

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: **«УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ  
ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Садій Анастасії Сергіївни

Науковий керівник: Попрозман О. І.  
Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Семененко В. П.  
Кандидат наук з фізичного виховання і  
спорту, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 5 від 15.12. 2023 р.)

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

---

(підпис)

**Київ – 2024**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ФІЗКУЛЬТУРНО – СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	7
1.1. Теоретичне дослідження складових внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації .....	7
1.2. Внутрішнє середовище фізкультурно – спортивної організації, його зміст та особливості .....	17
1.3. Управління елементами внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації .....	31
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	39
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ</b> .....	40
2.1. Методи дослідження .....	40
2.2. Організація дослідження .....	45
<b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕХТУВАЛЬНИЙ КЛУБ «FENCER»</b> .....	47
3.1. Вивчення сучасного стану внутрішнього середовища фізкультурно- спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» .....	47
3.2. Дослідження чинників забезпечення ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» .....	51
3.3. Вплив зовнішніх чинників на результати діяльності фізкультурно- спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» .....	56
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	60
<b>РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕХТУВАЛЬНИЙ КЛУБ «FENCER</b> .....	62

4.1. Організаційні підходи до управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» .....	62
<b>Висновки до розділу 4</b> .....	66
<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	67
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	69
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	71
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

Внутрішнє середовище фізкультурно – спортивної організації або мікросередовище фізкультурно – спортивної організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал, тобто те, що характеризує операційний цикл і потребує уваги керівництва. Без врахування якісного та кількісного стану елементів внутрішнього середовища не можна говорити про створення конкурентоздатної фізкультурно – спортивної організації в ринкових умовах. Проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує функціонування системи менеджменту, яка орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання: визначення цілей фізкультурно – спортивної організації; формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів фізкультурно – спортивної організації згідно тих функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення цілей; залучення у процес перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення затрати ресурсів і результату; підбір кадрів і формування для нього дієвих мотиваційних преференцій, які б поєднували прагнення людей досягати власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачою задля досягнення мети фізкультурно – спортивної організації.

**Актуальність теми.** Актуальність дослідження внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації зумовлена тим, що організація, як відкрита система, функціонує і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають можливість своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і складають її внутрішнє середовище. Чим краще розвивається внутрішнє середовище фізкультурно – спортивної організації, тим більших результатів можна очікувати в кінцевому результаті.

Внутрішнє середовище фізкультурно – спортивної організації формується під впливом різних чинників. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище повинно відповідати. З іншого боку – це розміри фізкультурно – спортивної організації. Великі організації із тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж організації малого бізнесу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** В цілому дана кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту, тема «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» затвердженого плану НДР НУФВСУ на 2021 -2025 рр., номер державної реєстрації 0121U108293.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних основ аналізу та управління внутрішнім середовищем фізкультурно – спортивної організації та її конкурентних можливостей у контексті удосконалення функціональної взаємодії управлінських кадрів та визначення напрямків вдосконалення управління персоналом в умовах ринкових відносин.

Для досягнення поставленої мети визначено та виконано наступні **завдання:**

- дослідження складових внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації;
- визначення методів управління елементами внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації;
- вивчення сучасного стану внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації;
- дослідження чинників забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно – спортивної організації.

**Предметом дослідження** визначено сукупність організаційно - економічних підходів до процесів управління внутрішнім середовищем фізкультурно – спортивної організації.

**Об'єктом дослідження** є удосконалення напрямків управління внутрішнім середовищем фізкультурно – спортивної організації.

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

- 1. Огляд та аналіз літературних джерел, у тому числі контент-аналіз періодичних видань.**
- 2. Програмно-цільовий метод.**
- 3. Соціологічне опитування (анкетування).**
- 4. Аналіз.**
- 5. Структурно-функціональний метод.**

**Наукова новизна роботи** полягає у тому, що проведені дослідження незалежно від сфери діяльності, складу і структури внутрішнього середовища, є обов'язковими для керуючої системи будь - якої спортивної організації. При їх вирішенні формується внутрішнє середовище, яке чітко реалізує цілі фізкультурно – спортивної організації, удосконалює організаційну структуру; оновлює систему технологій, покращує роботу кадрового складу спортивної організації.

**Практичне значення результатів дослідження.** Полягає в тому, що висновки та пропозиції, які містяться у роботі, можуть бути використані для удосконалення управління внутрішнім середовищем фізкультурно – спортивної організації.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ФІЗКУЛЬТУРНО – СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Теоретичне дослідження складових внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації

Своєрідність кожної спортивної організації проявляється в особливостях її внутрішнього середовища – сукупності складових, які відображають її сутність та взаємодіючи між собою спрямовують організацію на досягнення її головної мети. Відповідно внутрішнє середовище спортивної організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан спортивної організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині спортивної організації і вимагають відповідних активних дій керівництва [4, 44].

Внутрішнє середовище може бути охарактеризоване, як сукупність організаційної культури, технології виробництва з усією матеріально – технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги спортивної організації. Представники сучасної української школи управління вважають, що це структура спортивної організації, її ресурси та культура, або ширше – структура, рівень розподілу праці і організаційні комунікації, а також кадровий склад спортивної організації і трудові й технологічні процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у необхідний суспільству продукт. Доцільно об'єднати існуючі підходи і виділити ті складові, які найбільше впливають на ефективність системи управління організацією і, завдяки своїй адекватності, забезпечують її успіх або ж через невідповідність спричиняють невдачу [1, 18].

Для цього розглянемо концептуальну модель існування спортивної організації, як відкритої системи. Вона забезпечує свою життєздатність вмінням так перетворювати наявні ресурси, які вона отримує із зовнішнього

середовища, щоб готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища й мав у них попит.

Внутрішнє середовище проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання:

- визначення цілей спортивної організації;
- формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх суб'єктів спортивної організації відповідно до тих функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення мети;
- залучення до процесу перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення затрати ресурсів і результату;
- добір кадрів й формування для нього дієвих мотиваційних переваг, які б об'єднували прагнення людей досягти власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачою задля досягнення організаційної мети;
- формування відповідної організаційної культури [26, 27].

Незалежно від сфери діяльності, складу, і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для управлінської системи будь-якої спортивної організації. Завдяки їх вирішенню й формується її внутрішнє середовище.

Внутрішнє середовище спортивної організації являє собою органічне поєднання його внутрішніх змінних. Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники всередині спортивної організації. Оскільки спортивна організація являють собою створені людьми системи, то внутрішні змінні в основному являються результатом управлінських рішень, однак, не всі і не завжди можуть повністю контролюватися керівництвом. Важливо зрозуміти суттєві характеристики цих основних змінних як частин цілого, їх роль в забезпеченні ефективного функціонування спортивної організації [2, 39].

Основні елементи внутрішньої структури спортивної організації можна зобразити таким чином (рис. 1.1).



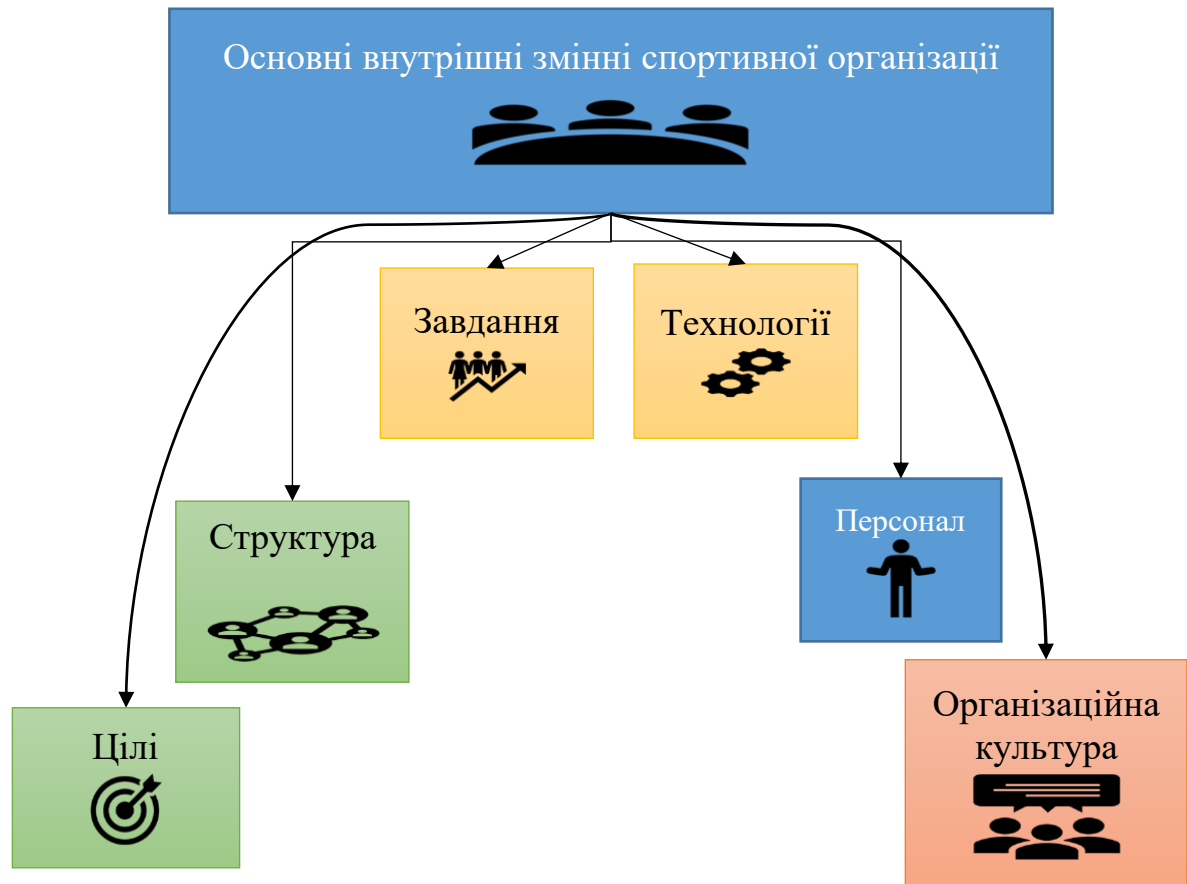


Рис. 1.1. Основні внутрішні змінні спортивної організації [6, 58].

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони пов'язані. Цілі. Організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, які дозволяють людям виконати колективно те, чого вони не могли би виконати індивідуально. Ціль – це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом. Під час процесу планування керівництво розробляє цілі і доводить їх до відома членів спортивної організації [3, 40].

Цілі спортивної організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку

зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, у рамках яких можливе досягнення цілей.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для спортивної організації, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються. Як правило, спортивної організації ставлять і реалізують не одну ціль, а декілька, які є важливими для їхнього функціонування і розвитку. Це можуть бути цілі розраховані на перспективу або короткотермінові цілі, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо [5, 25].

