у приватних клубах ціни відносно високі, але і якість висока [9].

Дослідження дозволяють зазначити, що в Україні існує чотири базові організаційні форми діяльності спортивних клубів [14, 15]:



Рис.1.1 Форми діяльності спортивних клубів

Також, американський фахівець спортивно-оздоровчої індустрії Уолф виділяє такі види клубів як [19]:



Рис.1.2 Види клубів за Уолфом

Через низьку підтримку спорту державою стає необхідним шукати нові шляхи його популяризації та донесення до різних верств населення. Одним із таких шляхів є приватні спортивні клуби. Світовий досвід показує, що створення

мережі спортивних клубів є ефективним засобом оздоровлення громадян держави. Так, наприклад, у Японії на кожні 25-30 осіб приходиться один спортивний клуб, у Німеччині існує 90 тис. клубів які охоплюють понад 27 млн. мешканців країни. Не випадково ці країни займають провідні позиції по тривалості життя населення у світі. Однак, фахівці зазначають що спортивних установ не вистачає і підтримка держави не є достатньою. Це зумовлює важливість та необхідність створення та розвиток приватних спортивних клубів, які працюють на відкритій комерційній основі [12, 9].

В умовах ринкової економіки однією з тенденцій гуманізації процесу підключення населення до занять руховою активністю є надання можливостей для доступної реалізації даних потреб. В Україні надання фізкультурно-спортивних послуг надається державними та суспільними організаціями, юридичними та фізичними особами [45]. З 1998 року в країні починає функціонувати система підприємницької діяльності на основі постанови Кабінету Міністрів України від 27 травня 1998 р. №751 «Про перелік видів фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, які підлягають ліцензуванню». У 2000 році був прийнятий закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» згідно якому ліцензування у сфері фізичної культури та спорту підпорядковувалась уся господарська діяльність (прибуткова і неприбуткова) будь якої фізичної або юридичної особи. Після введення закону був помічений значний зріст активності населення щодо занять різноманітними екстремальними видами спорту на приватній основі. Створення системи ліцензування значно спростило спостереження за різними групами населення які займаються у приватних спортивних клубах, за допомогою системи звітності, яка була запроваджена. Однак закон щодо ліцензування у 2010 році був відмінений. На шляху розвитку та становлення фізкультурно-спортивні установи часто зіштовхуються із різноманітними проблемами, пов'язаними або з занадто вузькою направленістю законів, або з їх недотриманням [20].

Важливе місце у фізкультурно-спортивній діяльності займають фізкультурно-спортивні товариства. Головним джерелом їх фінансування є

кошти галузевих профспілок, благодійні та членські внески. Нажаль зараз через об'єктивні причини сучасної економіки, фінансування таким шляхом є дуже проблематичним. Замість пошуку нових джерел фінансування фізкультурно-спортивні товариства звертаються за допомогою до держави, замість того, щоб адаптуватися до умов сучасного ринку [23]. Сучасна система ринкової економіки вимагає пошуку більш вдалої системи розвитку фізичної культури і спорту. Однією з таких моделей виступає – приватний спортивний клуб. Головною метою приватного спортивного клубу є заробіток коштів за допомогою надання спортивних послуг.

Завдання спортивного клубу:

- залучити населення до занять спортом;
- популяризація видів спорту якими можна займатись на базі приватного спортивного клубу
- займатись пропагандою здорового способу життя та її розповсюдження серед потенціальних клієнтів приватного спортивного клубу
- забезпечити клієнтів загальною базою знань щодо історії спорту, олімпійського руху та ін.
- забезпечити клієнтів необхідними умовами для занять тим чи іншим видом спорту
- проводити змагання або конкурси як у межах клубу так і у взаємодії з іншими спортивними клубами задля підвищення мотивації та інтересу у клієнтів клубу

Аналіз літературних джерел дозволив нам сформулювати складові діяльності спортивного клубу:

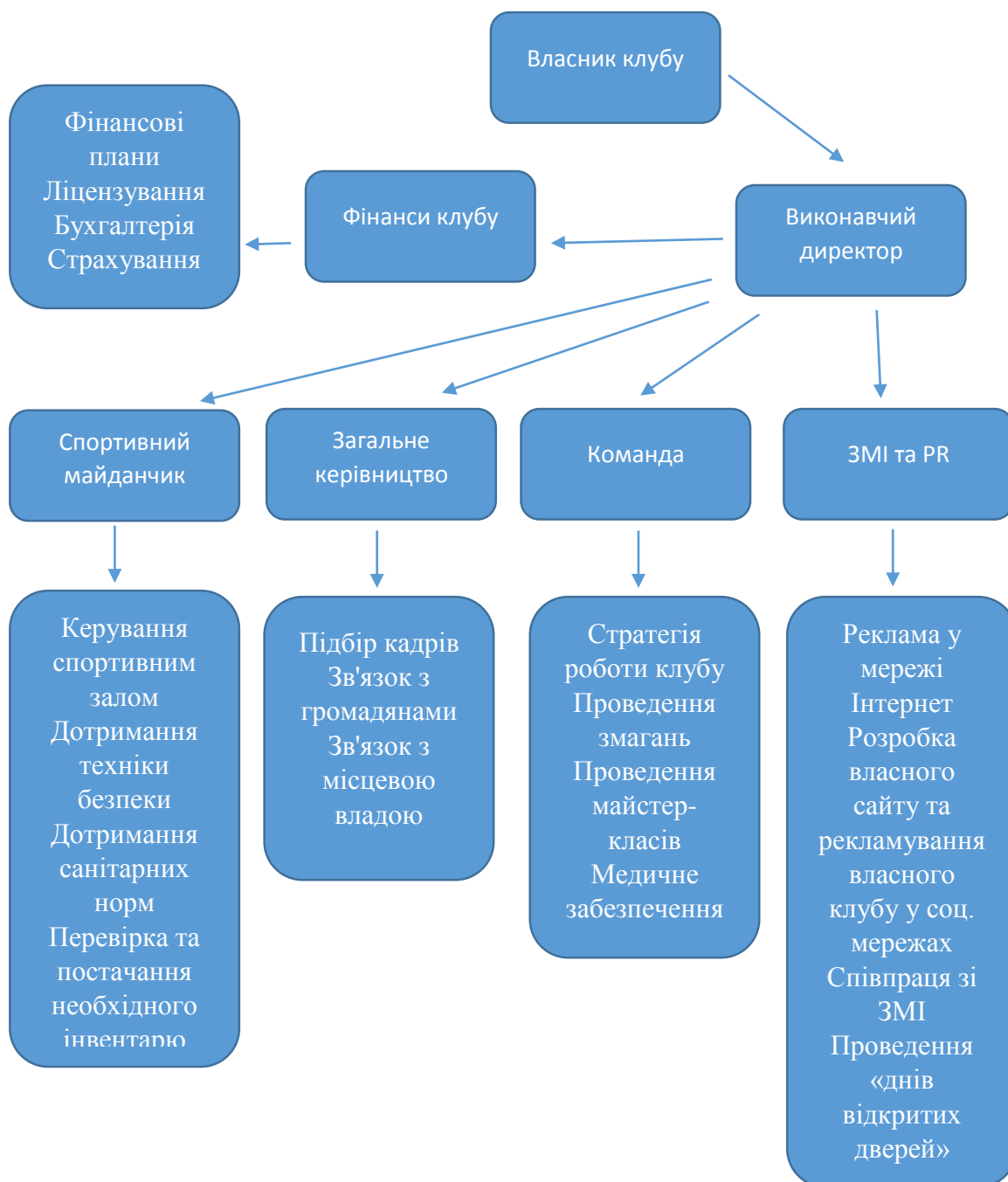


Рис.1.3 Складові діяльності спортивного клубу

Так, у загальному вигляді, до основних складових діяльності спортивного клубу можна віднести: власник, виконавчий директор та обслуговуючий персонал (тренери, менеджери, бухгалтери та ін.) [28].

1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності спортивних клубів в Україні

Спорт є однією з найважливіших сфер суспільного життя, одним із основних способів збереження і зміцнення здоров'я населення, засіб підвищення життєстійкості, оптимізму, працездатності людей. Нормативна регламентація суспільних відносин у сфері спорту посідає важливе місце у діяльності органів державної влади, насамперед, Верховної Ради України. Так, стаття 49 Конституції України проголошує, що держава, поміж іншого, дбає про розвиток фізичної культури і спорту [32].

Основоположним актом, який регламентує відносини, пов'язані з фізичною культурою та спортом в Україні, є Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який закладає правові, соціальні, економічні та організаційні основи фізичної культури і спорту в Україні, участь державних органів, посадових осіб, а також підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності у зміцненні здоров'я громадян, досягненні високого рівня працездатності та довголіття засобами фізичної культури і спорту [18].

Серед інших законів, що регламентують спортивні відносини, можна назвати: 1) Закон України «Про підтримку олімпійського, параолімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні», який сприяє створенню передумов для успішної підготовки й участі членів збірних команд України в Олімпійських, Параолімпійських іграх, вихованню молоді засобами спорту в дусі олімпізму, залученню населення до здорового способу життя та зростанню міжнародного авторитету держави. Проте є незрозумілим відсутність у цьому законі норм, що регулюють дефлімпійський рух в Україні, хоча ст.24 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» рівнозначно регламентує ці два рухи у спорті для осіб з інвалідністю [17];

2) Закон України «Про запобігання впливу корупційних правопорушень на результати офіційних спортивних змагань» – прогресивний нормативно-

правовий акт з погляду спортивної етики, антикорупційної діяльності та відповідальності у сфері спорту [26];

3) Закон України «Про антидопінговий контроль у спорті», який визначає правові та організаційні засади здійснення антидопінгового контролю в Україні, участі відповідних закладів, установ та організацій у профілактиці, запобіганні застосуванню та поширенню допінгу у спорті [2].

Систему законодавчих нормативно-правових актів доповнюють кодекси:

а) Цивільний кодекс України – регулює відносини, які виникають при укладенні і виконанні договорів у професійному спорті (більшість цивільно-правових договорів у сфері професійного спорту належить до типу договорів про надання послуг, і вже в межах цього типу виокремлюються, наприклад, договори про надання спортивних, освітніх послуг, договори страхування, агентські договори, договори про спонсорство тощо [63];

б) Кодекс законів про працю – регламентує трудові відносини усіх учасників спортивних відносин. Враховуючи специфіку спортивної діяльності, у трудових контрактах в галузі професійного спорту зазначаються такі основні умови: права та обов'язки сторін; строк дії контракту, порядок його дострокового припинення; умови та порядок участі в тренувальному та ігровому процесах, умови роботи та відпочинку; медичне та соціальне забезпечення працівника; умови оплати праці, преміальні та заохочувальні виплати, відшкодування витрат; відповідальність сторін та порядок вирішення спорів; інші умови, які не погіршують положення працівника порівняно із законодавством України про працю [46];

в) Податковий кодекс України, норми якого регулюють порядок сплати податків учасниками спортивних відносин [43];

г) Кодекс про адміністративні правопорушення – встановлює відповідальність за проступки у сфері спорту;

д) Кримінальний кодекс України – встановлює відповідальність за найбільш суспільно небезпечні правопорушення в спортивній сфері.

Головним органом у системі центральних органів виконавчої влади є Міністерство молоді та спорту України, яке забезпечує формування та реалізує державної політики у молодіжній сфері, сфері фізичної культури і спорту [49].

Наступними по ієрархії є спортивні федерації — громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості. У найменуванні спортивної федерації зазначається вид спорту, розвитку якого вона сприяє. Спортивні федерації можуть мати всеукраїнський або місцевий статус. Центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту може надати спортивній федерації статус національної спортивної федерації. Такий статус надається лише одній спортивній федерації [44]. У клубній системі федерації історично створюються за принципом "знизу нагору" представниками клубів і будуються на аналогічних засадах самоврядування та демократичного прийняття рішень, як і в клубах. Федерації координують клуби, організовують змагання між ними, допомагають знаходити, виробляти та закріплювати кращі практики навчання, тестування та оцінювання тощо [37].

Саме такою є Українська Асоціація Футболу. Головна мета її діяльності — забезпечення та сприяння зростанню рівня і масовості футболу в Україні. Цілі діяльності асоціації:

- забезпечення гідного представництва України у міжнародному футбольному співтоваристві;
- розвиток системи пропаганди і популяризації футболу.

Федерація в клубній системі являється об'єднанням клубів, тому вона зацікавлена у створенні та успішній діяльності клубів. Загалом, створити футбольний клуб має право будь хто. В нашій країні найчастіше створюють клуби тренери, колишні професійні футболісти, або люди, що наближені до даної сфери і мають бажання розвивати цей вид спорту [50].

1.3. Організаційна структура і основи діяльності спортивного клубу. Діяльність Української Асоціації Футболу (УАФ)

Створення СК може здійснюватися 3-ма способами [25]:

- без державної реєстрації, яка створюється спортивною організацією шляхом прийняття засновником власного рішення про створення спортивної організації в формі суспільного об'єднання;
- державною реєстрацією СК;
- СК може існувати і на правах структурного підрозділу іншої організації.

В Україні найчастіше зустрічається саме другий варіант заснування спортивного клубу тому ми його і розглянемо.

Для того, щоб заснувати свій власний спортивний клуб необхідно виконати наступні кроки [28]:



Рис.1.4 Перші кроки в заснуванні спортивного клубу

Це є головні етапи створення спортивного клубу. Наступним є розвиток клубу, його популяризація і функціонування. Напрямок і шляхи розвитку клубу обирає сам.

В українському футболі, клуб є складовою ланкою ліги (асоціації). Хоч основним документом всіх футбольних клубів є статут, реальна діяльність професійних клубів юридично досить жорстко обмежується угодами з УАФ, членами якої вони є [38].

Всеукраїнська спортивна громадська організація " Українська Асоціація Футболу" (далі – УАФ) є всеукраїнською громадською незалежною організацією фізкультурно-спортивного спрямування, заснованою відповідно до Законів України "Про об'єднання громадян" та "Про фізичну культуру і спорт" на засадах індивідуального і колективного членства [39].

УАФ – є неприбутковою громадською організацією. Статус національної вона отримала з моменту прийняття відповідного рішення центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту. УАФ користується повноваженнями щодо розвитку футболу, делегованими центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту України, та виключним правом представляти футбол нашої країни у міжнародних спортивних організаціях і в міжнародних спортивних змаганнях з футболу, а також виключним правом на проведення змагань з футболу в Україні [52].

УАФ визнає цілі та завдання ФІФА та УЄФА, керується документами цих організацій та дотримується обов'язків, передбачених цими асоціаціями для національних асоціацій-учасниць [39].

Головною метою діяльності УАФ є забезпечення та сприяння зростанню рівня і масовості футболу в Україні на основі спільної координації зусиль громадян та організацій, зацікавлених у його розвитку [55].