Структура спортивної організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Структура є основою спортивної організації а, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають в стосунки між собою, проявляючи свої властивості. Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється певними її чинниками. Це і специфіка діяльності спортивної організації, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Однією з основних концепцій, які мають відношення до структури, є спеціалізований розподіл праці. Характерною особливістю спеціалізованого розподілу праці – закріплення даної роботи за спеціалістами, тобто за тими, хто зможе виконати її краще всіх з точки зору підприємства як єдиного цілого. У приклад можна привести розподіл праці між експертами по маркетингу, фінансам і виробництву [7, 41].

На даний момент у всіх організаціях, за виключенням найдрібніших, має місце горизонтальний розподіл праці по спеціалізованим лініям. Якщо

організація достатньо велика по розміру, спеціалістів зазвичай групують разом в межах функціональної області.

Горизонтальний поділ праці – це поділ виробничого процесу на стадії, фази, види роботи й операції відповідно до визначеного технологічного процесу.

Не менш важливо і те як здійснюється вертикальний розподіл праці. Вертикальний розподіл праці необхідний для успішної групової роботи. Характеристикою вертикальної ієрархії являється формальна підпорядкованість на кожному рівні. Вертикальний поділ праці передбачає рівні управління для координації діяльності всіх елементів горизонтального поділу праці. Для цього створюється апарат управління, що включає керівників, менеджерів і фахівців, які виконують на різних рівнях певні завдання, роботи, операції [15, 53].

Завдання – це види робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін. З технічного боку, завдання адресовані посаді, а не працівнику, що її займає.

На основі рішення керівництва спортивної організації про структуру кожна посада включає ряд задач, які розглядаються як необхідний внесок в досягнення цілей спортивної організації. Вважається, що якщо задача виконається таким способом і в такі строки, як зазначено, організація буде функціонувати успішно.

Два важливих моменти в роботі – це частота повтору даного завдання і час, який необхідний для її виконання. Дослідник виконує різноманітні і складні завдання, і вони можуть зовсім не повторюватися протягом дня, тижня чи року. Для того щоб виконати деякі із задач, досліднику необхідно декілька годин чи днів. Загалом можна сказати, що управлінська праця носить менш монотонний, характер, що повторюється і час виконання кожного виду роботи збільшується по мірі переходу управлінської роботи від нижчого рівня до вищого [8, 42].

Виконання кожного завдання вимагає використання конкретної технології як засобу перетворення вхідних елементів (матеріали, сировина, капітал, інформація та ін. ресурси), у вихідні (прибуток, виріб, освоєння нових ринків збуту, задоволення кадрів надання послуг та ін.).

Технологія. Внаслідок розвитку та постійної зміни техногенної сфери та жорсткої конкурентної боротьби у спортивній організації істотного значення набуває ще одна складова внутрішнього середовища – технологія.

Під технологією розуміють науково обґрунтовані та впроваджені у продукування способи створення продукту. Технологія залежить від організаційної форми, структури, асортименту товарів чи послуг, попиту на них, рівня кваліфікації кадрів, інфраструктури спортивної організації і навколишнього середовища [9, 43].

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. Виокремлюють три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність спортивної організації:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту;
- плідна технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється;
- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології.

Технологія, як чинник, що сильно впливає на організаційну ефективність, потребує детального вивчення і класифікації. Найбільш відомою є класифікація технології по Дж. Вудворд. Вона виділяє три категорії технологій:

- одиничне, індивідуальне чи дрібносерійне продукування, де одночасно виготовляється тільки один виріб;

- масове чи крупносерійне продукування використовується при виготовленні великої кількості виробів, які ідентичні чи дуже схожі;

- безперервне продукування використовує автоматизоване обладнання, яке працює цілодобово для безперервного виготовлення однакового по характеристикам продукту в великому об'ємі [14, 52].

Американський соціолог и теоретик підприємства Дж. Томпсон пропонує інші три категорії технологій:

1. Багато ланцюгові технології – характеризуються серією взаємозалежних завдань, які повинні виконуватись послідовно. Типовий приклад – складальні лінії масового виробництва.

2. Посередницькі технології – характеризуються зустрічами груп людей, таких, наприклад, як клієнти чи покупці, які є або хочуть бути взаємозалежними.

3. Інтенсивна технологія характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок та послуг для того, щоб викликати певні зміни в конкретному матеріалі, що надходить у продукування.

У кожному конкретному випадку слід обирати найбільш ефективну технологію, що забезпечувала б максимальний результат.

Персонал. Стрижнем внутрішнього середовища спортивної організації є людські ресурси. Люди у спортивній організації створюють її продукт, вони формують культуру спортивної організації, її внутрішній клімат, від них залежить те, чим являється організація. Людські ресурси – найважливіший ситуаційний (змінний) чинник спортивної організації. Його роль визначається здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, якостями лідера [13, 45].

Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві і на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй

сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю і результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І, навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей у спортивній організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури [10, 51].

Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість підприємства, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні (використання ресурсів спортивної організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку) регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Організаційна культура є складовим внутрішнім змінним елементом будь-якої спортивної організації і впливає як на її внутрішнє життя, так і на її становище в зовнішньому середовищі. Організаційна культура складається з стійких норм, уявлень і принципів відносно того, як спортивна організація повинна і може реагувати на зовнішні впливи, як слід себе поводити, який зміст функціонування спортивної організації [11, 46].

Отже, ми розглянули основні внутрішні змінні. Але слід пам'ятати, що в управлінні ці змінні ніколи не повинні розглядатися окремо. Внутрішні

змінні взаємопов'язані і впливають один на одного і утворюють системну модель (рис.1.2).

Рисунок являє собою модель, що показує взаємовідносини внутрішніх змінних: цілей, структури, задач, технології, кадрів і організаційної культури. Проте не слід забувати, що організація – відкрита система. І тому ця схема не може бути адекватною повною моделлю змінних, що впливають на успішність дій спортивної організації, тому що на ньому показані тільки внутрішні змінні [71].

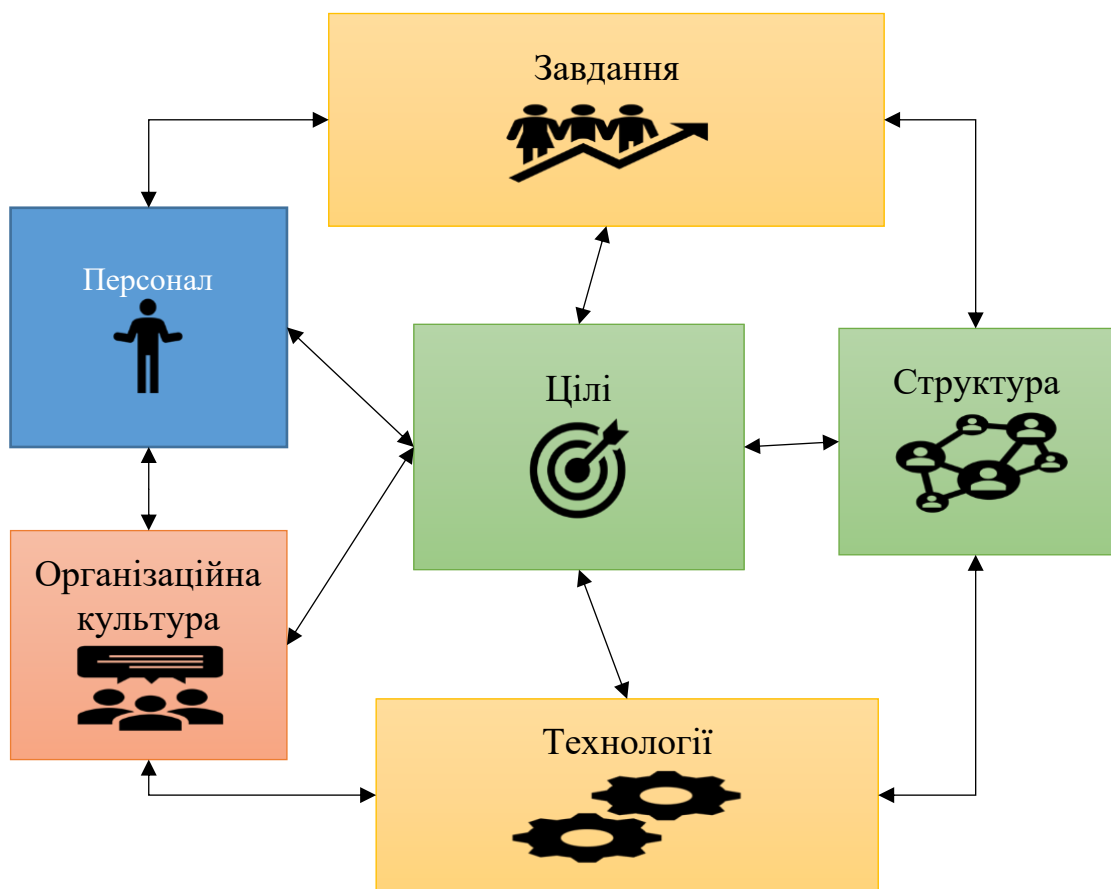


Рис. 1.2. Системна модель внутрішніх змінних [12, 50].

Правильніше розглядати цей рисунок як модель внутрішніх соціотехнічних підсистем спортивної організації. Внутрішні змінні зазвичай називають соціотехнічними підсистемами, тому що вони мають соціальний компонент (людей) і технічний компонент (інші внутрішні змінні).

Оскільки внутрішнє середовище спортивної організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в її межах, то вона постійно і безпосередньо впливає на функціонування спортивної організації. Внутрішнє середовище має декілька складових, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє спортивна організація. Вивчення внутрішнього середовища направлене на визначення сильних і слабких сторін з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх.

Сильні сторони служать базою, на яку спирається спортивна організація в конкурентній боротьбі і яку вона повинна розширювати і зміцнювати.

Слабкі сторони – це предмет особливої уваги зі сторони керівництва, яке повинно робити все можливе, щоб позбутися їх. Аналіз внутрішнього середовища спортивної організації за зазвичай проводиться для порівняння стану спортивної організації з станом найближчих конкурентів (для оцінки конкурентної стратегічної позиції спортивної організації), тобто внутрішні змінні найбільшою мірою впливають на конкурентні переваги спортивної організації і формують їх. Тому необхідний всебічний і ретельний аналіз характеру впливу внутрішніх сил на організацію, що дасть змогу поліпшувати конкурентні позиції спортивної організації, забезпечувати її ефективне функціонування та розвиток.

Аналіз “стратегічного рівня” спортивної організації – це аналіз, в якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих спортивних організацій – конкурентів. Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові внутрішні чинники конкурентоспроможності, які допомагають спортивної організації забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення [17, 47].

Ключові чинники конкурентоспроможності – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу спортивної організації з нагромадженим



у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють створенню конкурентоспроможного продукту, завдяки реалізації якої спортивна організація здатна забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

## **1.2. Внутрішнє середовище фізкультурно – спортивної організації, його зміст та особливості**

Нова управлінська парадигма приділяє величезну увагу таким чинникам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікацію і культуру працюючих, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує роль людини, що зросла, його професіоналізму, особистих якостей, а також всієї системи взаємовідносин людей в організаціях. Наприклад, в складі найважливіших принципів, якими рекомендується користуватися менеджерам в останньому десятиріччі поточного століття, нерідко називаються наступні:

- доброзичливе відношення менеджерів до всіх працюючих у спортивній організації;
- відповідальність менеджерів всіх рівнів за успішну діяльність спортивної організації;
- комунікації (горизонтальні і вертикальні) як всередині, так і за межами спортивної організації;
- створення атмосфери відвертості, чесності, довір'я людям;
- сприяння реалізації їх талантів і прагнення до постійного вдосконалення, як особистої роботи, так і роботи спортивної організації [24, 48].

Практичне втілення нових принципів управління вельми складне і вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології

працюючих (в тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.

Теорію управління прийнято розглядати як комплексну науку або науковий напрям, що спирається на багато які теоретичні і практичні знання. Це пояснюється багатогранністю проблеми управління і багатоаспектністю управлінської діяльності, заснованою на свідомому використанні економічних, природно – технічних організаційних, соціально – психологічних законів і закономірностей, властивих об'єкту управління. Теорія управління очевидно повинна бути орієнтована на рішення практичних задач [19, 49].

Елементами управління як загального вигляду людської діяльності є мета управління і спосіб досягнення мети, об'єкт і суб'єкт управління, взаємодіюча в певному навколишньому середовищі.

Предметом розгляду теорії управління є управлінські (організаційно – управлінські, організаційно – економічні) відносини, що реалізуються як інформаційні зв'язки при підприємства виробництва і управлінні ними [13].

Процес управління включає збір, переробку і передачу інформації (предмет управлінської праці), що використовується для вироблення рішень (продукт управлінської праці).

Ціна роботи в управлінській діяльності – методи і засоби обробки і аналізу інформації і прийняття на цій основі конкретних рішень. Зміст управлінської роботи розкривається в процесі управління, що складається з циклічного повторення функцій управління або конкретних видів управлінських робіт, що виконуються у всіх видах виробничої діяльності: науково – технічної; технологічної; облікової; фінансової.

Технологія управління – це прийоми, способи і порядок (послідовність, регламент) виконання процесу управління загалом і його функцій. У процесі будь-якої технології предмет роботи перетворюється в продукт роботи [23, 55].

Технологія управління повинна враховувати час управлінських циклів і їх раціональну взаємодію з виробничими циклами і життєвими циклами товарів. Технологія управління повинна відповідати технології виробництва і реалізаціям товарів (послуг), забезпечуючи безперервність і керованість їх процесів.

Одне з найважливіших вимог, запропонованих до спортивної організації управління, укладається в забезпеченні високої оперативності, надійності (стабільності) і повноти контролю й керівництва ходом виробництва. Інша важлива вимога, якій повинна відповідати організація управління продукуванням, укладається в забезпеченні максимальних умов для прискорених темпів розвитку спортивної організації. Великий вплив на ритмічність роботи основного виробництва робить забезпечення підрозділів і ділянок всіма видами енергії й справним устаткуванням. Тому неодмінною умовою раціональної роботи системи управління є забезпечення безперебійного й високоякісного технічного обслуговування виробництва, чіткої роботи допоміжних й обслуговуючих підрозділів спортивної організації [20, 56].

Серед умов ефективної діяльності спортивної організації – правильна організація внутріфірмової планово–економічної роботи. У такому випадку організаційна система повинна забезпечити високий організаційний рівень економічної й фінансової роботи у спортивній організації. У той же час аналіз економічної роботи у спортивній організації показує, що планово–економічна діяльність, як правило, розосереджена по декількох структурних підрозділах й, незважаючи на єдність змісту, будується у різних спортивних організаціях зовсім по–різному, іноді далеко не кращим чином.

Важливою вимогою, запропонованою до управління спортивною організацією, є встановлення правильної системи підпорядкованості органів управління й чітке розмежування функцій, особливо в області оперативного керівництва продукуванням. У цей час питання оперативного керівництва вирішуються по–різному [22, 66]. Ці розходження знаходять висвітлення в

організаційній структурі спортивної організації, у кількості ланок управління й у розподілі функцій безпосереднього керівництва окремими підрозділами спортивної організації рис. 1.3. Рациональна побудова системи управління повинна передбачати мінімальну кількість шаблів управління від працівника до керівника спортивної організації [17].

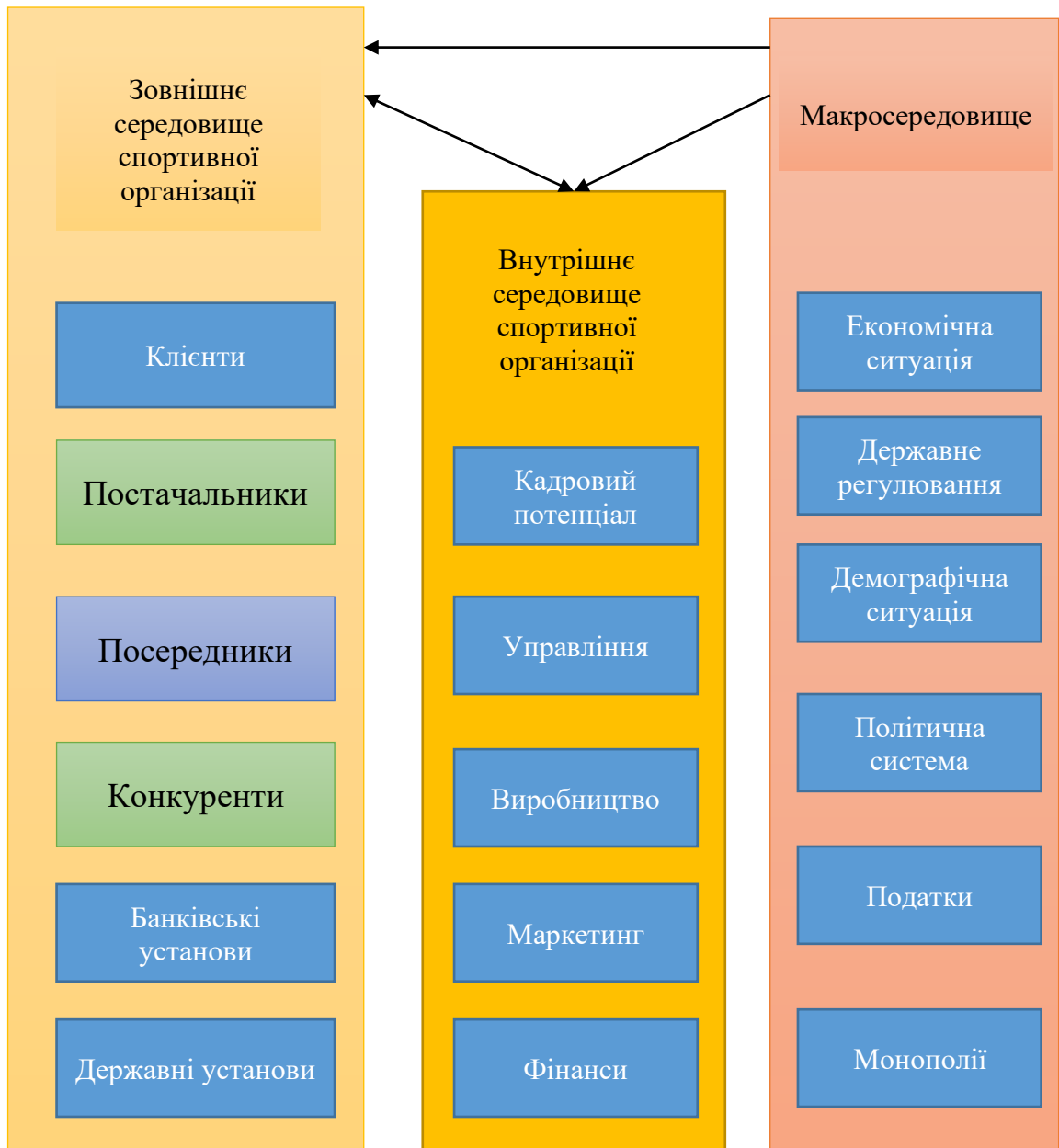


Рис. 1.3. Сукупність чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування спортивної організації [21, 60].

Сучасна організація управління спортивної організації потребує чітких взаємозв'язків між органами управління продукуванням і раціонального документообігу у спортивній організації, взаємозв'язки між структурними підрозділами повинні бути максимально простими й виключати всякі елементи дублювання.

Таким чином, у процесі створення й удосконалювання управління спортивною організацією необхідно враховувати весь комплекс вимог, запропонованих до неї з боку споживачів. Тільки при такій умові система управління буде відповідати завданням підвищення ефективності роботи, висунутим у цей час у зв'язку з розвитком ринкових відносин [28, 57].

У процесі проектування спортивної організації створюються як цілісні організми. Потужність і технічний рівень їхніх підрозділів спочатку пропорційні один одному. Через деякий час після початку діяльності під впливом об'єктивних умов (науково-технічного прогресу, зовнішнього середовища й ін., а також суб'єктивних дій управління, коли рішення приймаються без урахування того, що спортивна організація являє собою систему), ці пропорції можуть порушуватися. Зміна по потужності або обсягу якого-небудь елемента системи змінює співвідношення між всіма її елементами й у такий спосіб впливає на систему в цілому. Іноді ці зміни можуть зруйнувати дану систему, оскільки поставлена перед нею ціль не може бути виконана. Отже, у процесі управління не можна не враховувати, що спортивна організація, будучи системою, складається із пропорційно співвідносної кількості певних елементів виробництва.

Важливу роль у визначенні особливостей елемента грає його функціональна специфічність. Елементи функціонують у системі в процесі взаємодії. Будь-яка зміна одного з елементів призведе до зміни характеру зв'язку між елементами, а також зміну елементів, на які зроблений вплив. Зв'язок між елементами стійкий [38, 62]. Це обумовлюється їхньою здатністю протидіяти чинникам розриву зв'язку й відтворювати порушені. Наприклад, у наслідок впливу зовнішнього середовища або неправильного

внутрішнього впливу (управління) можуть порушитися пропорції в співвідношеннях елементів, певні зв'язки між ними. У цих випадках вступає в дію механізм саморегулювання системи. Зайві потужності, створені у спортивній організації без урахування пропорційності, хоча й будуть перебувати у складі організації, але вийдуть із кругообігу виробничих фондів як невикористовуванні. Недостача потужностей в окремих елементах системи порушить кількісні зв'язки між групами і викличе потребу в коректуванні або навіть у зміні мети для всієї системи. Власне кажучи, утвориться нова система, до складу якої не ввійдуть багато елементів. Кожен елемент може діяти завдяки функціональній активності інших елементів, що перебувають у взаємозв'язку. Випробовуючи вплив з боку одних елементів, вони самі впливають на інші елементи системи [2, 61].

Структура системи заснована на впорядкованому взаємозв'язку елементів. Ця вимога ставиться не тільки до складу, потужності підрозділів основного виробництва, технічному рівню допоміжного виробництва, але також і до окремих економічних й організаційних заходів. Наприклад, якийсь захід впливає на одні елементи позитивно, а на інші негативно. Тому приймати рішення можна, лише зваживши чинники як позитивного, так і негативного впливу й всебічно оцінивши загальні результати.

Спортивна організація ділиться на дві пов'язані між собою великі системи: керуючу й керовану.