Цілі Української Асоціації Футболу	вирішення питань, щодо футболу в Україні.
	Організація взаємодії та співробітництва громадян і організацій, зацікавлених у розвитку футболу в Україні та Європі.
	представлення України у міжнародному футбольному світі, ведення справ у дусі європейської солідарності
	запровадження єдиного плану розвитку футболу в Україні
	дотримання принципів дисциплінарної політики стосовно всіх членів УАФ
	удосконалення системи підготовки футболістів і методології гри
	створення навчально-тренувальних і медико-реабілітаційних баз для підготовки футболістів в установленому законодавством порядку
	пропаганда і популяризація футболу в країні
	врахування інтересів і вирішення спірних питань між членами УАФ
	проведення різноманітних науково-методичних і практичних заходів, що сприяють розвитку футболу

Розповсюдження інформації щодо діяльності УАФ

співпраця з УЄФА, ФІФА, Конфедераціями та Асоціаціями-учасниками, визнаними УЄФА і ФІФА

Завдання УАФ

- постійний розвиток гри у футбол, сприяння його поширенню в Україні через молодіжні, дитячо-юнацькі програми та програми розвитку;
- розроблення і забезпечення реалізації довгострокових програм розвитку футболу як для підготовки футболістів міжнародного рівня так і для підготовки збірних команд України до участі в змаганнях різноманітного рівня;
- удосконалення принципів та критеріїв формування збірних команд, забезпечення зв'язку між клубами України і національними збірними;
- сприяння ефективній діяльності всіх членів УАФ з виконання статутних завдань;
- забезпечення організації змагань і турнірів, проведення футбольних чемпіонатів і першостей, розіграшів Кубків та інших змагань серед членів федерації;
- сприяння налагодженню і розвитку співробітництва, плідної взаємодії та взаєморозуміння між членами ФФУ
- співпраця з ФІФА та УЄФА, забезпечення дотримання їх Статутів та інших регламентних документів усіма членами УАФ;
- контроль та забезпечення дотримання усіма членами організації установчих і регламентних документів УАФ;
- запобігання зловживання у футболі і усіх дій, що можуть порушувати чесне проведення змагань;
- захист інтересів членів УАФ у відносинах із органами державної влади, посадовими особами, громадськими організаціями;
- надання правової і соціальної допомоги членам УАФ;
- отримання повноважень щодо організації міжнародних турнірів на території України, надання рекомендацій у ФІФА та УЄФА щодо участі в міжнародних змаганнях клубних команд, які представляють колективних членів УАФ;
- впровадження системи атестації професіональних футбольних клубів, тренерів, футболістів та інших дійових осіб у футболі.

Членство у ФФУ відкрите для індивідуальних та колективних членів.

Індивідуальним членом ФФУ може бути повнолітній громадянин України, який має поручительства трьох осіб, котрі зробили великий внесок у спортивні досягнення українського футболу, за умови, що його діяльність пов'язана з футболом і він поділяє мету і статутні завдання ФФУ, та бажає сприяти її подальшій діяльності.

Колективним членом ФФУ можуть бути колективи громадських організацій, спілок громадських організацій, асоціацій, колективи підприємств, установ, господарчих товариств і підрозділів цих структур, які відповідають за організацію та вирішення пов'язаних із футболом питань на своїй території або у певній галузі та поділяють мету, статутні завдання ФФУ, бажають сприяти її діяльності [55].

Для професійних футбольних клубів УАФ визначила окремі правила для прямого або часткового членства:

клуб має визнати, що проведення арбітражу, інспектування та допінг-контролю змагань із футболу є виключною компетенцією УАФ

клуб має бути єдиною організацією, що укладає контракти з гравцями і контролює тих, хто приймає участь у змаганнях за цей клуб

клуб повинен перебувати і бути зареєстрованим на території України

визнавати виключну компетенцію ФІФА, УЄФА та ФФУ щодо розвитку футболу, проведення змагань і дисциплінарної юрисдикції, а також виконувати їх статuti, регламенти і рішення, що має бути зафіксовано в статуті кожного клубу

юридичні або/і фізичні особи не можуть керувати більше ніж одним клубом

мати персональну емблему і символіку клубу

бути колективним членом регіональної федерації або асоціації, яка є членом УАФ

виконувати вимоги УЄФА та УАФ щодо системи атестації професіональних клубів, визнавати виключну компетенцію УАФ у цьому питанні та усвідомлювати, що участь клубу – члена УАФ у національних і клубних змаганнях УЄФА можлива лише за наявності атестату, який видає Атестаційна комісія УАФ

не укладати ніяких контрактів з телевізійними компаніями, спонсорами, іншими комерційними партнерами, якщо умови співпраці з ними передбачають положення, що можуть обмежувати клуб у його свободі приймати рішення або впливати на управлінську діяльність клубу

УАФ бере на себе зобов'язання забезпечити підтримку клубів у прийнятті всіх рішень, у тому числі стосовно членства в УАФ, незалежно від будь-якого зовнішнього впливу. Це зобов'язання діє незалежно від організаційної структури та форми власності клубу.

Члени УАФ мають наступні права:

Брати участь в обранні керівних органів, висувати інші кандидатури, бути обраними до складу органів УАФ

Приймати участь в управлінні УАФ через обраних за їх участю делегатів або членів органів УАФ

Отримувати всю необхідну і достовірну інформацію про діяльність УАФ

Вносити пропозиції щодо покращення роботи УАФ та її органів

Приймати участь у спортивних, навчальних, методичних заходах, семінарах і конференціях, що проводить УАФ

Отримувати підтримку УАФ у діяльності, що відповідає її статутній меті

Користуватися соціально-правовим захистом своїх законних прав й інтересів з боку УАФ

Виходити зі складу членів УАФ

Члени УАФ мають наступні обов'язки:

Реалізовувати політику УАФ, сприяти розвитку футболу в країні

співпрацювати з УАФ щодо питань організації змагань і футболу в цілому

Підтримувати авторитет УАФ

Дотримуватися статуту та всіх рішень, прийнятих УАФ, дотримуватися вимог УЄФА та ФІФА

Забезпечити дотримання всіма членами клубу статутів і регламентів УАФ, ФІФА та УЄФА

Дотримуватися принципу чесної гри, та слідкувати, щоб жодний член клубу їх не порушував

Приймати участь лише у тих змаганнях, що проводить і визнає УАФ

Дотримуватися дисциплінарних правил та вимог УАФ, ФІФА й УЄФА

Своєчасно сплачувати внески (членські, заявочні й інші)

Статут повинен відповідати регламентним і установчим документам УАФ, якщо вносяться зміни, потрібно попереджувати УАФ

Висновок до розділу 1

Спорт є невід'ємною частиною людського життя. Не даремно кажуть «в здоровому тілі здоровий дух», тож кожен хоче почувати себе здоровим як фізично так і морально. Завдяки збільшенню інтересу суспільства до спорту, виникає гостра потреба у спортивних клубах задля задоволення їхніх потреб.

Спортивні клуби це заклади фізичної культури і спорту, що забезпечують розвиток різних видів спорту, здійснюють фізкультурно-оздоровчу і спортивну діяльність, надають фізкультурно-спортивні послуги. Діють вони на підставі статуту та реєструються у встановленому порядку. Заснувати спортивний клуб може як фізична так і юридична особа.

В Україні існує чотири базові організаційні форми спортивних клубів: приватні, відомчі, професійні клуби і фізкультурно-спортивні товариства.

В свої діяльності вони керуються Законами України «Про фізичну культуру і спорт», «Про підтримку олімпійського, параолімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні», «Про запобігання впливу корупційних правопорушень на результати офіційних спортивних змагань», «Про антидопінговий контроль у спорті», а також цивільним кодексом України, кодексом законів про працю, податковим кодексом України, кодексом про адміністративні правопорушення та кримінальним кодексом України.

Основними складовими діяльності спортивного клубу є власник, виконавчий директор та обслуговуючий персонал (тренери, менеджери, бухгалтери та ін.).

В Україні футбольні клуби підпорядковуються Українській Асоціації Футболу, яка покликана розвивати даний вид спорту у країні. Якщо клуб хоче бути її членом, йому необхідно виконати низку умов і в подальшому виконувати обов'язки члена УАФ.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Методи дослідження.

Метод дослідження – це сукупність прийомів практичного або теоретичного освоєння педагогічної діяльності; розв’язання конкретних освітніх завдань; комплекс інтелектуальних дій, логічних процедур, за допомогою яких встановлюється істина [4, 5, 22].

Дослідження – пошук нових знань або систематичне розслідування з метою встановлення фактів [6].

Як відомо, існує два типи досліджень: кількісне і якісне. В нашій роботі ми використовуватимемо лише перше.

Кількісне дослідження – це об’єктивний і систематизований процес, в якому головна роль відводиться числовим даним для отримання інформації. Цей тип дослідження передбачає перевірку гіпотез або намагається виявити певні стосунки між об’єктами. Його метою є встановлення відмінностей, причинно-наслідкових зв’язків чи стосунків [65].

Обираючи методи дослідження, ми опиралися на мету і завдання науково-дослідної роботи, враховуючи специфіку об’єкта і предмета дослідження.

В процесі написання науково-дослідної роботи використовуватимемо наступні методи дослідження:

- методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння);
- методи теоретичного дослідження (логічні й історичні методи);
- методи, що можуть бути застосовані на емпіричному й теоретичному рівнях (аналіз і синтез, індукція й дедукція).

Усі використовувані методи дослідження (за О. Вацебою та Б. Шияном) [65] можна умовно розділити на три групи:

1. Методи отримання ретроспективної інформації.
2. Методи збору й обробки поточної інформації.
3. Методи оцінки ефективності процесу.

З метою визначення проблеми та ступеня її актуальності, теоретичного обґрунтування мети та завдань роботи використовувався аналіз літературних джерел. Результати вивчення спеціальних науково-методичних і документальних матеріалів дозволили отримати уявлення про стан досліджуваного питання, узагальнити дані, які стосуються організації управління футбольними клубами. В процесі написання магістерської роботи був проведений аналіз 62 джерел наукової та спеціальної літератури.

За допомогою аналізу документальних матеріалів розглянуті законодавчі та нормативні документи України, які регламентують діяльність професійних футбольних клубів. Також проведено детальний аналіз документацій Української Асоціації Футболу щодо ПФК.

Щодо методів збору інформації, ми використали методи опитування: анкетування, інтерв'ю.

Метод опитування - збір соціальної інформації про досліджуваний об'єкт підчас безпосереднього (інтерв'ю) чи опосередкованого (анкетування) соціально-психологічного спілкування соціолога та респондента через реєстрацію відповідей респондентів на сформульовані запитання [7].

Для обробки отриманої інформації нами використовувались наступні методи математичної статистики: метод середніх величин; метод експертних оцінок.

2.2. Організація досліджень.

Роботу було виконано згідно із логікою наукового дослідження.

Процес написання кваліфікаційної роботи складався з трьох етапів: підготовчого, основного і завершального [6].

На першому (підготовчому) етапі ми:

- обирали або уточнювали тему кваліфікаційної роботи, визначали об'єкт, предмет, мету, завдання дослідження;
- склали бібліографії з теми дослідження;

- обирали фактичний матеріал за темою дослідження;
- складали попередній план дослідження та погоджували його з науковим керівником.

На другому (основному) етапі ми:

- опрацьовували нову літературу з теми дослідження;
- поповнювали вибірки фактичного матеріалу, його аналіз та інтерпретацію;
- вкладали остаточний план кваліфікаційної роботи та погоджували його з науковим керівником;
- написали чорновий варіант тексту роботи;
- подали чорновий варіант тексту роботи науковому керівнику;
- внесли необхідні доповнення і зміни з урахуванням зауважень і рекомендацій наукового керівника, остаточно редагували текст роботи;
- перевірили магістерську роботу на плагіат;
- попередньо захистили кваліфікаційну роботу на засіданні комісії випускової кафедри;
- подали науковому керівникові електронної версії вдосконаленого тексту магістерської роботи, якщо виникли суттєві зауваження під час попереднього захисту, повторної перевірки на плагіат та передачі до репозитарію;
- отримали електронні копії роботи для роздруківки;
- подали зброшуровану версію (у твердій палітурці) на випускову кафедру у визначений вченою радою факультету термін, який не може бути меншим, ніж 2 тижні до дня захисту на засіданні екзаменаційної комісії (ЕК);

На третьому (завершальному) етапі ми:

- отримали відгук керівника магістерської роботи;
- виконали внутрішнє та зовнішнє рецензування магістерської роботи;
- приступили до захисту магістерської роботи на засіданні екзаменаційної

комісії.

Опитування проводилося на базі Національного Університету Фізичного Виховання і Спорту України, футбольного клубу «Біла Церква», ДЮСШ №1 місто Київ, ДЮСШ міста Миронівка і ДЮФК імені В. Сосніхіна. Під час написання роботи, ми поспілкувалися і ознайомилися з роботами керівників даної спортивної організації, врахували їхні побажання і думки з приводу поставленої проблеми.

В кінці науково-дослідної роботи, нами було сформовано загальні рекомендації щодо поліпшення організаційної діяльності футбольних клубів. Також ми подякували усім представникам, що були задіяні в опитуванні за допомогу у вирішенні даного питання.

Також дослідження проводились на базі університетської бібліотеки «Олімпійська література» Національного університету фізичного виховання та спорту України, де ми опрацювали необхідний обсяг матеріалу по даній темі і змогли якнайповніше розкрити обрану нами тему науково-дослідної роботи.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКИМ ФУТБОЛЬНИМ КЛУБОМ ІМЕНІ ВАДИМА СОСНІХІНА

3.1. Особливості, структура і методи управління дитячо-юнацьким футбольним клубом імені Вадима Сосніхіна.

Організаційна структура дитячо-юнацького футбольного клубу імені В. Сосніхіна традиційно складається із чотирьох самостійних підрозділів:

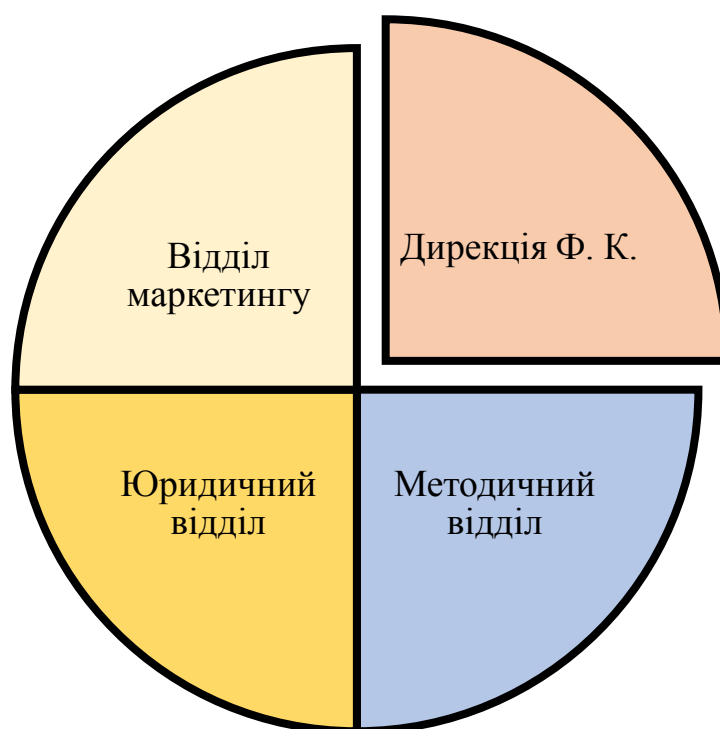


Рис.3.1 Організаційна структура футбольного клубу

Дирекція займається адміністративними питаннями, методичний відділ займається питаннями методичного забезпечення навчально-тренувального процесу, юридичний відділ опікується питаннями правового забезпечення діяльності футбольного клубу і останній, відділ маркетингу, займається рекламою і продажем спортивно-оздоровчих послуг [3].

Управління футбольним клубом здійснює керівник — Сосніхін Олександр Вадимович, який приймає управлінські рішення і здійснює контроль їх

виконання. Також працівники футбольного клубу в тій чи іншій мірі застосовують елементи управлінської діяльності.

Як і на будь-якому іншому підприємстві, у ДЮФК ім. В. Сосніхіна також існує розподіл праці. При цьому спортивний менеджер (директор) вирішує різнопланові задачі і несе відповідальність за прийняті управлінські рішення, виконуючи в організації ряд функцій [24]:

- функція прийняття рішень — керівник організації приймає рішення про напрямок дій ДЮФК, розподіляє ресурси всередині клубу і несе повну відповідальність за результати прийнятих рішень;
- інформаційна функція — виконується керівником через збір і обробку зовнішньої і внутрішньої інформації, а також через передачу цієї інформації працівникам організації;
- функція керівника — включає в себе формування відносин всередині організації через мотивацію діяльності працівників, координацію всіх зусиль працівників для досягнення цілей організації, а також представництво клубу у випадку контактів з іншими організаціями.

Як відомо, спортивний менеджмент має свою структуру, яка виражається через цілі, функції, взаємодію підсистем управління організацією.

Виділяють різні рівні менеджменту:

- високий;
- середній;
- низький.

Вищий рівень керівництва це саме стратегічне управління.