Керуюча система, або суб'єкт управління, являє собою систему органів лінійного управління (дирекція, начальники підрозділів) і органів функціональних служб (служба маркетингу, внутріфірмове планування, технічні й технологічні служби й ін.).

Керована система, або об'єкт управління, якщо її розглядати з організаційної сторони, являє собою ряд взаємозалежних комплексів виробництва: основних і допоміжних підрозділів, а також усякого роду

служб (транспорту, ремонту й ін.). Але це чисто організаційне, структурне вираження керованої системи [37, 65].

Говорячи про спортивну організацію й сукупність елементів, варто звернути увагу на те, що в ньому ясно проглядаються однорідні групи елементів, під елементів і мікроелементів, що утворюють як би своєрідні підсистеми: технічну, технологічну, систему спортивної організації, систему спільної праці, економічну.

Технічна система являє собою взаємозалежний комплекс устаткування, що забезпечує рішення конкретного виробничого завдання. Вона виражає потужності спортивної організації, з її допомогою персонал в процесі виробництва надає послуги в потрібній кількості і якості.

Система спортивної організації дозволяє раціонально використати в сукупності працю, устаткування, предмети праці, площі, словом, створювати умови для того, щоб процес виробництва здійснювався за допомогою найбільш прогресивних прийомів і методів і з найменшими затратами.

Система спільної праці являє собою необхідну організацію для досягнення певної мети, кількісні і якісні пропорції окремих видів праці, їхнє розчленовування й взаємні зв'язки в процесі виробництва. Пропорції окремих видів праці залежать від обсягів виробництва, його складності й інших особливостей.

Керуванню даною системою звичайно приділяється найбільший час й увага. Це розміщення людей і створення більших і малих колективів, де власне кажучи заставляється основа найбільш ефективного психологічного клімату, у величезній мері праці, що впливає на продуктивність [29, 64].

Економічна система спортивної організації виражає єдність економічних процесів, а також економічних зв'язків всіх сторін виробництва. Вона вирішує завдання всебічного використання можливостей всіх систем виробництва для підвищення його економічного ефекту й одержання в підсумку – прибутку.

Всі перераховані системи (технічної, технологічна, економічна й ін.) взаємозалежні й тільки в єдності становлять спортивну організацію як систему.

Спортивна організація, будучи частиною макроструктури народного господарства, саме є великою й складною системою. На це вказують її головні ознаки: різноманіття й розходження природи елементів, їх багато зв'язність, багаторазовість зміни складу й стану системи, безліч критеріїв її оцінки й інших.

Складність структури спортивної організації як системи характеризується більшою кількістю різноманітних по своїх завданнях підрозділів, служб, ділянок й інших елементів. Отже, спортивна організація володіє одним з ознак більших і складних систем – різноманіттям елементів або структур [30, 36].

Багато зв'язність різних елементів як один з ознак великої й складної системи визначається не тільки наявністю безлічі елементів, але й однорівневими зв'язками між ними. Варто також урахувати, що основне продукування обслуговується підрозділами матеріально-технічного постачання, транспорту, ремонту тощо. Вони зв'язані між собою й основними підрозділами. Все це показує багато зв'язність елементів спортивної організації.

Крім закономірних змін, у процесі виробництва відбуваються події, що є результатом внутрішніх або зовнішніх випадкових впливів – виходу з ладу обладнання, несвоєчасного одержання ресурсів. Такого роду непередбачені події завжди вимагають втручання керуючої системи. Тому важливо в процесі управління володіти системним методом (системним підходом, системним аналізом) при рішенні будь-яких питань. Саме тут закладені більші резерви вдосконалювання управління, підвищення ефективності роботи спортивної організації. Щоб використовувати ці резерви, необхідно знати саму систему, її будову, принципи розвитку й зв'язку [32, 33].



Жодна людина не може не пізнати на практиці процесу прийняття рішень. Кожний з нас протягом дня приймає десятки й навіть сотню, а протягом життя - тисячі й тисячі рішень. Функція прийняття рішень безпосередньо пов'язана із цілеспрямованою діяльністю людини. Взагалі ж, прийняти рішення, як правило, порівняно легко. Важко, а часом - досить важко прийняти гарне рішення [14, 31].

Рішення - це вибір альтернативи. (Альтернатива - необхідність вибору між взаємовиключними можливостями, варіантами рішень). У практичній діяльності перед керівниками всіх рівнів управління при виконанні ними своїх функцій постійно виникають різні проблеми, завдання, невирішені питання й т. п., що вимагають свого дозволу.

Рішення, типові для функцій управління.

1. Планування: Якими повинні бути наші плани? Які зміни відбуваються в зовнішньому оточенні і як вони відображаються або можуть відобразитися в майбутньому на роботі спортивної організації? Яку стратегію й тактику варто було б вибрати для досягнення поставлених цілей?

2. Організація діяльності: Яким чином треба структурувати роботу спортивної організації? Як доцільно укрупнити блоки виконуваних робіт? Як розподілити повноваження й відповідальність по рівнях управління? Чи варто змінювати структуру спортивної організації через зміни в зовнішньому оточенні?

3. Координація робіт: Як скоординувати роботу підрозділів, щоб вона протікала гармонійно? Як здійснювати координацію виробничого процесу в оперативному режимі? Як ефективно скоординувати роботу основних, допоміжних і підсобних підрозділів?

4. Мотивація: У чому мають потребу мої підлеглі? Якою мірою ці потреби задовольняються в ході діяльності спортивної організації? Якщо задоволення роботою й продуктивність підлеглих зросли, то чому це

відбулося? Що потрібно й можливо зробити, щоб підвищити рівень задоволеності роботою й продуктивність підлеглих?

4. Контроль: Як варто вимірювати результати роботи? Як часто потрібно давати оцінку результатів? Наскільки досягнута мета? Якщо просування до поставленим цілям недостатнє, то чому це трапилося, і які корективи варто було б внести? [34, 35].

Управлінське рішення - це вибір, що повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язку, обумовлені займаної їм посадою. Ціль управлінського рішення - забезпечити рух до реалізації поставлених перед керівником завдань. Тому найбільш ефективним управлінським рішенням з'явиться такий вибір, що буде насправді реалізований і внесе найбільший вклад у досягнення кінцевої мети.

За допомогою управлінських рішень установлюються цілі, види робіт, провадиться розміщення людей по посадах і робочих місцях, визначаються їхні функції, права й відповідальність, правила поведінки на роботі, міри стягнення й заохочення, розподіляються матеріальні й фінансові ресурси, оцінюється якість продукції й багато чого іншого.

Управлінське рішення є комплексний акт, що включає правовий, соціальний, психологічний й інші аспекти. Управлінське рішення є й психологічним актом, тому що важливе місце в ухваленні рішення займає вольовий чинник - чинник, що направляє процес ухвалення рішення. (Призначення вольового чиннику саме й складається у виборі одного, остаточного, варіанта рішення).

Воля проявляється в здатності людини робити цілеспрямовані дії й вчинки, що вимагають подолання труднощів. Відмова від ухвалення рішення теж є рішення. З інформаційної точки зору рішення є результат обробки інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів найбільш близького до оптимального, тобто найкращого [11, 32].

Управлінське рішення є головним стрижнем процесу управління, тому що без рішення немає управління. У зв'язку із цим процес підготовки й

вироблення управлінського рішення передбачає виконання в певній послідовності таких робіт, як збір, обробка й аналіз інформації про об'єкт управління; виявлення й оцінка альтернатив, остаточний вибір, видача керуючої команди й доведення її до виконавців; реалізація рішення й зміна об'єкта.

Схема процесу прийняття й реалізації рішення представлені на рис. 1.4. Вона включає дві фази: вироблення управлінського рішення і його реалізація, кожна з яких здійснюється в кілька етапів [65].

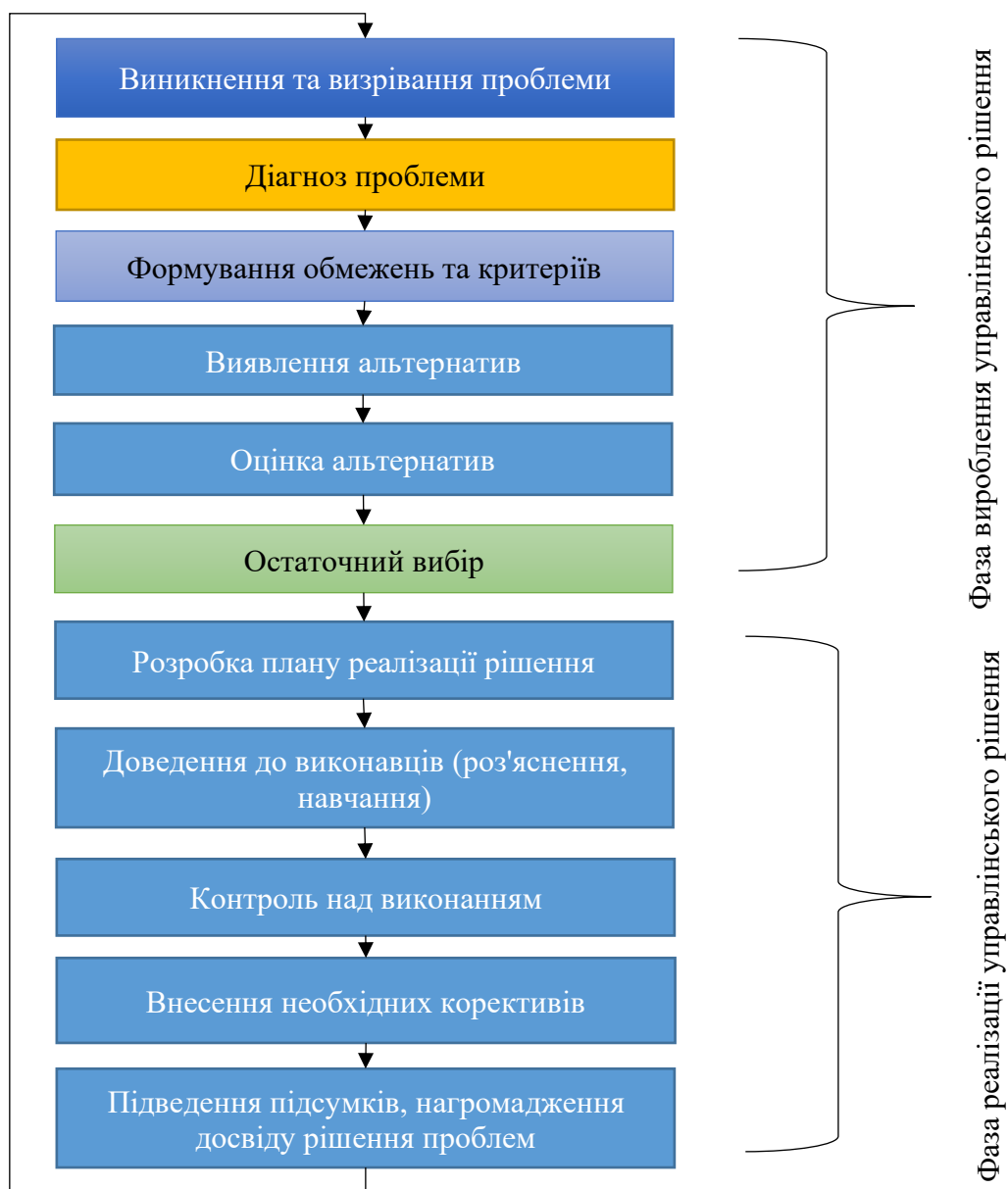


Рис.1.4. Схема процесу прийняття й реалізації рішення у спортивній організації [8, 44].

Фаза вироблення управлінського рішення. Для рішення проблеми потрібно не одиначне рішення, а сукупність рішень. Тому, хоча процес рішення проблеми представлений як п'яти етапний, фактичне число етапів визначається самою проблемою.

Процес ухвалення рішення починається з діагностики проблеми (перший етап). Проблема розглядається у двох випадках. У першому керівник довідається про проблему тому, що не трапляється того, що повинне було трапитися. У другому випадку (найбільш часта ситуація) керівник розглядає як проблеми тільки ситуації, у яких щось повинне відбутися, але не відбулося. Як проблему можна розглядати також потенційну можливість, наприклад, активний пошук способів підвищення ефективності якогось підрозділу, навіть якщо справи йдуть добре [10, 25].

Повністю визначити проблему, окреслити її границі найчастіше важко, оскільки всі частини спортивної організації взаємозалежні. У великій спортивній організації можуть бути сотні таких взаємозв'язків. Тому, як прийнято говорити, правильно визначити тему - значить наполовину вирішити її.

Перший крок у діагностуванні складної проблеми - виявлення її симптомів: низькі прибуток, продуктивність, якість. Звичайно кілька симптомів доповнюють один одного. Надмірні затрати й низький прибуток, приміром, найчастіше нерозлучні.

Виявлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному виді. Це сприяє також скороченню числа чинників, які варто враховувати при ухваленні рішення. У той же час загальний симптом типу низької рентабельності обумовлений багатьма чинниками. Виходячи зі сказаного, можна спростити підхід до рішення складної проблеми шляхом усунення її симптомів [12, 47].

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати й проаналізувати внутрішню й зовнішню інформацію. Таку інформацію необхідно збирати як з формальних джерел - звіти, довідки, аналізи, так і з

неформальних - бесіди з колегами, окремими працівниками про сформовану ситуацію тощо. При цьому необхідно враховувати, що велика кількість інформації не обов'язково підвищує якість майбутнього рішення.

Другим етапом рішення проблеми є формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення.

Обмеження - умови, що враховують при рішенні управління. Вони визначають область можливих рішень, який перебувають припустимі й оптимальні рішення. Як обмеження при рішенні управлінських завдань, правило, виступають ресурси (фінансові, трудові, технічні тощо.), час, протягом якого повинна бути виконана певна робота. Для великих спортивних організацій обмежень існує менше, ніж для невеликих або труднощів, що долають безліччю. Дуже часто істотним обмеженням для ухвалення рішення є обмеження повноважень, закріплених у посадовій інструкції керівника. Тоді для рішення такої проблеми керівник повинен передати її на більше високий рівень управління [18, 49].

Критерій - це ознака, по якому оцінюється відповідними показниками досягнення певного результату функціонування або розвитку об'єкта управління. На практиці широко застосовуються критерії економічної ефективності (рентабельність, прибуток), ефективність виробництва (продуктивність праці тощо.), ефективності управління.

При рішенні складних проблем можливе застосування декількох критеріїв. У такому випадку вони повинні бути ранжирувані й оптимум визначатися по досягненню головного критерію. Інші будуть враховуватися як обмеження.

Третій етап процесу рішення проблеми - виявлення варіантів рішення. Варіант - один з можливих способів керуючого впливу для досягнення певної мети. Він має особливості в коштах і строках досягнення мети, у ступені ефективності, тобто має якісні й кількісні характеристики. Завжди варто прагнути до варіантного пророблення рішення [20, 50]. Однак розгляд їх дуже великого числа, навіть якщо всі вони й реальні, веде до плутанини.

Тому, як правило, необхідно обмежувати число варіантів вибору декількома (не більше 2 - 3), які представляються найбільш ефективними. Відібравши варіанти, необхідно їх оцінити.

Оцінка варіантів - четвертий етап рішення проблеми. Вона необхідна як попередня операція, у ході якої визначаються достоїнства й недоліки кожного варіанта, і можливі наслідки. Для зіставлення варіантів необхідно кожний з них оцінити за прийнятими критеріями й обмеженням. Якщо він не задовольняє одному або декільком відібраним (встановленим) критеріям, його далі розглядати недоцільно. У процесі оцінки варіантів необхідно намагатися спрогнозувати по кожному з них ситуацію, що складеться в майбутньому, з урахуванням імовірності здійснення кожного можливого рішення. При цьому необхідно приймати в увагу ступінь невизначеності й ризику [21, 51].

Вибір альтернативи (п'ятий етап у процесі рішення проблеми) - це вольовий акт. Якщо проблема була правильно визначена, критерії й обмеження ретельно відібрані й ранжирувані, всі розглянуті варіанти з урахуванням реальності сформованої ситуації ретельно зважені й оцінені - помилкового рішення бути не повинне. У цьому випадку прийняти рішення досить просто. Завдання керівника - вибрати варіант із найбільш сприятливими загальними наслідками.

Вирішальне слово при виборі остаточного варіанта належить керівникові. Його роль складається не в тім, щоб у всіх випадках вибрати в чистому виді один із пропонованих варіантів, повністю відкидаючи інші. Він повинен уміти синтезувати з різних варіантів рішень одне, найбільш доцільне, керуючись загальними цілями діяльності керованої системи [9, 42].

### **1.3. Управління елементами внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації**

Внутрішнє середовище спортивної організації формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес надання спортивних послуг. Не зважаючи на те, що ці чинники діють у межах спортивної організації, вони також не завжди знаходяться під прямим її контролем, оскільки діяльність спортивної організації залежить від інформаційних та інших ресурсів, що знаходяться ззовні [7, 31].

Завдання менеджера полягає у формуванні внутрішнього середовища спортивної організації таким чином, щоб забезпечити найбільшу відповідність між його елементами. Це створить умови для найкращого використання ресурсів спортивної організації і його спроможності своєчасно відгукуватися на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни, коли виникають нові обставини, що супроводжують його діяльність.

Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники в межах спортивної організації. Ці змінні, в основному, є результатом управлінських рішень.

Основні змінні в самій спортивній організації, які потребують уваги керівництва та характеризують виробничий цикл, це: цілі, структура, завдання, технологія та персонал спортивної організації.

Організація являє собою цілісність, що складається з великої кількості взаємозалежних частин, які тісно переплітаються з зовнішнім світом. Організація – це об'єднання групи людей з спільними цілями. Тому організацію можна розглядати як засіб досягнення цілей, які можуть бути реалізовані в процесі колективної спільної діяльності. Фахівці стверджують, що правильне формулювання цілей і постановка завдань на 50% визначають успішність рішення. Тобто для того, щоб забезпечити досягнення цілей спортивної організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей) [15, 53].

В підрозділах, так як і у всій спортивній організації, необхідна розробка цілей. Наприклад, ціллю фінансового підрозділу може бути зменшення кредитних втрат до 1% від суми продажу. Підрозділ маркетингу в тій же спортивній організації може мати за ціль скорочення кількості скарг споживачів на 20% в наступному році. Цілі підрозділів в різних організаціях, які мають схожу діяльність, будуть ближче між собою, ніж цілі підрозділів в одній спортивній організації, які займаються різними видами діяльності [27, 28].

Потрібно не забувати, що цілі підрозділів повинні робити внесок у цілі спортивної організації як єдиного цілого і не суперечити їм. Формальна організація складається з декількох рівнів управління і підрозділів (функціональних областей), таких як маркетинг, продукування, навчання кадрів чи планування фінансів.

Структура спортивної організації відображає складене виділення окремих підрозділів, зв'язки між цими підрозділами та об'єднання їх в єдине ціле. Вихідним в побудові структури є проектування роботи (тобто прийняття системи автономних робіт). Від проектування роботи багато залежить і внутрішнє життя спортивної організації, тому необхідно приділяти цьому дуже велику увагу та періодично проводити перегляд з проектованої системи робіт.

Наступним кроком у формуванні структури спортивної організації є виділення структурних підрозділів, які ієрархічно пов'язані між собою та знаходяться у постійній виробничій взаємодії. Потрібно визначити організаційні розміри структурних підрозділів, їх права та обов'язки, систему взаємодій та інформаційні зв'язки з іншими підрозділами, повинен поставити перед ними завдання та наділити необхідними ресурсами. Від уміння вирішити усі ці питання сильно залежить успіх функціонування спортивної організації [58, 65].

Структура спортивної організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, побудовані у формі, яка дозволяє



ефективно досягати цілей спортивної організації, тобто це логічна побудова спортивної організації та сукупності відносин у ній, що створює умови для раціонального управління й ефективної діяльності. Під час побудови організаційної структури, визначаються функції, які повинен здійснювати персонал даної спортивної організації. Якщо масштаби діяльності спортивної організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності спортивної організації ці функції можуть бути або ширшими або спеціалізованими [40, 51].

Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності спортивної організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу спортивній організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей.

При розподілі праці по горизонталі і вертикалі особливо важливою стає координація діяльності. Створення формальних механізмів координації є необхідним, адже в протилежному випадку спільна діяльність буде неможливою, а окремі функціональні елементи чи працівники будуть зосереджуватися на забезпеченні своїх інтересів, а не всієї спортивної організації в цілому.

Одним з механізмів координування є формулювання і повідомлення всім співробітникам цілей спортивної організації в цілому, а також кожного з її підрозділів в зв'язку з цими загальними цілями. В принципі, кожна функція управління відіграє певну роль в координуванні діяльності спортивної організації. Керівники завжди повинні ставити перед собою питання: що вони роблять для забезпечення координації спеціалізованого розподілу праці [26, 34].

Завдання розглядаються як необхідний внесок в досягнення цілей спортивної організації. Тобто, чим чіткіше будуть сформульовані завдання керівником, тим успішніше діятиме спортивна організація.

Завдання тісно пов'язані із технологією, оскільки виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення ресурсів, що надходить на вході в форму, яку отримуємо на виході.

Для підтримання належного рівня конкурентоспроможності спортивної організації її керівникам потрібно постійно стежити за розвитком науково – технічного прогресу і впроваджувати його досягнення в практичну діяльність спортивної організації [5, 39].

Технологія, що включає в себе технічні засоби та способи їх комбінування і використання для отримання кінцевого продукту, є предметом пильної уваги зі сторони менеджменту. Управління повинно вирішувати питання технологій та здійснення їх найбільш ефективного використання. В сучасних умовах менеджмент не повинен дивитися на технології тільки з точки зору підвищення продуктивності та ефективності. Дуже важливо врахувати те, як нові технології можуть вплинути на клімат всередині спортивної організації, на роботу кадрів.

Існує три основних аспекти людської змінної, що розглядаються в моделях управління: поведінка окремих людей, поведінка людей в групах і характер поведінки керівника, його функціонування в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей чи груп.