Середній рівень це спеціалізовані види менеджменту:

- піар-менеджмент;
- маркетинговий менеджмент;
- управління персоналом;
- фінансовий й інформаційний менеджмент;
- менеджмент фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг.

А нижчу сходинку займає безпосередньо менеджмент на рівні виконання — менеджмент технологій [1].

Кожний із цих рівнів менеджменту в тій чи іншій мірі використовується в ДЮФК.

Також важливим є робота над структурою самої організації. Чим більша чисельність працівників в організації, тим складніша структура управління. Структура управління має значення з точки зору розподілу посадових обов'язків між рівнями управління в організації.

У маленьких організаціях, до яких і відноситься ДЮФК ім. В. Сосніхіна, де чисельність працівників від 10 до 50, використовується лінійна структура управління, при якій весь контроль здійснює керівник організації Сосніхін О.В. Переважно, в таких організаціях керівником повинен бути спеціаліст-професіонал, який добре розуміється на особливостях роботи всіх своїх підлеглих [38].

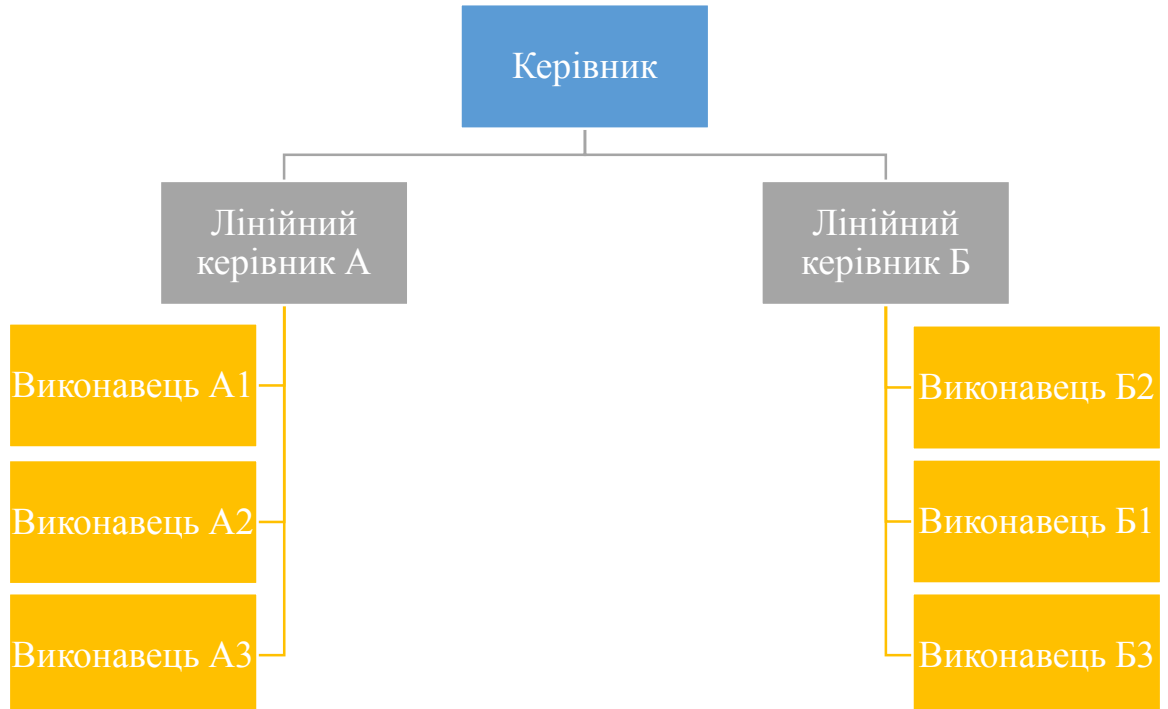


Рис.3.2 Лінійна структура управління

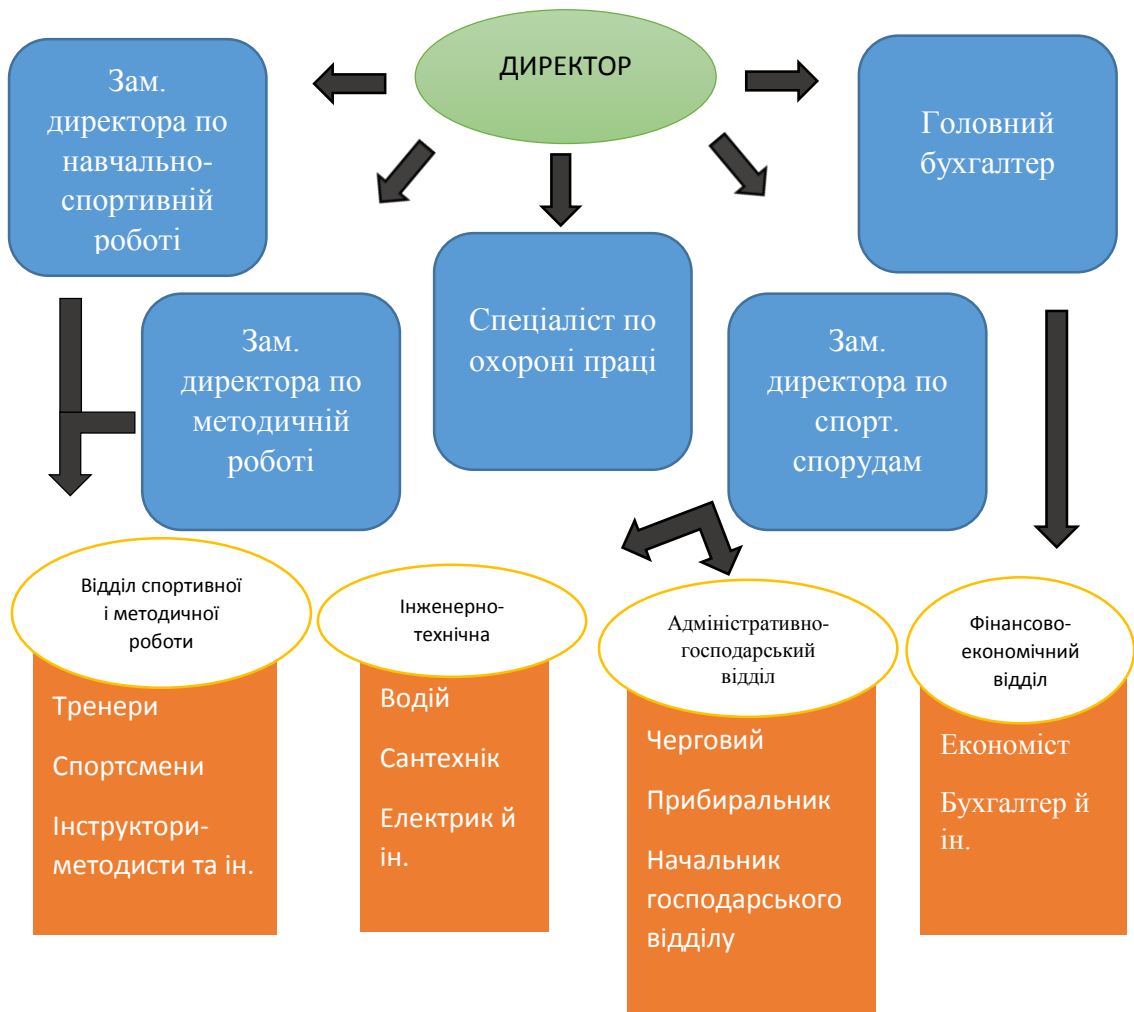
Переваги

- Простий контроль
- Прості ієрархічні комунікації
- Персоніфікована відповідальність
- Швидкі й економічні форми прийняття рішень
- Чітке розмежування відповідальності і компетенції

Недоліки

- Високі професійні вимоги до керівника
- Велике навантаження на керівника
- Яскраво виражений авторитарний стиль керівництва
- Низький рівень спеціалізації керівника

Також є й інша структура управління, але її застосовують у більших за чисельністю працівників організаціях. Вона називається «лінійно-функціональна структура управління», і відрізняється від лінійної тим, що керівник організації має замісників і може надавати їм частину своїх повноважень. Таку модель ДЮФК зможе застосовувати у майбутньому якщо почне займатися більш широкою спеціалізацією [38].



Переваги

- Професійна спеціалізація керівників підрозділів
- Високий професійний авторитет спеціалістів
- Зниження ризику помилкових ситуацій
- Простота формування і реалізації єдиної інноваційної політики

Недоліки

- Зниження персональної відповідальності за кінцевий результат
- Складність контролю за перебігом процесу в цілому і по окремих проектах
- Відсутність єдиного технічного керівництва по проектах
- Нечіткість відповідальності і меж компетенції

Переважно, лінійно-функціональну структуру управління застосовують у професійних футбольних клубах. В Україні це клуби Прем'єр ліги і подекуди одиниці команд з Першої ліги.

У ДЮФК ім. В. Сосніхіна також дотримуються основних функцій спортивного менеджменту [27]:



Також потрібно пам'ятати про функції управління відносно обліку і аналізу без врахування яких, ДЮФК не зможе законно працювати. До них належать фінансовий та управлінський облік. Перший сприяє систематизації інформації по діяльності організації загалом на основі даних бухгалтерського обліку. Другий — внутрішній вид обліку, що ведеться з ціллю систематизації даних в теперішній момент часу для правильних управлінських рішень.

Результатом бухгалтерського обліку стає фінансова звітність, яка надається податковим органам у відповідності з Податковим кодексом України. В результаті цього керівник ДЮФК отримує цінну інформацію про прибутки і витрати організації як загалом так і в окремі періоди [41]. А також це надає змогу зробити висновок про ліквідність діяльності ДЮФК, його фінансову стійкість, що важливо для оцінки ефективності керівництва організацією.

Як і у будь-якій іншій спортивній організації керівник дитячо-юнацького футбольного клубу ім. В. Сосніхіна використовує ряд методів, для того, щоб здійснювати вплив на працівників організації [57]:

- методи правового регулювання;
- адміністративні методи;
- економічні методи;
- соціально-психологічні методи.

Обираючи метод впливу на систему, менеджер керується цілями і задачами, які стоять перед ДЮФК.

Методи правового регулювання засновані на нормативно-законодавчій базі України. Найголовнішим документом, що регламентує право на працю членів суспільства і виступає основою для законодавчої діяльності в країні є Конституція України.

Цивільний кодекс України, який згадується вище, регламентує договірні відносини як між громадянами з приводу організації юридичних осіб, так і з приводу взаємодії юридичних і фізичних осіб в суспільстві в цілому [63].

Саме Цивільний кодекс розкриває правові можливості громадян для формування будь-яких комерційних організацій і роботи бюджетних установ.

Як вже згадувалося, засновниками футбольних клубів можуть бути як фізичні так і юридичні особи. В даному випадку засновником ДЮФК є фізичні особи: Сосніхін О.В., Поліщук С.А. і Кулеба О.В.

Як правило, класичний футбольний клуб створюється і функціонує, керуючись певними принципами [58], це стосується і ДЮФК ім. В. Сосніхіна, а саме:

- добровільне членство — тобто діти з їхніми батьками добровільно стають членами клубу з метою отримання якісних фізкультурно-спортивних послуг;
- орієнтованість на інтереси членів — ДЮФК повинен задовольняти інтереси своїх членів задля успішного функціонування;
- демократична структура прийняття рішень — футбольний клуб діє на принципах господарської самостійності, несе відповідальність за результати своєї діяльності і виконанні зобов'язань, самостійно планує свою діяльність і проводить таку діяльність на основі підписаних ним договорів.

Таким чином, футбольний клуб може бути зареєстрованим як у формі комерційної організації, так і некомерційної.

Комерційні організації створюються з ціллю отримання прибутку. Тому якщо футбольний клуб буде надавати платні послуги в сфері фізичної культури і спорту, його доцільно реєструвати у формі комерційної організації [9]. Прикладом таких футбольних клубів є «Футбік» (голландський футбольний центр раннього розвитку в Україні) [62].

У випадку, коли:

- клуб передбачає членство;
- клуб планує фінансуватися за рахунок членських внесків чи пожертвувань,

здійснюється реєстрація клубу у формі некомерційної організації [9]. Саме в такій формі і заснований ДЮФК ім. В. Сосніхіна.

Також, клуб у формі некомерційної організації може отримувати державні гранти чи гранти приватних благодійних і спортивних організацій.

Щодо адміністративних методів, то головним документом тут вважається Статут на основі якого діє ДЮФК. До цих методів відносять розробку інструкцій і нормативів й інших документів, які регламентують поведінку суб'єктів в організації.

Проте адміністративні методи не завжди позитивно впливають на систему управління в організації. Як правило, вони позбавляють творчості особистості, вимагають оформлення будь-яких рішень і достатньо часто негативно оцінюються персоналом.

Економічні методи управління в ДЮФК ім. В. Сосніхіна зводяться до мотиваційних виплат, які в загальній сумі складають фонд оплати праці і можливе формування призового фонду для кращих працівників організації.

Також, не менш важливими є соціально-психологічні методи управління, які не є матеріальним стимулом, але працюють не менш ефективно. Однак ці методи вимагають особливої уваги з боку керівника, вимагають від нього вміння працювати з персоналом і обов'язково застосовуються в процесі формування соціально-психологічного клімату в колективі організації [57].

Правильно сформований в колективі ДЮФК соціально-психологічний клімат дозволяє значно легше вирішувати виховні, організаційні й навіть економічні завдання.

3.2. Мета та місія ДЮФК імені В. Сосніхіна

Беззаперечно, важливим аспектом у менеджменті футбольним клубом є питання формування цілей і місії організації. Адже саме від цілей і місії організації залежить направленість у роботі клубу [35].

Ціль організації — це той бажаний результат, який повинна досягти організація.

Місія організації — це те, заради чого існує сама організація, тобто її покликання.

Важливо не просто сформулювати місію, а донести її до своїх працівників і, особливо, до потенційних клієнтів організації [42].

Місією в діяльності ДЮФК ім. В. Сосніхіна є залучення дітей до занять спортом з ціллю їх формування як здорової так і гармонійно-розвиненої особистості. Ознайомлення їх із найпопулярнішим видом спорту — футболом [54].

Всі організації мають свої цілі. Державні організації турбуються про якість наданих послуг, про витрати, про задоволення спортивних інтересів різних груп населення. Щодо комерційних організацій, то головною ціллю у них є прибуток [9].

ДЮФК ім. В. Сосніхіна відноситься до першого типу організацій. Вони турбуються про розвиток молодого покоління, коли їхні вихованці досягають 11-тирічного віку, їх передають для більш поглибленої спеціалізації в ДЮСШ №1 міста Києва з яким ДЮФК тісно співпрацює.

Фрагментація загальної цілі організації на декілька складових допомагає клубу систематизувати порядок руху до цієї кінцевої цілі і допомагає сформулювати кількість необхідних задач, що потрібно виконати для її досягнення.

Такий розподіл ще називають «Деревом цілей організації» [11]. Ось дерево цілей ДЮФК ім. В. Сосніхіна на яких представлено головну ідею діяльності ДЮФК, тобто місію, ціль, яку потрібно виконати клубу і задачі, які допоможуть у досягненні бажаного результату:

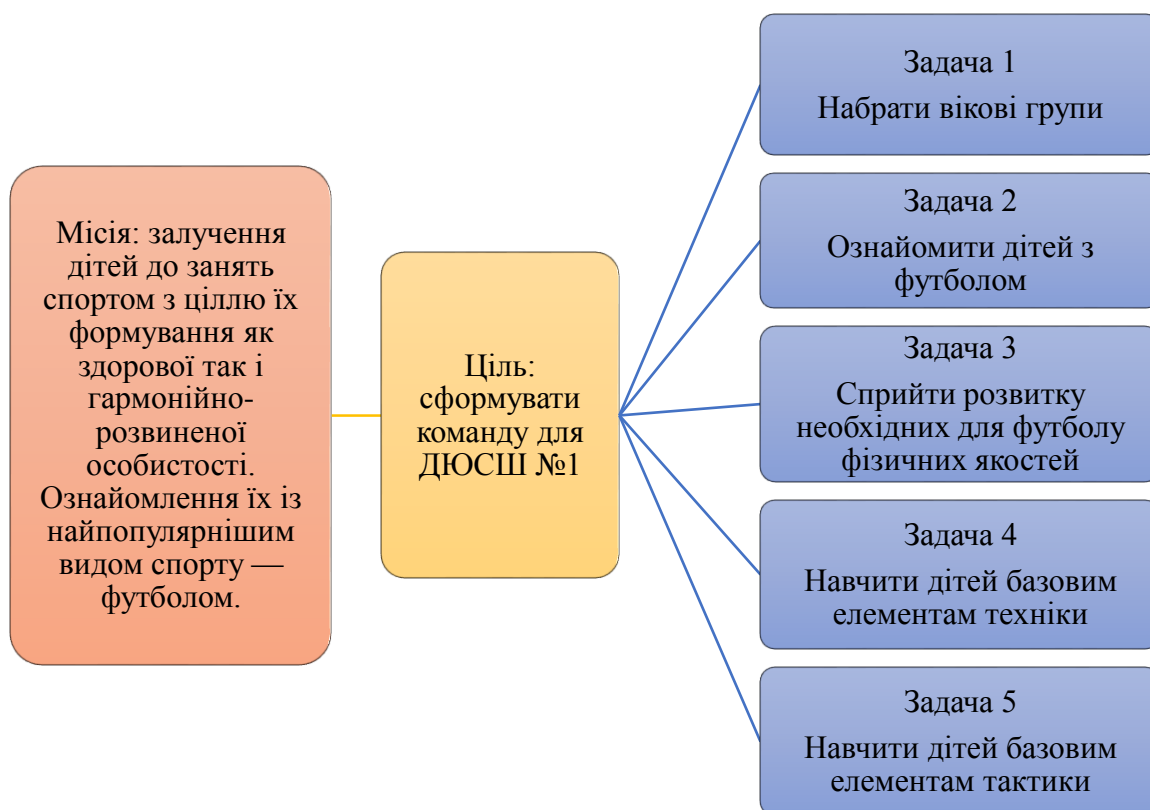


Рис.3.3 Дерево цілей функціонування ДЮФК ім. В. Сосніхіна

3.3. Підбір і мотивація персоналу у ДЮФК імені В. Сосніхіна

Людський ресурс є вирішальним фактором в успішному функціонуванні і розвитку спортивної організації. Успіх залежить від ефективної спільної роботи колективу. Як керівник, так і всі працівники спортивної організації повинні володіти професійними, організаторськими і деякими особистісними якостями.

Бути професіоналом своєї справи — означає добре знати свою професію. В сфері дитячо-юнацького спорту аматорів бути не може, оскільки тренери й інші працівники ДЮФК несуть відповідальність як за здоров'я дітей, так і за їхнє майбутнє в деякій мірі [33].

Тепер ознайомимося з основними вимогами ДЮФК ім. В. Сосніхіна до потенційних працівників:

Професійна освіта у сфері фізичної культури і спорту

- Тренер повинен добре володіти основними методами і засобами у підготовці футболістів для досягнення поставлених цілей

Досвід практичної роботи у сфері футболу

- Це не є головним критерієм, проте ДЮФК ім. В. Сосніхіна намагається віддавати перевагу тренерам з досвідом

Організаційні здібності

- Є однією з найголовніших якостей в даному ДЮФК, оскільки тренеру доводиться набирати і формувати команди, а через те, що діти маленькі, потрібно вміти організовувати як безпосередньо їх, так і їхніх батьків для якісного навчально-тренувального процесу

Постійний розвиток професійних компетенцій

- Тренер повинен завжди вдосконалювати свої професійні навички і знання

Ентузіазм у професійній діяльності

- Заснований на емоційній складовій. У ДЮФК ім. В. Сосніхіна це є достатньо важливим аспектом у прийнятті на роботу, оскільки діти також потребують емоційної віддачі від тренера

Широкий кругозір тренера

- У ДЮФК ім. В. Сосніхіна тренер окрім своїх прямих функцій повинен ще й бути педагогом

Ведення здорового способу життя

- Маленькі діти часто намагаються рівнятися на свого тренера, тому він повинен в усьому демонструвати хороший приклад

Вольовий характер

- Робота тренера є надзвичайно складною, тому потрібно мати хорші вольові якості

Культура мови і манери поведінки

- Окрім того, що діти беруть приклад з тренера, він ще є обличчям клубу. Його діяльність і поведінка не повинні завдавати шкоди репутації ДЮФК

Також, не менш важливим під час прийому на роботу у ДЮФК ім. В. Сосніхіна є те, як тренер проводить свій вільний час. Тобто він повинен «жити

футболом». Також вітається і заняття іншими видами спорту, оскільки в кожному виді можна виокремити щось корисне для своєї роботи в ДЮФК.

Для продуктивної роботи у ДЮФК ім. В. Сосніхіна важливі такі якості тренера як:

- комунікабельність;
- самоорганізація;
- сила волі;
- цілеспрямованість;
- відповідальність;
- чесність.

Також, хоч це і не якість, але в ДЮФК намагаються обирати сучасних тренерів, тобто тих, що слідкують за новими методиками і тенденціями розвитку футболу як в Україні так і в Європі.

Як і в будь-якій іншій організації, у ДЮФК ім. В. Сосніхіна є певні етапи найму на роботу працівників [36, 13]:

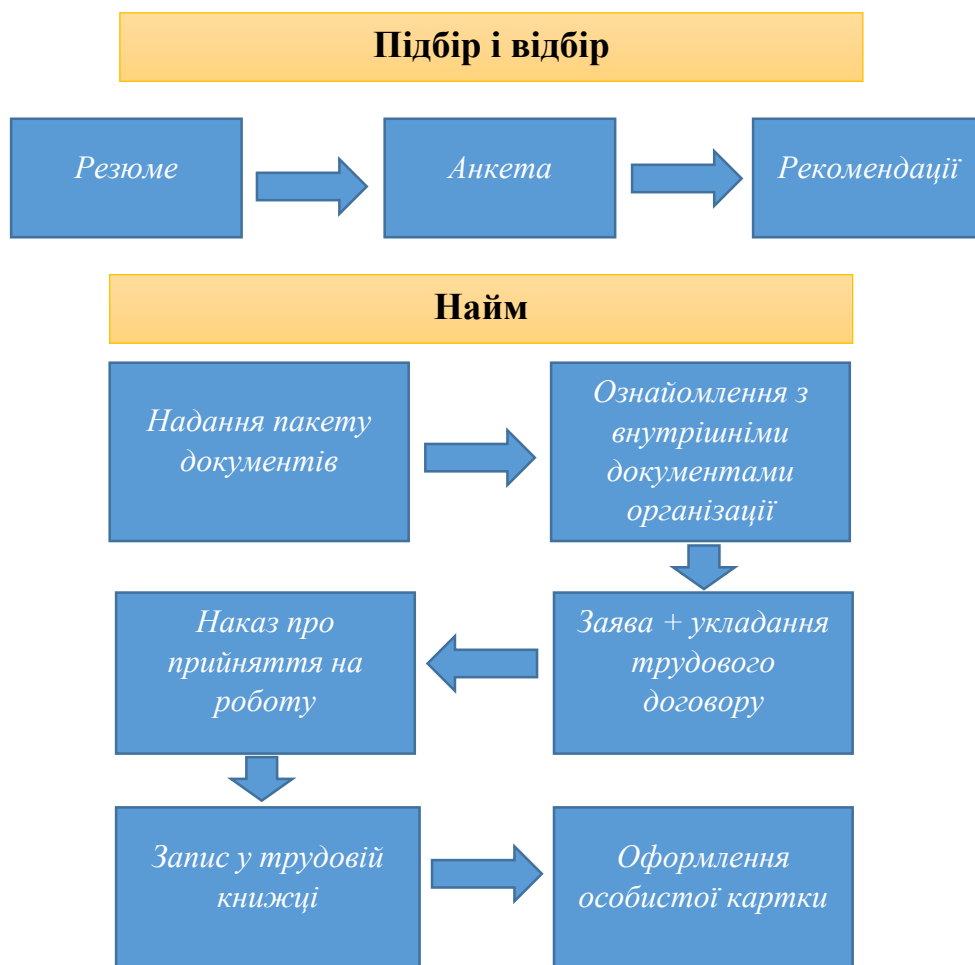


Рис.3.4 Етапи найму на роботу працівників у ДЮФК ім. В. Сосніхіна

Для того, щоб організація працювала ефективно робітники повинні працювати з максимальною самовіддачею і задоволенням. Саме для цього кожна організація повинна мати систему мотивації робітників. Як відомо, мотивація буває матеріальною і нематеріальною. Перша є найбільш поширеним і простим засобом стимуляції працівників [9, 11].

Як вже згадувалося вище, ДЮФК ім. В. Сосніхіна працює за рахунок членських внесків (щомісячної оплати за заняття). Тому тут матеріальна мотивація організована таким чином, що чим більше ти набираєш дітей у свою команду, тим більший прибуток отримуватимеш. Таким чином ця система змушує тренерів будувати якісний тренувальний процес, їздити на цікаві турніри, створювати хороший клімат в команді, рекламувати свій клуб для того, щоб залучити більшу кількість дітей до своєї команди [54].

Також, достатньо ефективним видом матеріальної мотивації є доплати за тренерські ліцензії (С, В, А, Pro). За рахунок цього, керівництво ДЮФК ім. В. Сосніхіна сприяє тому, щоб тренери підвищували свою професійну компетенцію.

Інші матеріальні виплати такі як премії на ювілейні дати організації чи самого працівника, нагорода за вислугу років, подарунки дітям працівників на Новий Рік поки ще відсутні у даному ДЮФК.

Щодо нематеріальної мотивації, то в ДЮФК використовують похвалу як особисто, так і при інших працівниках клубу, однак це роблять лише за вагомі досягнення з командою (виграш в іменитих суперників, зайняття призових місць на всеукраїнських турнірах і т. д.). Також, в кінці календарного, або в кінці навчального року тренерам видають подяки за працю. Ще, як вид мотивації, керівництво ДЮФК ім. В. Сосніхіна видає тренерам і їхнім командам безкоштовні квитки на футбольні матчі за участю київського Динамо.

Сприймаючи своїх працівників як головну цінність організації, ДЮФК намагається їх всіляко стимулювати до нових досягнень, саморозвитку і професійного росту [54].

3.4. Фінансова діяльність ДЮФК імені В. Сосніхіна

В ДЮФК ім. В. Сосніхіна розпорядником бюджетних коштів є керівник. Він контролює фінансово-господарську діяльність клубу, дбаючи про доходи і витрати організації.

Одним з головних і постійних джерел доходів у спортивних клубах є реалізація членських білетів. В даний час існує декілька підходів до цього питання [30]:

- Річне членство – найвигідніше з точки зору рентабельності роботи клубу. Цей вид членства має найбільші переваги. Як різновид, може здійснюватися оплата за півріччя. Цей вид членства переважно стосується фітнес-клубів. У футболі також таке зустрічається, коли

вболівальник купує абонемент на всі домашні матчі свого футбольного клубу протягом сезону.

- Сезонне членство - пов'язане з видами діяльності, що залежать від сезонних факторів. Це туристичні клуби, гольф клуби і т. д.
- Щомісячне членство – найбільш поширений вид наповнення бюджету клубу. Саме такий вид впроваджений у фінансову діяльність ДЮФК ім. В. Сосніхіна.

Щомісячно батьки дітей, що займаються в ДЮФК сплачують фіксовану суму. Таким чином формується фонд клубу, кошти з якого витрачають на заробітну платню працівникам ДЮФК ім. В. Сосніхіна, на закупівлю необхідного для тренувань спорядження [54]. Ще одним видом заробітку в організації є посередницький продаж футбольного екіпірування «Joma». Клуб співпрацює з магазином цього бренду в Києві і має певний відсоток скидки. Вони обов'язково закупають ігрову форму, за бажаннями батьків, можна замовити й інші, необхідні для футболу речі. Тому ДЮФК бере на себе замовлення необхідних розмірів екіпірування, набивання клубної емблеми на речі при цьому беручи невеликий відсоток від суми. Хоч і маленьким, але все таки джерелом фінансування є і продаж атрибутики клубу (значки, прапорці, кепки, шарфики).

Також, до фінансової діяльності ДЮФК ім. В. Сосніхіна можна віднести співпрацю з дитячо-юнацькою спортивною школою №1 міста Києва. Оскільки це дає можливість клубу економити великі суми на оренді спортивного майданчику, який ДЮСШ-1 надає безкоштовно.

Щодо спонсорів, то ДЮФК як організація в цілому, їх не має поки ще, однак певні вікові категорії можуть самостійно їх знаходити для своїх команд. Переважно це проявляється у одноразових допомогах. Наприклад, певна вікова категорія може знайти собі спонсора, який закупить футбольну форму, або ж допоможе, оплативши якийсь виїзний турнір.

Можливо, така слабка політика щодо залучення спонсорів пов'язана з тим, що ДЮФК ім. В. Сосніхіна займається лише підготовкою вікових категорій від

U-5 до U-10, а потім передає команди до лав головного партнера – ДЮСШ-1, де починається більш глибока спеціалізація у футболі.

3.5. Робота з клієнтами в ДЮФК імені В. Сосніхіна

Спорт все більше входить в життя основної кількості людей. Особливо це стосується футболу, оскільки він є найпопулярнішим видом спорту. В зв'язку із цим з'являється величезна кількість футбольних клубів і конкуренція в даній галузі надзвичайно висока. За даними федерації футболу міста Києва (ФФК), в список її членів входить 74 футбольні школи в місті. Ще, близько 50 шкіл є приватними і відокремленими від ФФК [59].

Щоб ДЮФК ім. В. Сосніхіна міг «вижити» в умовах такої конкуренції, потрібно бути або на крок попереду всіх інших клубів, або мати певну особливість, що виокремлюватиме клуб. Тому проведемо порівняння ДЮФК ім. В. Сосніхіна і дитячого футбольного клубу «Футбік» місто Київ [62, 54]. Ми це робимо для того, щоб дізнатися які переваги має досліджуваний нами ДЮФК в порівнянні з іншими подібними організаціями.



1. Вікові категорії, якими займаються	U-5 — U-10	U-2 — U-7
2. Кваліфікація тренерів	Всі тренери маю ліцензію С UEFA і вище	Працюють як тренери з ліцензіями так і студенти профільних університетів

3. Наявність футбольних шкіл-партнерів	ДЮСШ-1 м. Київ	Немає
4. Розташування	Печерськ	Оболонь, Троєщина, Борщагівка, Осокорки, Теремки
5. Участь у всеукраїнських турнірах	Приймає участь	Не приймає участь
6. Стабільність складу команди і тренерів	Один тренер на протязі періоду навчання. Склад команди відносно сталий	В залежності від того, як розвивається дитина, у неї змінюються тренувальні програми, відповідно тренер і партнери також змінюються
7. Привілеї кращим гравцям	Можливість потрапити на перегляд в академію Динамо Київ	Лише переходи на складніші програми навчання

Порівнявши деякі аспекти в роботі двох футбольних клубів, можемо виділити за що саме батьки обирають ДЮФК ім. В. Сосніхіна для тренувань своїх дітей.

ДЮФК приваблює клієнтів тим, що мають зручне розташування (центральный район Києва), команди організації приймають участь у різноманітних змаганнях, зокрема і у чемпіонаті міста Києва, протягом періоду навчання дитини в клубі у неї буде постійний тренер який зможе використовувати індивідуальний підхід до роботи з кожним вихованцем, оскільки вивчить і знатиме їхні особливості. Ще одним, можливо, найбільш визначальним фактором є наявність футбольної школи-партнера. Тобто

діяльність ДЮФК ім. В. Сосніхіна побудована так, щоб готувати дітей до футбольної спеціалізації в ДЮСШ №1 міста Києва.