Стиль керівництва відображає цінності і погляди менеджера, його відношення до підлеглих, його самооцінку і особливості його особистості. Ефективність конкретного стилю керівництва залежить від ситуації, яка включає в себе склад роботи, що виконується і індивідуальні характеристики підлеглих. Ефективність і можливі межі вибраного стилю керівництва визначаються тим, наскільки добре зможе менеджер направити зусилля працівників на досягнення цілей, вирішити конфліктну ситуацію, створити колектив для роботи і управляти стресовими ситуаціями [30, 37].

Люди, що працюють у спортивній організації, відрізняються один від одного по багатьом параметрам: стать, вік, освіта, національність, сімейний стан, тощо. Всі ці відмінності можуть серйозно впливати як на характеристики роботи і поведінку окремого працівника, так і на дії і поведінку інших працівників спортивної організації. В зв'язку з цим менеджмент повинен будувати свою роботу з кадрами таким чином, щоб сприяти розвитку позитивних результатів поведінки і діяльності кожної окремої людини і старатися ліквідувати негативні наслідки його дій. На відміну від машини людина має бажання, і для неї характерно наявність відношення до своїх дій і дій навколишніх. А це може серйозно впливати на результати її праці. В цьому зв'язку менеджменту доводиться вирішувати ряд доволі складних задач, від чого в більшій мірі залежить успіх функціонування спортивної організації [13, 31].

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох чинників. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру спортивної організації, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників спортивної організації дають змогу сформувати в ній таку організаційну культуру, яка буде адекватною і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів спортивної організації з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним "відображенням" їхніх змін і вдосконалення.

Організаційна культура здійснює вплив як на внутрішнє життя спортивної організації, так і на її положення у зовнішньому середовищі. Організаційна культура складається з стійких норм, уявлень, принципів та вірувань відносно того, як дана організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як слід вести себе, який смисл функціонування спортивної організації. Носіями організаційної культури є люди, але виробляється вона та формується в значній мірі менеджментом, зокрема, вищим керівництвом. Організаційна культура може відігравати велику роль у мобілізації всіх

ресурсів спортивної організації на досягнення її цілей. Але також може являтися потужним гальмом на шляху досягнення цілей, зокрема якщо для цього знадобиться проведення змін. Тому менеджмент приділяє велику увагу вирішенню питань формування, підтримки та розвитку організаційної культури [4, 24].

Перераховані елементи внутрішнього середовища спортивної організації дозволяють забезпечити її конкурентоспроможність, тобто рівень її компетенції відносно інших спортивних організацій конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань кадрів, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість послуг, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність спортивної організації слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості спортивної організації вивчати попит (ринок), проектувати та реалізувати послуги, які по своїм параметрам у комплексі більш для споживачів, ніж товари конкурентів.

Поняття конкурентоспроможності спортивної організації містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення спортивної організації на галузевому ринку (національному або світовому). Цей комплекс може містити характеристики послуг, які визначаються сферою виробництва, а також чинники, формують у цілому економічні умови надання послуг спортивною організацією [11, 31].

На рівень конкурентоспроможності спортивної організації впливає науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій, використання новітніх винаходів та відкриттів, залучення сучасних засобів. Конкурентні позиції спортивної організації на ринку залежать також від тієї підтримки, яку спортивна організація отримує з боку національних державних органів і інших організацій шляхом надання гарантій кредитів,

їх страхування, звільнення від податків, надання субсидій, забезпечення інформацією про кон'юнктуру ринку.

Існує цілий ряд методик оцінки конкурентоспроможності з урахуванням як цінових, так і нецінових чинників. Особливу роль при аналізі конкурентоспроможності відіграє чинник часу. Приймається до уваги так звана теорія «життєвого циклу» продукту.

В практиці проведення оцінки конкурентоспроможності, в основному, аналізуються технічні параметри, менше уваги приділяється економічним показникам таким як ціна, затрати виробництва, вартість споживання, ефективність тощо.

Кожна спортивної організації є динамічною відкритою системою, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. У спортивній організації розрізняють її внутрішнє і зовнішнє середовище [12, 35].

Внутрішнє середовище спортивної організації являє собою органічне поєднання його внутрішніх змінних. Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники всередині спортивної організації. Оскільки спортивна організація являють собою створені людьми системи, то внутрішні змінні в основному являються результатом управлінських рішень, однак не всі і не завжди можуть повністю контролюватися керівництвом. Важливо зрозуміти суттєві характеристики цих основних змінних як частин цілого, їх роль в забезпеченні ефективного функціонування спортивної організації (рис.1.5).

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури спортивної організації, можна зробити висновок, що основними її елементами є: цілі спортивної організації, організаційна структура, завдання, система технологій, персонал, організаційна культура [14, 20].

Аналіз внутрішнього середовища спортивної організації зазвичай проводиться для порівняння стану спортивної організації з станом найближчих конкурентів (для оцінки конкурентної стратегічної позиції спортивної організації), тобто внутрішні змінні найбільшою мірою

впливають на конкурентні переваги спортивної організації і формують їх. Тому необхідний всебічний і ретельний аналіз характеру впливу внутрішніх сил на організацію, що дасть змогу поліпшувати конкурентні позиції спортивної організації, забезпечувати її ефективне функціонування та розвиток.



Рис.1.5. Складові внутрішнього середовища спортивної організації [33, 60].

Внутрішнє середовище спортивної організації формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес надання спортивних послуг. Не зважаючи на те, що ці чинники діють у межах спортивної організації, вони також не завжди знаходяться під прямим її контролем, оскільки діяльність спортивної організації залежить від енергетичних, інформаційних та інших ресурсів, що знаходяться ззовні.

Управління внутрішнім середовищем спортивної організації має на меті забезпечити формування та реалізацію цілей, якісний розвиток кадрів, вдосконалення технологій, створення та підтримання рівня організаційної культури спортивної організації.

### **Висновки до розділу 1**

Особливість дослідження внутрішнього середовища спортивної організації зумовлена тим, що організація, як відкрита система, функціонує і розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають можливість своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і складають її внутрішнє середовище. Чим краще розвивається внутрішнє середовище спортивної організації, тим більших результатів можна очікувати в кінцевому підсумку.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи досліджень

Вибір методів дослідження здійснювався, виходячи з поставленої мети і завдань кваліфікаційної роботи, з урахуванням специфіки об'єкту і предмету дослідження. Для цього були використані наступні методи:

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

Літературний огляд та аналіз проводився в три етапи в такій послідовності:

- підбір та складання списку літературних джерел;
- аналіз тексту;
- запис основного тексту, що найбільше освітлює дану тему.

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

Контент-аналіз (від англ. *contens* зміст) - метод якісно-кількісного аналізу змісту документів з метою виявлення або вимірювання різних фактів і тенденцій, відображених в цих документах.



Основні напрями застосування контент-аналізу: виявлення того, що існувало до тексту і що тим або іншим чином отримало в ньому віддзеркалення (текст як індикатор певних сторін об'єкту, що вивчається, - навколишньої дійсності, автора або адресата); визначення того, що існує тільки в тексті як такому (різні характеристики форми - мова, структура, жанр повідомлення, ритм і тон мови); виявлення того, що існуватиме після тексту, тобто після його сприйняття адресатом (оцінка різних ефектів дії). Особливість контент-аналізу полягає в тому, що він вивчає документи в їх соціальному контексті.

Все більш широко розповсюджується контент-аналіз повідомлень засобів масової інформації, заснований на парадигматичному підході, відповідно до якого ознаки текстів (зміст проблеми, причини її виникнення, проблемо утворюючий суб'єкт, ступінь напруженості проблеми, шляхи її рішення і ін.), що вивчаються, розглядаються як певним чином організована структура [16, 54].

**2. Програмно-цільовий метод.** Цей метод є одним зі способів розробки програм, які мають вирішувати певні завдання або сприяти досягненню попередньо визначених параметрів розвитку економічних та інших систем. Ключовими елементами цього методу є поняття «цільова комплексна програма» (ЦКП), «системний підхід» та принципи: цільової орієнтації - націленості на досягнення раніше визначених кінцевих результатів; комплексності - охоплення та реалізація повного переліку заходів з виконання програми з урахуванням можливих варіантів розвитку та всієї доступної до аналізу системи факторів впливу; ефективності - обов'язкової орієнтації на отримання певного позитивного ефекту (економічного, соціального, екологічного, науково-технічного (інноваційного) і т. п.); адресності - спрямованості на певних виконавців та користувачів; визначення ключової (провідної) ланки - розподілу всіх елементів ЦКП на основні та допоміжні, визначення їх співвідношення та

обов'язкового врахування цього розподілу на всіх етапах розробки і реалізації ЦКП.

Системний підхід полягає у розгляді програми як взаємопов'язаної системи елементів, які розробляються у певній послідовності та формують єдине ціле.

Цільова комплексна програма - це директивний адресний документ узгоджений за ресурсами, виконавцями і термінами комплекс заходів, спрямованих на вирішення найбільш ефективними шляхами певних завдань або подолання проблем.

Цільові комплексні програми класифікують за ознаками змісту (виробничі, економічні, фінансові, бюджетні, соціальні, науково-технічні, регіональні, екологічні та ін.); терміну реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові); характеру постановки завдань (розвитку, реконструкції, створення); масштабу (мікро-, мезо-, макрорівнів) [59, 67].

**3. Соціологічне опитування (анкетування).** Соціологічне опитування - це метод збору первинної соціологічної інформації про об'єкт, який досліджується за допомогою звернення з питаннями до певної групи людей - респондентів. Тобто, це метод отримання інформації про суб'єктивний світ людей, їх інтереси, мотиви діяльності, думки. Цей метод дозволив моделювати необхідні дослідницькі ситуації для того, щоб виявити стійкість суб'єктивних станів опитуваних. У основі соціологічного опитування лежить опосередковане спілкування дослідника і респондента (анкетування), шляхом реєстрації відповідей на систему питань, які впливають з мети і завдань дослідження. Основним інструментом збору первинного матеріалу в соціологічному опитуванні є анкета.

Анкетне опитування являється одним з поширених соціологічних методів дослідження для отримання інформації про фактичний стан речей в області, що вивчається, їх оцінці, думки, інтереси і мотиви діяльності опитуваних (респондентів).

На сьогоднішній день анкетне опитування залишається найбільш оперативним методом збору інформації.

Користуючись загальним визначенням, можна сказати, що соціологічна анкета - це об'єднана єдиним дослідницьким задумом система питань, направлена на виявлення кількісно-якісних характеристик і предмету аналізу.

Анкета носила стандартизований характер, оскільки відповідала наступним вимогам:

- питання анкети пропонувалися всім без виключення респондентам в одному і тому ж формулюванні;
- визначений суворий порядок постановки питань, кожен з яких мав свій фіксований номер;
- до кожного з питань додавався список фіксованих відповідей.

У анкеті були представлені як закриті питання (коли пропонуються варіанти відповідей на питання), так і відкриті види питань (коли дослідник не пропонує респонденту варіанти відповідей, спонукаючи його відповідати на питання вільно). По своїх функціональних призначеннях питання нашої анкети носили змістовний і допоміжний характер.