ДЮСШ-1 є однією з найстаріших спортивних організацій Києва, має свою унікальну історію і багатьох відомих вихованців серед яких: Володимир Мунтян, Семен Альтман, Володимир Левченко, Вадим Сосніхін (в честь якого і названа досліджуваний нами ДЮФК) і навіть, беззаперечно, легендарна особистість не лише українського, але й міжнародного масштабу — Валерій Васильович Лобановський. Також ДЮСШ-1 співпрацює з академією київського Динамо. Тому кращі гравці як з ДЮСШ так і з ДЮФК мають можливість потрапити в структуру гранду українського футболу. Не забуваємо і про те, що дитячо-юнацька спортивна школа №1 приймає участь у вищій лізі чемпіонату України серед дитячо-юнацьких команд [59].

Ось це і є особливістю ДЮФК ім. В. Сосніхіна, що діти, які займаються в клубі мають можливості професійного розвитку.

Висновок до розділу 3

В даному розділі ми проаналізували діяльність дитячо-юнацького футбольного клубу імені Вадима Сосніхіна, виокремивши особливості, структуру, методи управління, мету та місію клубу, фінансову діяльність, роботу з клієнтами і персоналом в організації.

Отож, ДЮФК ім. В. Сосніхіна ділиться на чотири відділи: дирекцію, методичний, юридичний і відділ маркетингу. Керівником організації є Сосніхін Олександр Вадимович. В клубі використовується лінійна структура управління, при якій весь контроль здійснює керівник організації. Її перевагами є простий контроль й ієрархічні комунікації, персоніфікована відповідальність, швидкі й економічні форми прийняття рішень, чітке розмежування відповідальності і компетенцій.

Клуб зареєстрований у формі некомерційної організації.

Місія ДЮФК — це залучення дітей до занять спортом з ціллю їх формування як здорової так і гармонійно-розвиненої особистості. А також ознайомлення їх із найпопулярнішим видом спорту — футболом. Головною

ціллю в роботі клубу є формування команд для ДЮСШ-1 м. Київ. До задач, що допоможуть у вирішенні цілей відносяться: набір груп, ознайомлення дітей з футболом, сприяння розвитку їх фізичних якостей, навчання базовим основам техніки і тактики.

Оскільки людський ресурс є незамінним в організації і у сфері дитячо-юнацького футболу аматорство неприпустиме, ДЮФК відповідально відноситься до найму працівників. Головними критеріями на які звертається увага є: вища освіта в сфері ФКіС, інтелектуальний розвиток, бажання до вдосконалення, організаційні здібності, ентузіазм. Щодо індивідуальних якостей, то віддається перевага комунікабельним, вольовим, дисциплінованим і відповідальним працівникам.

У фінансовій діяльності клуб діє за рахунок членських внесків, посередництві в продажі футбольного екіпірування і власної атрибутики. За допомогою зароблених, таким чином, коштів формується фонд клубу, з якого здійснюється оплата праці тренерів, закупівля інвентарю й інше. Також ДЮФК ім. В. Сосніхіна значно економить кошти завдяки безкоштовному користуванню футбольним полем ДЮСШ №1.

Щодо роботи з клієнтами, то головними перевагами клубу є розташування в центральному районі міста Києва, висококваліфікований персонал, співпраця із дитячо-юнацькою спортивною школою №1 міста Києва, участь як в чемпіонаті міста так і у всеукраїнських змаганнях. Все з перерахованого дозволяє ДЮФК ім. В. Сосніхіна виділитися серед надзвичайно конкурентного середовища.

Тож цей аналіз допоміг нам розібратися в тому, як організована діяльність дитячо-юнацького футбольного клубу і сформувані певні думки щодо проблемних аспектів в цій сфері й того, як можна вдосконалити різні сегменти в управлінні спортивною організацією.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ

4.1. Проблемні аспекти в організації діяльності футбольного клубу

В сучасному світі організації, які хочуть бути передовими у своїх сферах, повинні завжди вдосконалювати свою діяльність: знаходити щось нове, покращувати те, що вже є. Особливо це стосується досліджуваної нами сфери — дитячо-юнацького футболу.

Перед футбольними менеджерами (керівниками дитячо-юнацьких футбольних клубів) постає питання: «Як зробити мій клуб найкращим і найпривабливішим для потенційних клієнтів?»

Насамперед потрібно виокремити головні труднощі, з якими зіштовхуються як керівник, так і працівник, а також організація в цілому у своїй діяльності.

За допомогою проведеного нами анкетування ми змогли виділити проблеми, на які керівникам слід звернути увагу в першу чергу. Всі опитані нами респонденти працюють у сфері ФКіС, тож мають розуміння і практичний досвід в плані організації діяльності футбольних клубів.

Для початку ми зосередимо увагу на тій проблемі, що стосується організації в цілому. Нами було виокремлено головні проблеми, які впливають на розвиток дитячо-юнацького футбольного клубу в Україні. До них ми віднесли погану матеріально-технічну базу, фінансове становище клубу, невміння працювати в рекламному напрямку, слабку науково-методичну базу і низький рівень кваліфікації працівників. На рисунку 4.1 продемонстровано результати опитування респондентів по даному запитанню.

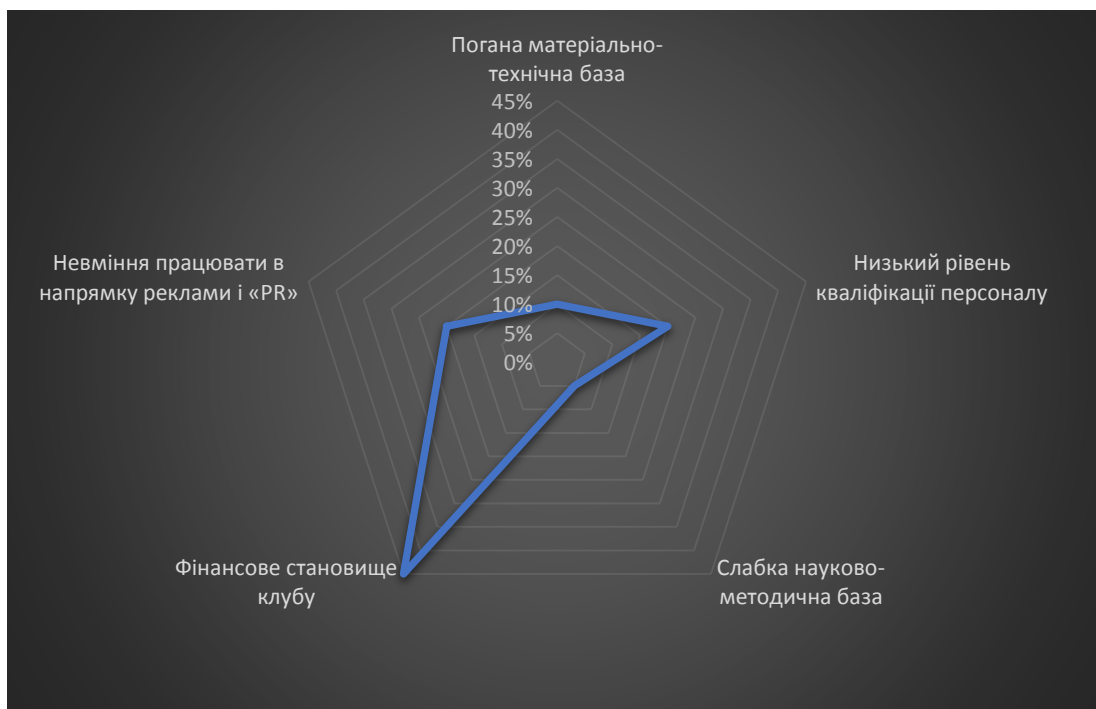


Рис.4.1 Головна проблема ДЮФК

Тож ми бачимо, що більшість респондентів вбачають головну проблему діяльності ДЮФК саме у їхньому фінансовому становищі. Не менш важливою є і робота в напрямку реклами й «PR», що також погано вдається нашим дитячо-юнацьким футбольним клубам. На нашу думку, це пов'язано з тим, що значна частина тренерів працює за усталеною схемою і не бажає вносити корективи в свої напрацювання. Особливу увагу потрібно звернути і на відносно низький рівень кваліфікації тренерського складу. Щодо матеріально-технічної і науково-методичної баз, то тут явних проблем наші респонденти не вбачають.

Одним із ключових завдань будь-якої організації є оцінка ризиків. Насамперед, це допоможе у плануванні роботи, зробіть вплив негативних факторів мінімальним.

Сфера дитячо-юнацького футболу також цього потребує. Якщо керівник знатиме, які фактори ризику можуть впливати на клуб, то зможе розробити відповідну стратегію по їх нівелюванню.

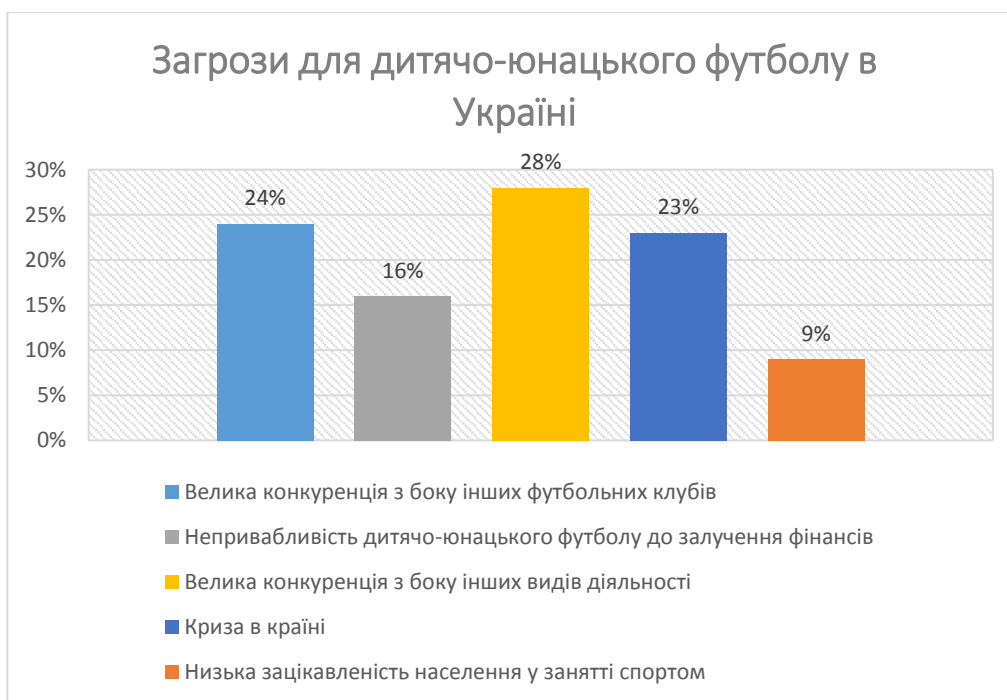


Рис.4.2 Загрози у дитячо-юнацькому футболі України

Дана проблема була також представлена на розгляд респондентів. Отож за допомогою вище наведеної діаграми ми виокремили три головні загрози, а саме: зростаючу популярність інших видів діяльності, велику конкуренцію з боку інших футбольних клубів, та кризу в країні.

Щодо останньої загрози, то вона є універсальною для багатьох сфер діяльності. 23% відповідей респондентів дають нам зрозуміти, що вплив кризи в країні на діяльність дитячо-юнацького футбольного клубу достатньо вагомий. Це проявляється в тому, що ДЮФК складніше знаходити спонсорів, батьки дітей намагаються шукати безкоштовні розвиваючі види діяльності, ціни на футбольний інвентар й екіпірування значно підвищуються, змушуючи клуби або користуватися старою матеріально-технічною базою, або дещо спрощувати навчально-тренувальний процес. Через це й робота у сфері дитячо-юнацького футболу здається не зовсім перспективною для молодих фахівців, оскільки оплата праці не задовольняє їхніх базових потреб.

На другому місці опинилася така загроза, як конкуренція з боку інших футбольних клубів. На даний час кількість футбольних клубів, шкіл в Україні є досить великою. Лише у столиці членами федерації футболу міста Києва є 74

клуби, кожен з яких має вікові категорії від найменших (U-6,7) до старших (U-17). Тож боротьба за потенційного клієнта (дитину з її батьками) надзвичайно складна.

Те ж саме стосується і найбільшої, за думкою респондентів, загрози: конкуренції з боку інших видів діяльності. Велика кількість різноманітних спортивних клубів (від гімнастичних і танцювальних до бойових і водних) і художніх шкіл створюють альтернативу для потенційних клієнтів футбольних клубів. Не варто забувати і про кіберспорт, який останнім часом завоював велику популярність в нашій країні.

Тож і у внутрішньо-футбольній сфері, і у конкуренції з іншими видами діяльності дитячо-юнацькому футбольному клубу потрібно певним чином вирізнитися. Це можуть бути як власні, авторські, методики тренувань, так і співпраця з відомими футбольними клубами України і Європи, й багато іншого - все те, що робитиме клуб унікальним і привабливим для клієнтів.

Велику роль у вирішенні вищезгаданих проблем відіграє особистість керівника. Від нього залежить вибір стратегії розвитку клубу, налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій і багато інших аспектів роботи. Саме тому цю посаду повинна займати цілеспрямована, рішуча, відповідальна, креативна, освічена людина, яка зможе впоратися із вирішенням різноманітних проблем управління.



Рис.4.3 Аспекти роботи керівника ДЮФК

На нашу думку, у роботі керівника є безліч різноманітних завдань різних напрямків і складностей. Проте головними є аспекти представлені на рисунку 4.3, за допомогою якого ми змогли виділити найважчі і найпроблемніші з них.

Отож, думки респондентів, як і наші, вказують на те, що найскладніше керівнику дитячо-юнацького футбольного клубу працювати у напрямку залучення фінансів і спонсорів до клубу. В зв'язку із кризою в країні і тим, що дитячо-юнацький футбол не є прибутковим, спонсори не налаштовані підтримувати його, а шукають більш вигідні варіанти для вкладання коштів, які приносять результат «тут і одразу», а не через декілька років. Тому ДЮФК доводиться працювати за рахунок членських внесків, а вони, звісно, не дозволяють клубу стрімко розвиватися, а лише утримують його на достатньому для функціонування рівні.

На другому і третьому місці у списку найскладніших аспектів роботи керівника знаходяться питання персоналу, а саме його якісного підбору і подальшої мотивації. Адже від цього залежить успіх в роботі ДЮФК. Питання підбору і мотивації працівників ми детально представили у наступному підпункті четвертого розділу.

Не менш важливими є і ті проблеми, з якими доведеться зіштовхнутися працівнику у футбольному клубі. Адже коли він себе почуває комфортно, його працездатність вища.

- Проблема №1 — відсутність перспективи кар'єрного і професійного росту. Зазвичай, прийшовши працювати у якийсь дитячо-юнацький футбольний клуб, тренер отримує певну вікову категорію, з якою працює до випуску (збігається із випуском у школі). Після цього він знову набирає групу маленьких дітей і повторює попередні пройдені етапи. В основному, мала частина ДЮФК мають молодіжні і дорослі футбольні команди, а отже, тренеру залишається лише працювати із своїми віковими категоріями, не маючи можливості піднятися по кар'єрних сходинках на посаду тренера головної команди. Схожа ситуація і з місцем керівника футбольного клубу. Переважно цю

посаду закріплюють за однією досвідченою людиною до її виходу на пенсію.

- Проблема №2 — непривабливість клубу для потенційних клієнтів. Зазвичай, батьки хочуть, щоб їхні діти займалися у статусних і відомих дитячо-юнацьких футбольних клубах, бо думають, що там кращий тренувальний процес, кваліфікованіші тренери і перспектив у їхніх дітей більше. Наприклад, в Києві обирають такі футбольні клуби: «Динамо», «Арсенал», «Оболонь» — хоча «Атлет», «ДЮСШ-15», «Локомотив», «ДЮСШ-1» за рівнем підготовки юних футболістів нічим не поступаються. Ще складніша дана ситуація в таких київських клубах, як «Спарта», «Вулкан», «Троещина», які також мають хороших тренерів, але їхній бренд не настільки розрекламований.
- Проблема №3 — фінансова складова. В основному, клуби працюють за рахунок членських внесків. Заробітна плата у більшості футбольних клубів Києва коливається від 500 до 1000 доларів. І це при тому, що тренер повинен мати команду не менше, ніж із 20 чоловік. Враховуючи кризу і вартість життя в столиці, це невеликі кошти.

Отож, анкетування дозволило нам проаналізувати головні проблеми в роботі дитячо-юнацького футбольного клубу, визначити ті загрози, які є найбільш актуальними і виокремити найскладніші аспекти в роботі як керівника, так і працівників ДЮФК.

4.2. Шляхи вдосконалення організації діяльності футбольного клубу

Кожен дитячо-юнацький футбольний клуб мріє про успішне і довге функціонування. Враховуючи постійну глобалізацію в світі, яка впливає і на сферу футболу також, клуб повинен завжди модернізувати свою діяльність. В цьому йому можуть допомогти думки клієнтів, нововведення і досвід клубів-партнерів, також можна щось запозичати і з інших видів діяльності. В даному

випадку ми звернулися за думкою до спеціалістів у сфері фізичної культури і спорту шляхом їх опитування. Результати, представлені у Додатку Б, допоможуть нам зрозуміти те, яка зараз ситуація в діяльності дитячо-юнацьких футбольних клубах і те, що можна покращити.

Для початку, визначимо те, що ж повинно бути найголовнішим у діяльності ДЮФК. Тобто аспект, на який повинен орієнтуватися клуб у своїй роботі. З наданих нами варіантів у анкеті, відповіді респондентів розподілилися наступним чином:



- Мета та ціль клубу – 50% голосів
- Клієнт клубу – 35% голосів
- Персонал клубу – 10% голосів
- Фінансова складова – 5% голосів

Безсумнівно, кожен із цих аспектів має місце у діяльності футбольного клубу. Проте найголовнішим у роботі клубу повинне бути орієнтування на власну мету та ціль, адже це є сенсом заснування організації і йдучи цим шляхом, прогрес неминучий.

Обираючи головним у своїй діяльності клієнта, клуб буде завжди гальмувати у розвитку, оскільки споживач завжди хоче послугу подешевше і по якісніше, а це в свою чергу змушуватиме йти на поступки.

Щодо персоналу, вони є основою клубу, проте це радше інструменти праці аніж виріб.

А от орієнтація на фінансову складову, призведе до того, що клуб почне втрачати у якості послуг, головним для працівників будуть гроші, а не те як допомогти організації прогресувати.

Наступним, не менш важливим, є тип фінансування клубу. Переважно, організація отримує кошти на своє існування від тієї юридичної або фізичної особи, що заснувала її. Також можливе фінансування за рахунок членських внесків (тобто абонплата за місяць, півріччя чи рік). Цей тип особливо популярний серед дитячо-юнацьких клубів Києва. В середньому, абонплати складають від 800 до 1000 гривень на місяць з дитини. Кошти, отримані таким чином, витрачаються на заробітні платні тренерам, закупівлю необхідного футбольного інвентарю, оплату комунальних послуг на базі, або ж якщо її не має, то на оренду футбольного поля й інші дрібні фінансові потреби клубу.

Тому постає питання: «Який тип фінансування є найоптимальнішим для дитячо-юнацького футбольного клубу?».



Рис.4.4 Типи фінансування ДЮФК

За даними анкетування зрозуміло, що найкращим для ДЮФК є фінансування за рахунок членських внесків. Поясненням цьому є те, що у державних організаціях виділення коштів супроводжується постійним

бюрократизмом. На противагу цьому, членські внески завжди сплачуються вчасно через те, що батьки дітей самі зацікавлені у якісній роботі клубу.

Але попри це, на нашу думку доцільно було б об'єднати членські внески із приватним або фінансуванням за рахунок органів місцевого самоврядування. Оскільки перше джерело доходу буде основним, а інше резервним. І за рахунок цього клуб зможе впевнено почувати себе в умовах постійної нестабільності в країні.

Тепер перейдемо до питання стилю керівництва. Стиль керівництва — це сукупність прийомів і способів впливу керівника на підлеглий йому персонал з метою досягнення цілей організації. Їх класифікація наступна:

- Авторитарний (автократичний) – орієнтація на потребах організації, високий ступінь централізації керівництва, переважання єдиноначальності, слабка увага до потреб персоналу.
- Демократичний – оптимальний розподіл повноважень між керівництвом і колективом.
- Ліберальний – характерне ухилення керівника від активної участі в управлінні колективом, постійне очікування вказівок зверху, перекладення відповідальності на інших.

Ці стилі у чистому вигляді зустрічаються вкрай рідко, частіше у поєднаннях, але з переважанням одного.

Також ми запропонували респондентам ще один стиль – індивідуальний новаторський.

Ось яким чином розподілилися їхні відповіді:

- Демократичний – 25% (5 відповідей)
- Ліберальний – 0% (0 відповідей)
- Авторитарний – 0% (0 відповідей)
- Змішаний – 60% (12 відповідей)
- Індивідуальний-новаторський – 10% (2 відповіді)

Як бачимо, переважання ліберального і авторитарного стилів у керівництві дитячо-юнацьким футбольним клубом є вкрай небажаним. 5

респондентів вважають, що найоптимальнішим є переважання демократичного стилю управління, коли персонал працює в тісному взаємозв'язку із керівництвом і думки перших є вагомими і враховуються при прийнятті рішень.

2 респонденти переконані, що для успішної діяльності клубу, менеджер повинен мати власний стиль керівництва, щоб організація була особливою на своєму ринку і приваблювала як потенційних клієнтів і спонсорів, так і хороших й кваліфікованих працівників.

І наостанок, більшість респондентів, а саме 12 чоловік, схиляються до тієї думки, що стиль керівництва дитячо-юнацьким футбольним клубом повинен бути змішаним через те, що різні ситуації в управлінні вимагають різних рішень і різного впливу на працівників.

Наступним питанням у організації діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу є найняття на роботу тренерів-викладачів. У розділі 3 ми вже мали змогу ознайомитися із цим питанням у роботі ДЮФК імені в. Сосніхіна. Звісно, у кожного клубу є свої індивідуальні вимоги до найму працівників, але ми сформувавши загальні положення по цьому напрямку. Як відомо, ідеального працівника, який би підходив під всі вимоги знайти занадто складно в будь-якій сфері діяльності, тож нашим респондентам було надано на вибір 7 критеріїв з яких вони повинні були обрати два найбільш важливіші на власну думку.



Рис.4.5 Критерії найманих працівників

Отже, найголовнішим для роботи тренером-викладачем у дитячо-юнацькому футбольному клубі є наявність спеціалізованої вищої освіти. Потрібно мати знання в дитячій психології, педагогіці, фізіології й анатомії, а також бути добре обізнаним у теорії і методиці фізичного виховання.

Проте, як ми бачимо із вище наведеного рисунку, в даній роботі не можна обійтися без професійних вмінь та навичок тренера. Тобто одних лише знань замало, потрібно вміти знаходити спільну мову з дітьми, любити їх, обирати індивідуальний підхід до кожного з них і, мабуть найголовніше – зацікавити їх футболом і сформувати у вихованців любов до цього виду спорту.

Третім по значенню є мотиваційна складова працівника. Тобто при співбесіді потрібно звертати увагу на те, що саме хоче потенційний тренер-викладач досягти у клубі. Якщо ним керує лише матеріальна мотивація, то прогрес організації буде сповільнюватися.

Щодо інших чотирьох факторів, то особисті якості працівника і досвід роботи в якості тренера отримали 12,5% голосів респондентів, рекомендації 7,5% і досвід в якості професійного футболіста – 5%. Безсумнівно кожне із перерахованого робить працівника більш привабливим для клубу. Тож якщо ДЮФК зуміє знайти тренера-викладача за усіма вище згаданими факторами, то він отримає якісного спеціаліста і зуміє не лише підвищити свою професійну компетентність, але й привабити значну кількість споживачів послуг.

Обравши найкращих працівників до клубу, слід визначитися з тим, які методи впливу будуть застосовуватися по відношенню до них. Як відомо, існує чотири таких методи:

- Правового регулювання;
- Адміністративні;
- Економічні;
- Соціально-психологічні.

Як правило, керівник у своїй діяльності використовує кожен із цих методів в тій чи іншій мірі. Проте варто визначити який же із цих методів є найбільш ефективним для застосування.



Рис.4.6 Методи впливу на працівників

Більшість респондентів, а саме 50%, вважає що найефективнішими є економічні методи впливу (премії, штрафи, рівень заробітної плати і т. д.). Їх можна віднести до найпростіших методів впливу. Проте на нашу думку і на думку 35% опитуваних, для прогресу і розвитку дитячо-юнацького футбольного клубу кращими будуть соціально-психологічні методи. Так, для того щоб їх застосовувати, на чолі клубу повинен бути добре обізнаний в даному питанні висококваліфікований фахівець.

За часту, ДЮФК не здатні завжди застосовувати економічні методи у вигляді премій, надбавок до заробітної плати й того подібного оскільки це шкодить і до того нестабільній фінансовій ситуації в організації. А використовуючи соціально–психологічні методи, можна налагодити хорошу робочу атмосферу у колективі і досягти поставлених цілей не витрачаючи коштів.

Щодо адміністративних і правових методів впливу, то вони беззаперечно можуть вплинути на працівників, проте збільшить ефективність у їхній роботі.

Також, до сфери обов'язків керівника організації входить і мотивація працівників. До неї можуть входити як різноманітні заохочення так санкції.

У анкеті, ми поставили питання мотивації працівників таким чином, щоб респондент відповів на нього з тієї точки зору, якби сам був керівником дитячо-юнацького футбольного клубу. І ось які результати ми отримали:

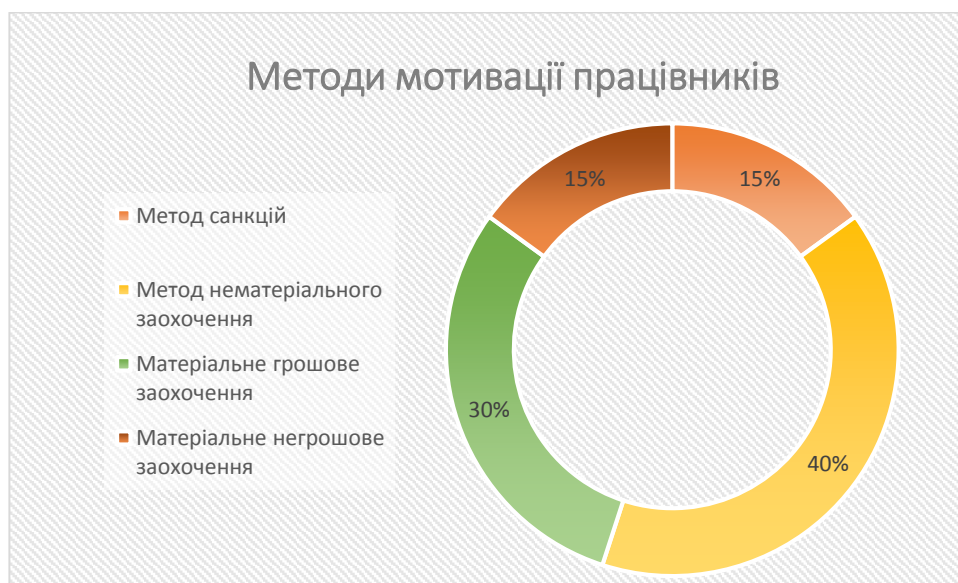


Рис.4.7 Методи мотивації працівників

40% опитаних вважають, що потрібно застосовувати метод нематеріального заохочення. Нематеріальна мотивація — це комплекс не лише грошових стимулів. Ці заохочення створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного робітника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації.

30% респондентів схиляються до матеріального грошового заохочення, оскільки воно напряду впливає на діяльність працівника і є досить ефективним.

По 15% кожному віддано методу санкцій і матеріальному негрошовому заохоченню. Щодо першого, то воно дуже рідко зустрічається в дитячо-юнацькому футболі, переважно стосується професіоналів. Друге, на відміну від матеріального грошового заохочення, не володіє універсальністю. Проте воно може розглядатися працівником в якості турботи роботодавця, що посилює прихильність персоналу. Типовими прикладами матеріального негрошового заохочення у дитячо-юнацькому футбольному клубі є медична страховка, екіпірування клубу й інше.

В умовах сучасної конкуренції у сфері дитячо-юнацького футболу клуби вдаються до різноманітних видів маркетингової діяльності. Одним з таких, і на нашу думку надзвичайно важливим, є рекламна діяльність організації. Існує безліч різноманітних засобів за допомогою яких можна поширювати інформацію про діяльність клубу. Їх вибір ґрунтується на направленістю на певну категорію споживачів.

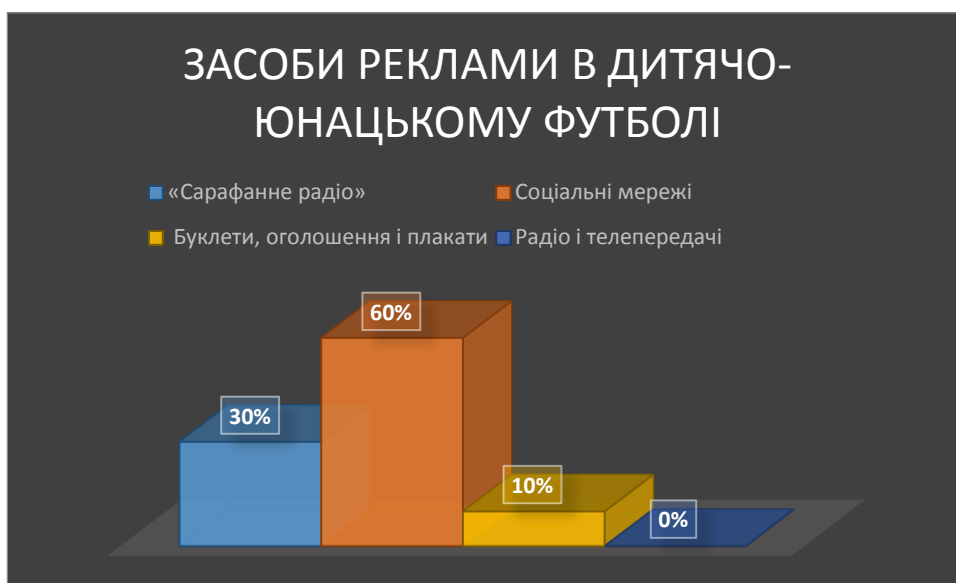


Рис.4.8 Засоби реклами в діяльності ДЮФК

Дослідивши питання рекламної діяльності в дитячо-юнацькому футболі, ми сформуваємо наступний висновок. Реклама за допомогою радіо і телепередач взагалі не ефективна, тому що потенційні клієнти ДЮФК (молоді батьки і їх діти) не так часто можуть натрапляти на неї оскільки просто не користуються цими засобами.

Розповсюдження буклетів, оголошень і плакатів також не зможе охопити значну кількість потенційних споживачів. Раніше, перед пандемією COVID-19, тренери часто роздруковували листівки з інформацією про свій футбольний клуб і роздавали їх у школах і дитячих садках, але попри ситуацію з вірусом, цей метод став неефективним.

Ще одним засобом і напрочуд ефективним є «сарафанне радіо». Батьки часто приводять своїх дітей на тренування у футбольний клуб оскільки їм порадили його знайомі, які вже в ньому займаються або друзі дітей. Тому, щоб

цей засіб реклами міг активно функціонувати, клубу слід мати хорошу репутацію як серед своїх клієнтів так і загалом.

І найпопулярнішим засобом реклами для дитячо-юнацького футбольного клубу є соціальні мережі. Вони вже стали частиною життя великої кількості людей. В середньому, кожен з нас проводить 3 - 4 години в день у соцмережах. 60% опитаних нами респондентів найчастіше зустрічають рекламу футбольного клубу саме за допомогою цього засобу. Ось як ці 60% розподіляються між найпопулярнішими соціальними мережами.