Проведене анкетне опитування дозволило виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації та роль менеджера у її забезпеченні. Після аналізу отриманих даних були побудовані графіки, діаграми та таблиці [63, 67].

**4. Аналіз** - це розподіл предмета або явища на складові елементи з метою встановлення їхніх взаємозв'язків та визначення, таким чином, їх внутрішньої сутності. З цих позицій економічний аналіз зазвичай розглядають як науковий спосіб пізнання сутності економічних явищ через визначення їх структури, змісту та взаємозв'язків. Як відомо, в економіці розподіляють три рівні аналізу: макроекономічний (рівень світової та національної економік); регіональний та мікроекономічний (на рівні окремих суб'єктів підприємництва).

Аналіз дає змогу визначити закономірності й зв'язки між предметами та явищами в економіці, які формулюються у вигляді теорем, законів, закономірностей і у подальшому мають застосовуватись у предметній діяльності людей. Для других він є сполучним елементом між програмою, проектом, прогнозом і втіленням їх у життя, яке контролюється за допомогою обліку. В узагальненому вигляді економічний аналіз має допомагати у вирішенні таких завдань:

- 1) вивчення характеру дії економічних законів, закономірностей;
- 2) визначення тенденцій, що складаються в економічній сфері за певних умов;
- 3) вивчення факторів - внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) - які справляють вплив на економічних суб'єктів та процеси, що відбуваються в економіці;
- 4) вивчення передумов та резервів розвитку;
- 5) наукове обґрунтування прогнозів, програм, планів (поточних та перспективних);
- 6) оцінювання результатів та визначення елементів, які найбільшим чином впливали на їх досягнення (як позитивно, так і негативно);
- 7) вивчення ризиків;
- 8) проведення діагностики економічних суб'єктів тощо [16, 59].

**5. Структурно-функціональний метод.** Передбачає розгляд будь-якого економічного явища як системного з обов'язковим аналізом функцій взаємодіючих елементів. Так, за цим методом можна визначити склад сучасних продуктивних сил України або окремих галузей та трудові ресурси організацій, простежити зміни, які в них відбуваються, визначити місце і роль кожного елемента цих продуктивних сил та трудових ресурсів. Вони є системними об'єктами зі зв'язками відповідних рівнів:

- а) координаційними, що визначають узгодженість взаємодіючих структурних елементів системи і місце елемента в рамках системи;

б) субординаційними, які вказують на зв'язок елементів у системному об'єкті;

в) генетичними, які показують зв'язок елемента з історією розвитку системи.

Отже, структурно-функціональний метод визначає системні ознаки, що зберігаються за об'єктами дослідження незалежно від характеру їхньої трансформації [54. 67].

## **2.2. Організація дослідження**

**Перший етап** – підготовчий. На даному етапі ми розкрили теоретичні основи управління внутрішнім середовищем фізкультурно – спортивної організації, провели теоретичне дослідження складових внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації, дослідили внутрішнє середовище фізкультурно – спортивної організації, його зміст та особливості та управління елементами внутрішнього середовища фізкультурно – спортивної організації.

**Другий етап** – аналітичний. На даному етапі кваліфікаційної роботи ми провели аналіз процесів управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer», вивчили сучасний стан внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer», дослідили чинники забезпечення ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer», проаналізували вплив зовнішніх чинників на результати діяльності фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer».

**Третій етап** – заключний. На даному етапі кваліфікаційної роботи нами було запропоновано удосконалення організаційно – економічного механізму управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної

організації фехтувальний клуб «Fencer», розроблено організаційні підходи до управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer».

### РОЗДІЛ 3

## АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕХТУВАЛЬНИЙ КЛУБ «FENCER»

### 3.1. Вивчення сучасного стану внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

Враховуючи сучасний динамічний розвиток ринку та функціонування спортивної організації в умовах невизначеності, діяльність менеджерів має бути спрямована на оптимізацію та подальший розвиток внутрішнього середовища спортивної організації з метою забезпечення конкурентоспроможності в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Без діагностики внутрішнього середовища неможливий вибір стратегії розвитку спортивної організації. Тільки докладний аналіз всіх аспектів діяльності спортивної організації дозволяє визначити сильні та слабкі сторони відповідної спортивної організації, можливість реалізації вибраного шляху розвитку спортивної організації з урахуванням ризиків з якими стикається кожна спортивна організація в сучасних умовах [12, 52].

З метою дослідження сучасного стану внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» було проведено соціологічне опитування з допомогою розробленої анкети. У анкетуванні було задіяно 20 осіб серед співробітників фехтувального клубу «Fencer».

На запитання « Які на Вашу думку чинники конкурентоспроможності найбільш важливі для спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» та впливають на управління внутрішнім середовищем?» відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 3.1.

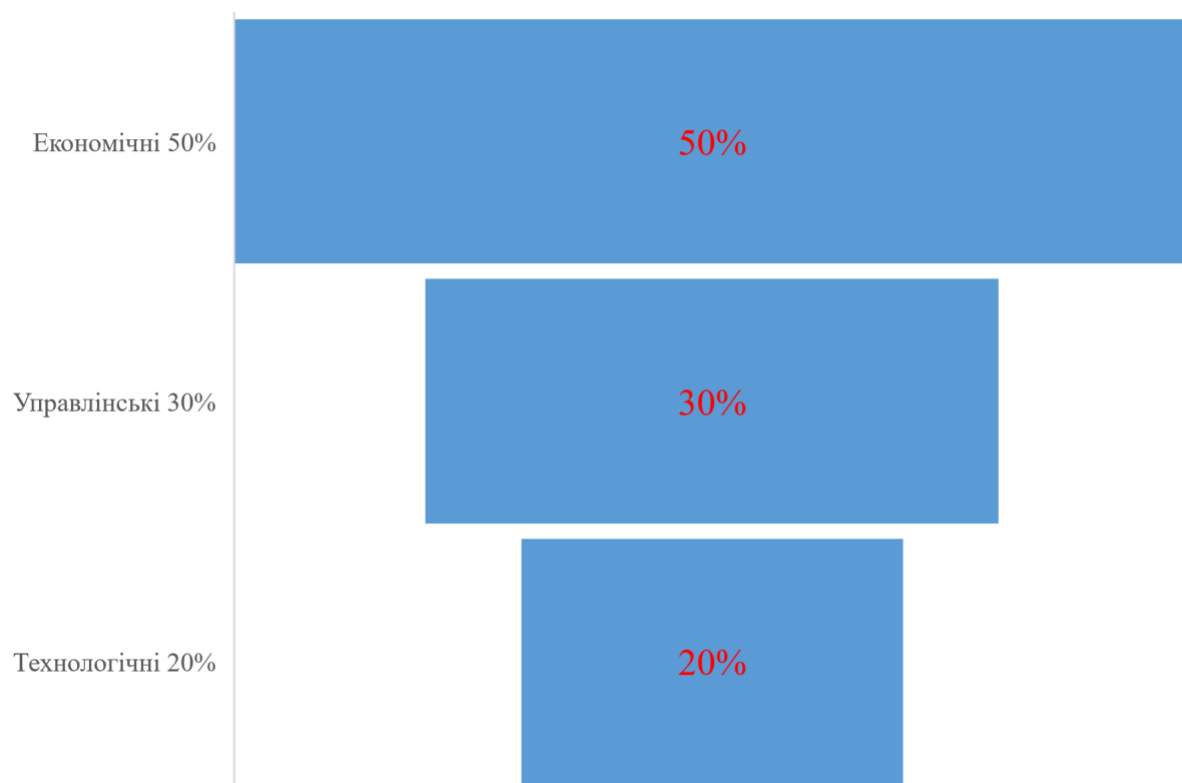


Рис. 3.1. Чинники конкурентоспроможності найбільш важливі для спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

Анкетування дало наступні результати: 60 % респондентів відповіли, що найважливішими чинниками конкурентоспроможності для спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer», які впливають на управління внутрішнім середовищем є економічні чинники; 30 % респондентів відповіли, що найважливішими чинниками конкурентоспроможності для спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer», які впливають на управління внутрішнім середовищем є управлінські чинники; та 20 % респондентів відповіли, що найважливішими чинниками конкурентоспроможності для спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer», які впливають на управління внутрішнім середовищем є технологічні чинники.

Наступне питання опитування у рамках анкетного дослідження стосувалось чинників управління внутрішнім середовищем фізкультурно-



спортивної організації, які є найбільш важливими для удосконалення роботи спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer».

На запитання « Які на Вашу думку чинники управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації є найбільш важливими для удосконалення роботи спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»? » відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 3.2.

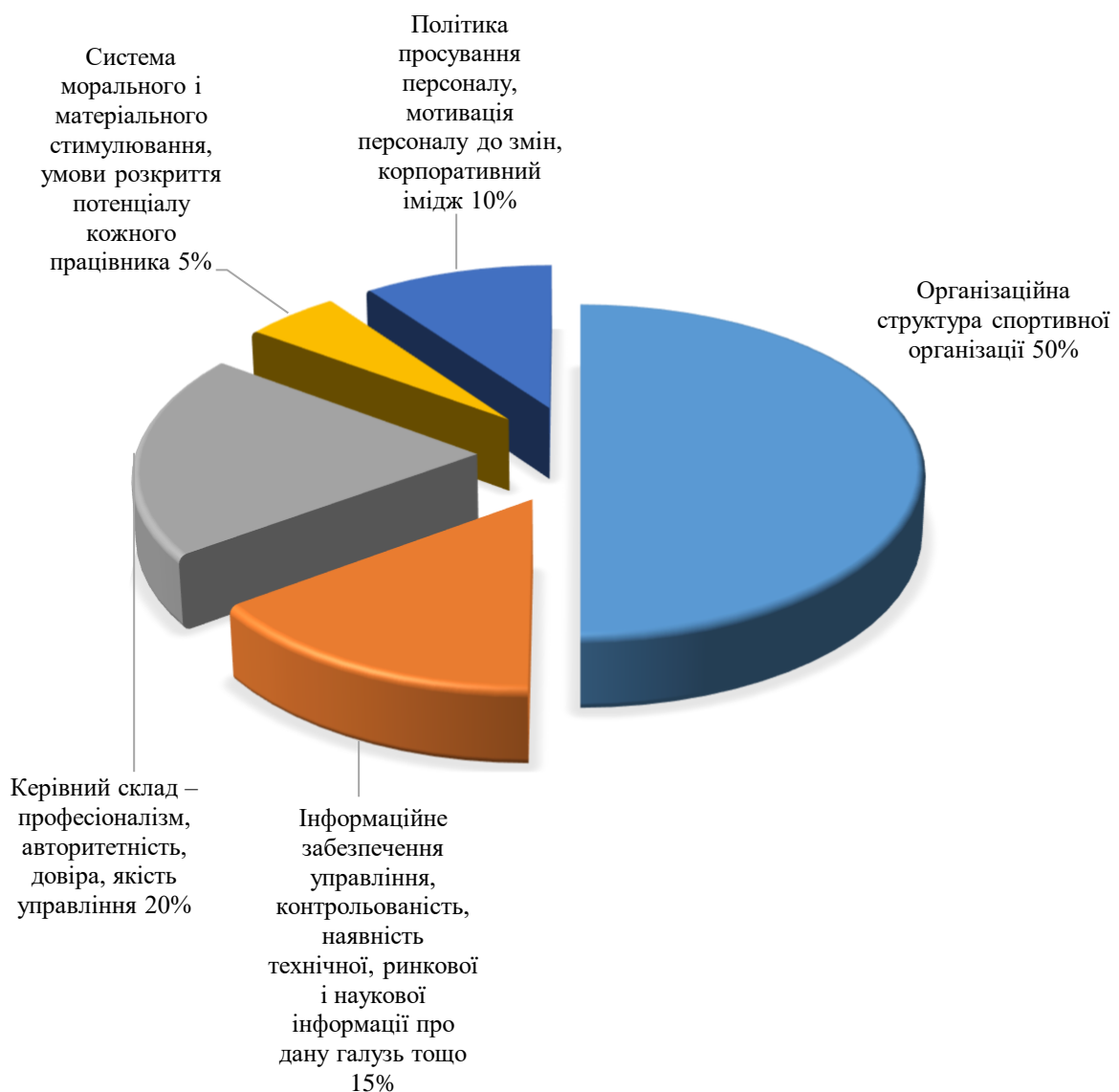


Рис. 3.2. Чинники управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації найбільш важливі для удосконалення роботи спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