Рис.4.9 Реклама в соціальних мережах

З рисунку бачимо, яка соціальна мережа є найкращою для просування реклами футбольним клубом. Також варто зазначити, що цей засіб реклами є безкоштовним, кожен клуб може створити і популяризувати свою сторінку в Facebook, Instagram і TikTok.

Налагодивши маркетингову діяльність і привернувши увагу до себе, дитячо-юнацький футбольний клуб вступає у боротьбу за споживача.

Кожні батьки намагаються обрати якнайкращий клуб для розвитку їхньої дитини. На їх вибір можуть впливати безліч різноманітних чинників. Тож клубу слід виокремити і зробити акцент на головні з них.

На розгляд респондентів у анкеті ми визначили шість критеріїв, якими можуть керуватися батьки при виборі футбольного клубу для їхніх дітей. Отож проаналізуємо кожен з них в порядку зростання.

На шостому місці із 0% голосів розташувалася цінова політика клубу. Це означає, що при умовах якісного надання послуг батьки згодні оплачувати й дещо більші кошти заради розвитку їхніх дітей. Тобто цей критерій особливо не впливає на споживачів при виборі футбольного клубу.

Четверте і п'яте місця із однаковим відсотком голосів (10%) займає розташування клубу й унікальна методика тренувань. Це вказує на те, що ці критерії розглядаються батьками і є досить привабливими для них, проте не є найважливішими при виборі.

Третє місце респонденти віддали матеріально-технічній базі клубу (15%). Адже для якісного розвитку молодих футболістів повинні бути й належні для цього умови. Окрім того, батьки хочуть, щоб їхні діти тренувалися в комфортних і безпечних умовах.

30% голосів було віддано рівню клубу. Тобто якщо клуб приймає участь у престижних змаганнях, часто займає призові місця на турнірах то його привабливість серед потенційних клієнтів буде зростати.

І найголовнішим респонденти обрали кваліфікацію тренера. З цим вибором неможливо не погодитися, оскільки тренер відіграє ключову роль в системі підготовки футболіста. За допомогою різноманітних правильно підібраних засобів він сприяє розвитку необхідних для гри у футбол фізичних якостей, закладає основи технічної і тактичної підготовленості гравця, формує «спортивний характер». І найголовніше — саме тренер виховує у дитини любов до футболу.

Тож задля залучення більшої кількості споживачів, дитячо-юнацькому футбольному клубу слід звернути увагу вищезгадані критерії.

Отже даний підпункт дав нам безліч необхідної інформації щодо покращення організації діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу. На основі цього ми зможемо сформулювати практичні рекомендації, які допоможуть керівникам ДЮФК з розвитком їхніх організацій.

Висновок до розділу 4

Аналіз діяльності футбольного клубу — запорука його успіху. Дізнавшись які ланки в структурі організації найслабші, грамотний керівник може скорегувати їх задля покращення клубу. Інформацію про сильні і слабкі сторони ДЮСК його менеджер може отримувати з різних джерел: це може бути його власна думка, відгуки клієнтів, пропозиції працівників, навіть прями конкуренти можуть наштовхнути на певні недопрацювання.

Отож у даному розділі ми намагалися проаналізувати діяльність не на окремому прикладі, а на дитячо-юнацьких футбольних клубах в цілому.

В першому підпункті ми опрацювали проблемні аспекти в роботі ДЮСК. До них ми віднесли загальну проблему клубу, найбільш складні аспекти у роботі керівника і працівників, а також загрози, що впливають на діяльність досліджуваної організації. І ось що ми виявили:

- Найбільшою проблемою дитячо-юнацьких футбольних клубів являється їх фінансове становище.
- Головними загрозами для успішної діяльності ДЮСК є конкуренція з боку інших футбольних клубів та інших видів діяльності.
- Найбільш складним аспектом у роботі керівника є залучення фінансів і спонсорів до клубу.
- Головною складністю для працівників клубу є відсутність перспективи кар'єрного і професійного росту.

Також нами було проведено аналіз сучасних складових організації діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу та шляхів його вдосконалення. Ми дійшли висновку, що головним у роботі клубу повинна бути його мета та цілі, адже ніколи не потрібно забувати для чого саме створювалася ця організація і йти запланованим заздалегідь шляхом.

Найкращим типом фінансування для ДЮСК є членські внески, які ефективно було б поєднати із приватним фінансуванням (спонсорами, меценатами) або фінансуванням за рахунок органів місцевого самоврядування.

Найбільш ефективним для розвитку клубу є змішаний стиль керівництва, тому що кожна окрема ситуація вимагає від керівника індивідуального підходу.

Для того, щоб клуб постійно прогресував і був конкурентоспроможним на ринку спортивних послуг, при відборі працівників керівнику слід робити акцент на їх вищій спеціалізованій освіті, професійних вміннях та навичках як тренера та на мотиваційній складові потенційних робітників. Для управління працівниками найефективнішими будуть економічні методи. Найкращими при мотивації робітників виступають методи нематеріального заохочення та матеріальне грошове заохочення.

Побудувавши якісну структуру дитячо-юнацького футбольного клубу, відібравши найкращих працівників потрібно зарекомендувати себе потенційним споживачам на ринку послуг. Інструментом для вирішення цього питання є «реклама». Серед безлічі засобів, найефективнішим виявилася реклама за допомогою соціальних мереж таких як: Facebook, Instagram, TikTok.

Привернувши увагу потенційних споживачів послуг ДЮФК, потрібно зробити так, щоб серед великої кількості футбольних клубів обрали саме ваш. Дані в цьому розділі дають нам зрозуміти, що найголовнішим для клієнтів клубу є кваліфікація персоналу (тренерів). Чим більше у дитячо-юнацькому футбольному клубі хороших спеціалістів, тим привабливішим він буде для споживачів.

Отже, на основі даного розділу, в якому представлені дані нашого анкетування, будуть сформовані практичні рекомендації, що допоможуть керівникам у організації діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Провівши дослідження за допомогою методу анкетування, ми отримали необхідну інформацію щодо проблем, сучасного стану і перспектив організації діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу. Сформувавши практичні рекомендації на основі отриманих даних, ми сподіваємося допомогти керівникам ДЮФК в ефективному управлінні спортивною організацією.

1. Дитячо-юнацьким футбольним клубам рекомендується мати сторінки в соціальних мережах Facebook, Instagram, TikTok. Також доцільним є наявність акаунтів для кожної вікової категорії, де будуть демонструватися результати команди, їх тренувальний процес, інформація про гравців, яскраві моменти з футбольних ігор й інше. Корисно мати й власний канал ДЮФК на платформі YouTube. Це допоможе в популяризації бренду клубу і залученню як нових клієнтів, так і потенційних спонсорів.

2. Тренери-викладачі, що працюють у клубі обов'язково повинні мати спеціалізовану вищу освіту, вміння та навички тренера, а також стійку мотивацію до роботи в даній сфері.

3. Фінансування дитячо-юнацького футбольного клубу варто здійснювати за рахунок членських внесків. Оскільки цей тип фінансування є відносно стабільним і це виступатиме як мотиваційна складова для тренерів (чим більше гравців в команді, тим більше коштів отримуватиме клуб і сам працівник). Також слід заручитися підтримкою органів місцевого самоврядування, або приватних підприємств, фінансова допомога яких буде страховим фондом для клубу.

4. У своїй діяльності ДЮФК повинен керуватися метою і цілями, які прописані в статуті не підлаштовуючись під вплив зовнішніх факторів, що покликані змінити план розвитку клубу.

5. В управлінні дитячо-юнацьким футбольним клубом менеджеру слід застосовувати змішаний стиль керівництва з невеликим домінуванням демократичного нахилу. Оскільки це допоможе організувати міцний і дружній

колектив всередині організації при цьому тримаючи авторитет керівника на високому рівні.

6. Найефективніший метод впливу на працівника — економічний. Тобто встановивши хороший рівень заробітної платні для робітників клубу можна очікувати їхньої повної віддачі у виконанні своїх обов'язків. Також це зробить клуб більш привабливим для висококваліфікованих працівників і збільшить його авторитет у футбольній сфері.

7. Підвищити рівень мотиваційної складової можна за допомогою методу нематеріального заохочення. До нього можна віднести: створення позитивної атмосфери в середині колективу організації, проведення корпоративів, заходів, що надаватимуть працівникам відчуття причетності до спільноти. Також хороші умови праці мотивуватимуть робітників. До них можна віднести зручні і комфортні тренерські кабінети, роздягальні, хороші і якісні тренувальні поля, великий вибір різноманітного спортивного інвентаря й інше.

8. Для того, щоб утримувати клієнтів, дитячо-юнацькому футбольному клубу слід мати висококваліфікованих тренерів. Якщо клуб має хороших і надійних працівників то слід направляти їх на тренерські курси з підвищення кваліфікації. На сьогоднішній день в Україні діють такі з них: тренерські ліцензії «С», «В», «А», «Pro», які акредитовані UEFA. Також ДЮФК потрібно стабільно приймати участь у всеукраїнських і, по можливості, в закордонних турнірах або ж самостійно їх проводити. Це допоможе підвищити рівень клубу і привернути увагу футбольної громадськості.

ВИСНОВКИ

1. В процесі написання кваліфікаційної роботи ми здійснили аналіз літературних джерел по темі «організація діяльності спортивних клубів». Це дало нам змогу ознайомитися із роллю і місцем спортивних клубів у життєдіяльності суспільства, структурою українського спорту. Також нами було проаналізовано нормативно-правову базу діяльності спортивних клубів в Україні, а саме: Закон України «Про фізичну культуру і спорт», Закон України «Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні», Цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю й інші, регламентуючі спорт, документи.

2. За допомогою методу аналізу ми детально ознайомилися з організаційною структурою, маркетинговою діяльністю, фінансовою діяльністю дитячо-юнацького футбольного клубу імені Вадима Сосніхіна, що базується в місті Києві. На основі цієї інформації ми змогли сформуванати уявлення про сучасну організацію діяльності спортивного (футбольного) клубу. Також ці дані допомогли нам з визначенням напрямків, стосовно яких ми провели дослідження.

3. Діяльність спортивного клубу може включати безліч різноманітних складових в залежності від особливостей організації. У своєму дослідженні ми зосередили увагу на наступних напрямках: головна проблема та загрози в роботі дитячо-юнацького футбольного клубу, найскладніші аспекти в роботі керівника і працівника клубу, стиль управління, тип фінансування, види реклами, методи впливу та мотивації робітників, найважливіші критерії при найнятті на роботу в організацію, робота з клієнтами.

4. Проведене нами анкетування дозволило нам сформуванати такі висновки: головна проблема ДЮФК – фінансова складова, найбільші труднощі керівник клубу має в сфері залучення коштів до організації, а от працівник — з відсутністю перспектив професійного і кар'єрного росту. Щодо загроз, то це конкуренція з боку інших видів діяльності. Найоптимальнішим є змішаний стиль

керівництва, фінансування за рахунок членських внесків має більшу ефективність в порівнянні з іншими. Для успішного функціонування клубу, потрібно обирати на роботу лише працівників із спеціалізованою вищою освітою. Економічний метод впливу на робітників є найефективнішим. А от щодо мотивації, то метод нематеріального заохочення матиме більший вплив на працівників. У питаннях реклами клубу беззаперечними лідерами є соціальні мережі на яких і слід робити акцент в маркетингових програмах організацій. І найголовнішим є рівень кваліфікації працівників, який допоможе в конкурентній боротьбі з іншими клубами і видами діяльності, а також підвищить авторитет організації й привабить більшу кількість споживачів.

5. Ми сподіваємося, що сформовані нами шляхи вдосконалення організації діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу допоможуть його керівникам у покращенні роботи в закладі. Хоча не варто забувати про постійний процес глобалізації. Тож для успішної і довготривалої роботи ДЮФК слід постійно проводити аналізи різних сторін його діяльності і впроваджувати нові технології і методики в процес управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеев С.В. Спортивний менеджмент. Регулювання організації і проведення фізкультурних і спортивних заходів: підручник / С.С. Алексеев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон і право, 2014.-687 с.
2. Апаров А.М. Спортивне право України / А.М. Апаров. – К.: Вид –во : Стиль, 2012. – 520 с.
3. Аронов Г.З. Організаційно-педагогічне управління підприємницькою діяльністю в сфері фізичної культури / Г.З. Аронов. - СПб.: Изд-во «Олімі-СПб». - 2008.
4. Бірта Г. О. Методологія і організація наукових досліджень : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 142 с.
5. Бобилев В. П., Іванов І. І., Пройдак Ю. С. Методологія та організація наукових досліджень : підручник. Дніпро : ІМА-пресс, 2014. 643 с.
6. Бондар І. С., Русавська В. А., Батченко Л. В. Магістерська робота : концепція наукового дослідження : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 116 с.
7. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : навчальний посібник. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
8. Волков А. С. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности / А. С. Волков, М. М. Куликов, А. А. Марченко. – М.: Вершина, 2017
9. Галкин В.В. Спортивный бизнес для менеджеров. Учебное пособие. 2013. –182 с.
10. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: монографія / І.Л.Гасюк; МОНМСУ. Хмельницька 59 гуманітарно-педагогічна академія. – Хмельницький: ПП Балюк І.Б., 2011. – 432 с.

11. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. - К: Кондор, 2009. - 187с.
12. Глызин М. П. Современный менеджмент. / Глызин М. П. - М.: Феникс, 2009. -346 с.
13. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персо-налом организаций: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. / Дмитренко Г. А. — К.: МАУП, 2002. — 224 с.
14. Дутчак М. В. Реалії та перспективи трансформування масового спортивного руху в Україні // Збірка наукових праць «Концепція розвитку галузі фізичного виховання і спорту в Україні». – Рівне, 2003. – С. 114-118.
15. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія і практика / М. В. Дутчак . – К.: Олімп. літ., 2009. – 279 с.
16. Жданова О.М. , Чеховська Л.Я. Управління сферою фізичного виховання і спорту. Дрогобич. Коло: 2009. – 224 с.
17. Закон України «Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні». 2000, № 43, ст.370
18. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту». 2009. – 56 с.
19. Золотов М.И. Менеджмент физкультуры и спорта. М.: Академия, 2002. - 422 с.
20. Зуєв В.М. Нормативне правове регулювання вітчизняної сфери фізичної культури і спорту (історія і сучасність) / В.Н. Зуєв, В.А. Логінов. - М .: Радянський спорт, 2008. - 196 с.
21. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. Київ : Знання, 2006. – 366с.
22. Клименюк О. В. Виклад та оформлення результатів наукового дослідження : підручник. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. 398 с.
23. Ковальчук Г.П. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту:навч.посіб./Г.П.Ковальчук,-Каме́нець-Подільський: Рута,2014.- 227с.

24. Колпаков В.М. Теория и практика управленческих решений: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2000. - 256с.
25. Коротков ЕМ. Менеджмент: підручник для бакалаврів / Е. М. Коротков. - 3-е изд., Перераб. і доп. - М, 2014.
26. Костенко М.П. та ін. Законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку спорту вищих досягнень в Україні/ М.П. Костенко // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту: Зб. наук. праць. Вип. 1. – К., Науковий світ, 2003. – С. 12 – 19.
27. Кузин В. В. Спортивный менеджмент и практика развития спорта: выводы и предложения зарубежных специалистов// Научно-теоретический журнал, 2006. - №2
28. Кутепов М. Е., Шохин А. А. Физкультурно-спортивный клуб: технология создания и лицензирования деятельности: Учеб.-метод. пособие. — М.: ФИС, 2000.
29. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. — Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. — 584 с.
30. Мальцева А. Менеджмент, стратеги с которыми побеждают. — К.: Максимум, 2006. — 320 с.
31. Маркетинг спорту / під ред. Джона Бича і Саймона Чедвіка; пер. з англ. - М.: Альбіна Паблішерз 2010.
32. Мелехін А.В. Правове регулювання фізичної культури і спорту: підручник для бакалаврату та магістратури / А.В. Мелехін. - М, 2016.
33. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін І В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - К.: КНЕУ, 2006. - 398с.
34. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку [Текст] : монографія / Ю. П. Мічуда. - К. : Олімп. л-ра, 2007. - 216 с
35. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384с.

36. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. — К.: Знання, 2002. — 311 с.
37. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту. Затверджена Указом президента України від 28 вересня 2004 року № 1148/2004.
38. Організаційні аспекти управління фізкультурно-спортивним рухом: навчальний посібник / А.І. ШАМАРДІН, В.Д. Фіскалів, Ю.А. Зубарєв, В.П. Черкашин; під заг. ред. В.Д. Фіскалова. - М.: Радянський спорт, 2013. - 464 с.
39. Офіційний сайт Української асоціації футболу (uaf.ua)
40. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. – М.:Советский спорт, 2004. – 416с.
41. Переверзин І.І. Менеджмент спортивної організації / І.І. Переверзин. - М.: «СпортАкадем Прес», 2002. - 244 с.
42. Пилипенко СМ., Пилипенко АЛ., Отенко ВІ. Менеджмент: Навч. посіб. — Х.: ХДЕУ, 2002. — 208 с.
43. Податковий кодекс України //Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
44. Постанова КМ України « Про деякі питання набуття спортивними федераціями всеукраїнського статусу» від 17.01.2000 року № 61// Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/a#Find>
45. Почінкін А.В. Менеджмент в сфері фізичної культури і спорту / О.В. Почінкін. - М.: Радянський спорт, 2010. - 264 с.
46. Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом і туризмом в Україні. / М.О. Олійник, А.П. Скрипник.. – Х.: ХДІФК, 2000. – 292 с
47. Приходько И.И., Стадник С.А. Организация и методика массовой физической культуры. Уч. пособие для студентов вузов физк-спорт. профиля. Х.: ХГАФК, 2011. – 164 с.
48. Програмно-цільове управління оптимізацією діяльності спортивних шкіл / Г. Путятіна, І. Приходько // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. — Київ : Олімпійська література, 2008. — № 3. — С. 70-74.

49. Репкина Ю.Н. Спортивное право Украины. Учебное пособие / Ю.Н. Репкина– Донецк: ДНУ, 2006. – 194 с
50. Самбур В.В. Нормативні документи з фізичної культури і спорту в контексті проблем гуманізації суспільства // Педагогіка, психологія та медикобіологічні проблеми фізичного виховання і спорту: Зб. наук. пр. – Х., 2005. - №15. – С. 38 – 41
51. Свистунов С.В. Основы менеджмента для студентов физкультурных вузов: учебное пособие для студентов высших учебных заведений физического воспитания и спорта / С. В. Свистунов. - Киев-Кировоград: ПОЛИУМ, 2016. - 268 с.
52. Система організації та управління спортом в Україні в умовах глобалізації / О. Борисова, Є. Петрушевський // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. — Київ : Олімпійська література, 2018. — №3. — С. 3-7.
53. Солнцев И. В. Спонсорство в Футболе: оценка справедливой стоимости спонсорских соглашений / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин. // Экономическая политика. – 2017. – 4. – С. 45-83
54. Статут дитячо-юнацького футбольного клубу імені Вадима Сосніхіна
55. Статут УАФ
56. Степанова О.М. Маркетинг у сфері фізичної культури і спорту / О.М. Степанова. - М., 2003.
57. Терещенко В.І. Організація і управління / В.І. Терещенко // – К.: Знання. 2005. – 48с.
58. Управление организацией : Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / Ред. А.Г.Поршнев, З.П.Румянцева, Н.А.Саломатин. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005.
59. Федерація футболу міста Києва | Офіційний сайт Федерації футболу міста Києва (ffk.kiev.ua)

60. Філіппов С.С. Менеджмент в сфері фізичної культури і спорту: навч. посібник / С.С. Філіппов. - 2-е вид., Доп. і неправий. - М .: Радянський спорт, 2015. - 240 с.
61. Філіппов С.С. Спортивний клуб школи: етап становлення: монографія / С.С. Філіппов, Т.Н. Карамішева. - М .: Радянський спорт, 2012. - 300 с.
62. Футбик — единственный в Украине голландский футбольный центр раннего развития (footbik.ua)
63. Цивільний кодекс України. 2003, №№ 40-44, ст.356
64. Шамардин В. Н. Состояние и тенденции развития современного футбола / В. Н. Шамардин // Футбол в Україні: Витоки, традиції, перспективи: матер. наук. конф. – Л.– К., 2004. – С. 234 – 240.
65. Шиян Б. М., Вацеба О. М. Теорія і методика наукових педагогічних досліджень у фізичному вихованні та спорті: навч. посібник. – Тернопіль: навчальна книга «Богдан», 2008. – 276 с.

ДОДАТКИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ

АНКЕТА

Національний Університет Фізичного Виховання і Спорту України проводить дослідження по темі: «Організація діяльності спортивних клубів», на прикладі футболу.

Метою анкети є визначення сучасного стану і перспектив розвитку в організації діяльності спортивного (футбольного) клубу.

Анкетування є анонімним, всі отримані дані будуть представлені в узагальненому вигляді.

Будь ласка, уважно прочитайте питання і оберіть правильні відповіді на Ваш погляд.

Дякуємо за Ваші відповіді!

1. Що, на Вашу думку, впливає на батьків при виборі футбольного клубу для їх дітей?

- 1.1 Цінова політика клубу
- 1.2 Кваліфікація тренерів
- 1.3 Рівень клубу
- 1.4 Розташування клубу
- 1.5 Матеріально-технічна база клубу
- 1.6 Унікальна методика тренувань

2. Який вид реклами дитячо-юнацького футбольного клубу Ви найчастіше зустрічаєте в Україні?

- 2.1 «Сарафанне радіо» (від знайомих)
- 2.2 Соціальні мережі
 - 2.2.1 YouTube
 - 2.2.2 Facebook
 - 2.2.3 Instagram

2.2.4 Telegram

2.2.5 TikTok

2.3 Буклети, оголошення і плакати

2.4 Радіо і телепередачі

3. Який стиль керівництва, на Вашу думку, є найбільш оптимальним для управління дитячо-юнацьким футбольним клубом?

3.1 Демократичний

3.2 Ліберальний

3.3 Автократичний

3.4 Змішаний

3.5 Індивідуальний-новаторський

4. Який тип фінансування, на Вашу думку, є найбільш ефективним для діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу?

4.1 За рахунок державного бюджету

4.2 Приватне фінансування

4.3 За рахунок членських внесків

4.4 За рахунок бюджету органів місцевого самоврядування

4.5 За рахунок коштів громадських організацій

5. Який фактор, на Вашу думку, є найголовнішим у структурі діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу?

5.1 Клієнт клубу

5.2 Персонал клубу

5.3 Фінансова складова

5.4 Мета та ціль клубу

5.5 Свій варіант відповіді _____

6. Які критерії, на Вашу думку, є визначальними при найнятті тренерів-викладачів на роботу у футбольний клуб? (обведіть 2 найважливіші варіанти відповіді)

6.1 Досвід роботи в даній сфері (тренером)

6.2 Наявність спеціалізованої вищої освіти

6.3 Досвід роботи в даній сфері (гравцем)

6.4 Особисті якості працівника

6.5 Рекомендації про працівника

6.6 Мотиваційна складова працівника

6.7 Професійні вміння та навички тренера

7. Який метод впливу на працівників клубу є найефективнішим на Ваш погляд?

7.1 Метод правового регулювання

7.2 Адміністративні методи

7.3 Економічні методи

7.4 Соціально-психологічні методи

8. Який метод мотивації працівників Ви б використали у футбольному клубі, якби були керівником у ньому?

8.1 Метод санкцій

8.2 Метод нематеріального заохочення

8.3 Матеріальне грошове заохочення

8.4 Матеріальне негрошове заохочення

9. Якою, на Вашу думку, зазвичай є головна проблема у діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу?

9.1 Погана матеріально-технічна база

9.2 Низький рівень кваліфікації персоналу (керівника, тренерів)

9.3 Слабка науково-методична база

9.4 Фінансове становище клубу

9.5 Невміння працювати в напрямку реклами і «PR»

10. Який пункт в роботі керівника дитячо-юнацького футбольного клубу є найпроблемнішим і найважчим на Вашу думку?

10.1 Підбір якісних працівників в клуб

10.2 Контроль якості виконання роботи в клубі

10.3 Мотивація працівників клубу

10.4 Залучення фінансів і спонсорів до клубу

- 10.5 Контроль нормативно-правового регулювання діяльності клубу
- 10.6 Планування і вибір стратегії для успішного функціонування клубу
- 10.7 Реклама і просування бренду клубу

11.3 якою проблемою, на Ваш погляд, найчастіше зіштовхується працівник (тренер) дитячо-юнацького футбольного клубу в організації?

- 11.1 Погана матеріально-технічна база
- 11.2 Неможливість самовираження (жорстке регламентування праці)
- 11.3 Фінансові проблеми (несвоєчасність оплати, відсутність премій, штрафи, низька заробітна платня і т. д.)
- 11.4 Відсутність контакту із керівництвом
- 11.5 Відсутність перспективи кар'єрного і професійного росту
- 11.6 Непривабливість клубу для потенційних клієнтів (погана репутація, низький професійний рівень клубу і т. д.)

12. Які загрози є найвагомішими у діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу в Україні на Ваш погляд? (позначте варіанти відповіді у порядку зростання де 1 – менш важлива загроза)

- 12.1 Велика конкуренція з боку інших футбольних клубів
- 12.2 Низька зацікавленість населення у занятті спортом
- 12.3 Непривабливість дитячо-юнацького футболу до залучення фінансів
- 12.4 Велика конкуренція з боку інших видів діяльності (інші види спорту, інші програми розвитку дітей, комп'ютерні ігри і т. д.)
- 12.5 Криза в країні

12.1	12.2	12.3	12.4	12.5

13. Яка у Вас освіта?

- 13.1 Базова вища (бакалавр)
- 13.2 Повна загальна середня
- 13.3 Незакінчена вища
- 13.4 Повна вища (магістр)
- 13.5 Середня спеціальна

14. Який стаж роботи у сфері фізичної культури і спорту Ви маєте?

- 14.1 Студент
- 14.2 До 5 років
- 14.3 Від 5 до 10 років
- 14.4 Від 10 до 20 років
- 14.5 Понад 20 років

ДОДАТОК Б

Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	% співвідношення
1.Що, на Вашу думку, впливає на батьків при виборі футбольного клубу для їх дітей?			
1.1	Цінова політика	0	0%
1.2	Кваліфікація тренера	7	35%
1.3	Рівень клубу	6	30%
1.4	Розташування клубу	2	10%
1.5	Матеріально-технічна база клубу	3	15%
1.6	Унікальна методика тренувань	2	10%
2.Який вид реклами дитячо-юнацького футбольного клубу Ви найчастіше зустрічаєте в Україні?			
2.1	«Сарафанне радіо» (від знайомих)	6	30%
2.2	Соціальні мережі YouTube Facebook Instagram Telegram TikTok	12 (6) (5) (1)	60% (30%) (25%) (5%)
2.3	Буклети, оголошення і плакати	2	10%
2.4	Радіо і телепередачі	0	0%
3.Який стиль керівництва, на Вашу думку, є найбільш оптимальним для управління дитячо-юнацьким футбольним клубом?			
3.1	Демократичний	5	25%

3.2	Ліберальний	0	0%
3.3	Автократичний	0	0%
3.4	Змішаний	12	60%
3.5	Індивідуальний-новаторський	2	10%
4. Який тип фінансування, на Вашу думку, є найбільш ефективним для діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу?			
4.1	За рахунок державного бюджету	0	0%
4.2	Приватне фінансування	5	25%
4.3	За рахунок членських внесків	9	45%
4.4	За рахунок бюджету органів місцевого самоврядування	5	25%
4.5	За рахунок коштів громадських організацій	1	5%
5. Який фактор, на Вашу думку, є найголовнішим у структурі діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу?			
5.1	Клієнт клубу	7	35%
5.2	Персонал клубу	2	10%
5.3	Фінансова складова	1	5%
5.4	Мета та ціль клубу	10	50%
5.5	Свій варіант відповіді	0	0%
6. Які критерії, на Вашу думку, є визначальними при найнятті тренерів-викладачів на роботу у футбольний клуб?			
6.1	Досвід роботи в даній сфері (тренером)	5	12,5%
6.2	Наявність спеціалізованої вищої освіти	10	25%

6.3	Досвід роботи в даній сфері (гравцем)	2	5%
6.4	Особисті якості працівника	5	12,5%
6.5	Рекомендації про працівника	3	7,5%
6.6	Мотиваційна складова працівника	7	17,5%
6.7	Професійні вміння та навички тренера	8	20%
7.Який метод впливу на працівників клубу є найефективнішим на Ваш погляд?			
7.1	Метод правового регулювання	1	5%
7.2	Адміністративні методи	2	10%
7.3	Економічні методи	10	50%
7.4	Соціально-психологічні методи	7	35%
8.Який метод мотивації працівників Ви б використали у футбольному клубі, якби були керівником в ньому?			
8.1	Метод санкцій	3	15%
8.2	Метод нематеріального заохочення	8	40%
8.3	Матеріальне грошове заохочення	6	30%
8.4	Матеріальне негрошове заохочення	3	15%
9.Якою, на Вашу думку, зазвичай є головна проблема у діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу?			
9.1	Погана матеріально-технічна база	2	10%
9.2	Низький рівень кваліфікації персоналу	4	20%

9.3	Слабка науково-методична база	1	5%
9.4	Фінансове становище клубу	9	45%
9.5	Невміння працювати в напрямку реклами і «PR»	4	20%
10. Який пункт в роботі керівника дитячо-юнацького футбольного клубу є найпроблемнішим і найважчим на Вашу думку?			
10.1	Підбір якісних працівників в клуб	3	15%
10.2	Контроль якості виконання роботи в клубі	1	5%
10.3	Мотивація працівників клубу	4	20%
10.4	Залучення фінансів і спонсорів до клубу	8	40%
10.5	Контроль нормативно-правового регулювання діяльності клубу	1	5%
10.6	Планування і вибір стратегії для успішного функціонування клубу	2	10%
10.7	Реклама і просування бренду клубу	1	5%
11. З якою проблемою, на Ваш погляд, найчастіше зіштовхується працівник (тренер) дитячо-юнацького футбольного клубу в організації?			
11.1	Погана матеріально-технічна база	3	15%

11.2	Неможливість самовираження (жорстке регламентування праці)	0	0%
11.3	Фінансові проблеми (несвоєчасність оплати, відсутність премій, штрафи, низька заробітна платня)	4	20%
11.4	Відсутність контакту із керівництвом	0	0%
11.5	Відсутність перспективи кар'єрного і професійного росту	7	35%
11.6	Непривабливість клубу для потенційних клієнтів (погана репутація, низький професійний рівень клубу)	6	30%
12. Які загрози є найвагомішими у діяльності дитячо-юнацького футбольного клубу в Україні на Ваш погляд?			
12.1	Велика конкуренція з боку інших футбольних клубів	74	24%
12.2	Низька зацікавленість населення у занятті спортом	26	9%
12.3	Непривабливість дитячо- юнацького футболу до залучення фінансів	48	16%
12.4	Велика конкуренція з боку інших видів діяльності (інші види спорту, інші програми розвитку дітей, комп'ютерні ігри і т. д.)	83	28%

12.5	Криза в країні	69	23%
13. Яка у Вас освіта?			
13.1	Базова вища (бакалавр)	2	10%
13.2	Повна загальна середня	0	0%
13.3	Незакінчена вища	2	10%
13.4	Повна вища (магістр)	16	80%
13.5	Середня спеціальна	0	0%
14. Який стаж роботи у сфері фізичної культури і спорту Ви маєте?			
14.1	Студент	2	10%
14.2	До 5 років	1	5%
14.3	Від 5 до 10 років	2	10%
14.4	Від 10 до 20 років	12	60%
14.5	Понад 20 років	3	15%