Анкетування дало наступні результати: 50% респондентів вважають, що найбільш важливим чинником управління внутрішнім середовищем для удосконалення роботи спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є організаційна структура спортивної організації; 20% респондентів вважають, що найбільш важливим чинником управління внутрішнім середовищем для удосконалення роботи спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є керівний склад – професіоналізм, авторитетність, довіра, якість управління; 15% респондентів вважають, що найбільш важливим чинником управління внутрішнім середовищем для удосконалення роботи спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є інформаційне забезпечення управління, контрольованість, наявність технічної, ринкової і наукової інформації про дану галузь тощо; 10% респондентів вважають, що найбільш важливим чинником управління внутрішнім середовищем для удосконалення роботи спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є політика просування персоналу, мотивація персоналу до змін, корпоративний імідж; 5% респондентів вважають, що найбільш важливим чинником управління внутрішнім середовищем для удосконалення роботи спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є система морального і матеріального стимулювання, умови розкриття потенціалу кожного працівника.

Дослідження із застосуванням анкети дозволяє виявити практичні аспекти щодо визначення сутності внутрішнього середовища спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» та виявити чинники, що найбільше впливають на ефективність роботи спортивної організації в сучасних умовах.

### 3.2. Дослідження чинників забезпечення ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

Дослідження передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення.

На наступному етапі кваліфікаційної роботи ми дослідили чинники забезпечення ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації.

У розроблений анкеті ми сформулювали питання щоб з'ясувати чи вважають респонденти, що удосконалення системи управління внутрішнім середовищем позитивно вплине на розвиток фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer». Відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 3.3.

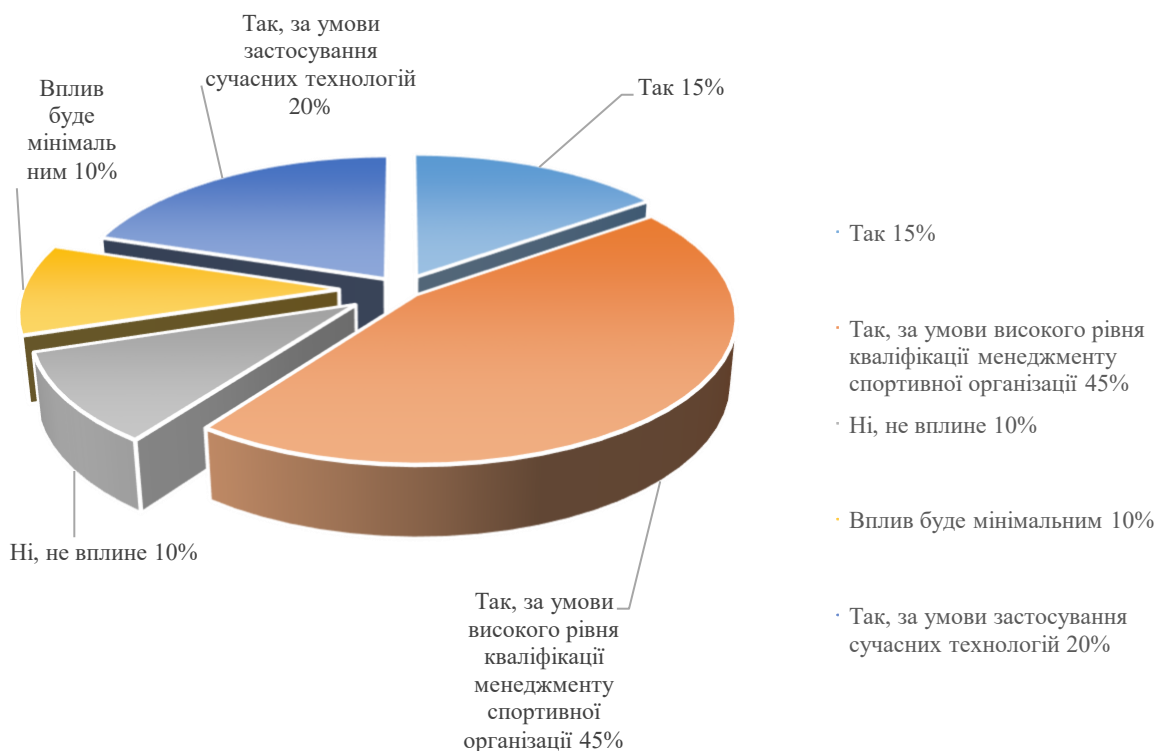


Рис. 3.3. Чинники удосконалення системи управління внутрішнім середовищем які позитивно впливають на розвиток фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

За результатами анкетного опитування серед працівників фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer ми отримали наступні показники:

45 % респондентів вважають, що удосконалення системи управління внутрішнім середовищем позитивно вплине на розвиток фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» за умови високого рівня кваліфікації менеджменту спортивної організації;

20 % респондентів вважають, що удосконалення системи управління внутрішнім середовищем позитивно вплине на розвиток фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» за умови застосування сучасних технологій;

15 % респондентів вважають, що удосконалення системи управління внутрішнім середовищем позитивно вплине на розвиток фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»;

10 % респондентів вважають, що удосконалення системи управління внутрішнім середовищем не матиме позитивного впливу на розвиток фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»;

10 % респондентів також вважають, що удосконалення системи управління внутрішнім середовищем матиме мінімальний позитивного впливу на розвиток фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer».

Наступне питання опитування у рамках анкетного дослідження стосувалось виявлення позитивних наслідки застосування системи управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer».

Відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 3.4.

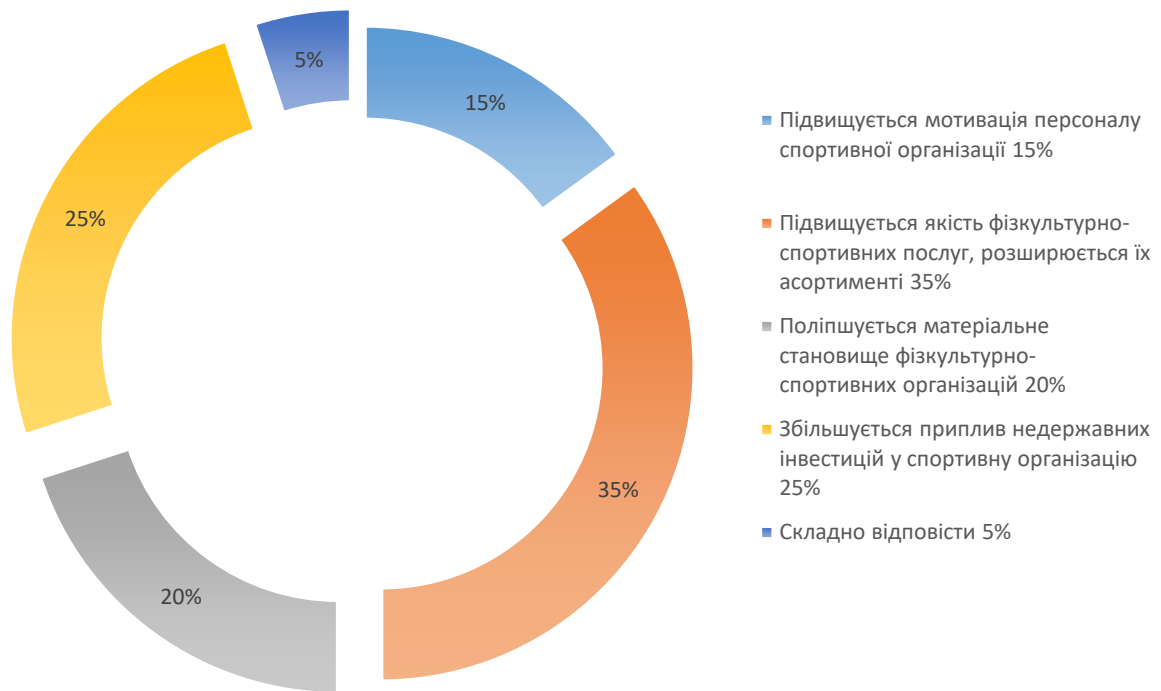


Рис. 3.4. Позитивні наслідки застосування системи управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

За результатами анкетного опитування серед працівників фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» ми отримали наступні показники:

35 % респондентів вважають, що позитивними наслідками застосування системи управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є підвищення якості фізкультурно-спортивних послуг, розширення їх асортименту;

25 % респондентів вважають, що позитивними наслідками застосування системи управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є збільшується припливу недержавних інвестицій у спортивну організацію;

20 % респондентів вважають, що позитивними наслідками застосування системи управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є поліпшення матеріального становища фізкультурно - спортивної організації;

15 % респондентів вважають, що позитивними наслідками застосування системи управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є підвищення мотивація персоналу спортивної організації і 5 % респондентів не змогли дати відповідь на це питання.

Наступне питання опитування у рамках анкетного дослідження стосувалось негативних наслідків впливу сучасних методів управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer». Відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Негативні наслідки впливу сучасних методів управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

За результатами анкетного опитування серед працівників фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» ми отримали наступні показники:

50 % респондентів вважають, що негативними наслідками впливу сучасних методів управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є недоступність елітних фізкультурно-спортивних послуг для значної частини населення через високі ціни;

25 % респондентів вважають, що негативними наслідками впливу сучасних методів управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є те, що фізкультурно-спортивні організації перетворюються в комерційні структури;

15 % респондентів вважають, що негативними наслідками впливу сучасних методів управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є посилення залежності фізкультурно-спортивних організацій від комерційних структур-спонсорів;

10 % респондентів вважають, що негативними наслідками впливу сучасних методів управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» є зменшення кількості безкоштовних послуг.

Діагностика роботи спортивної організації потребує, відповідно до обраної методології, вибирати певні джерела інформації, збирання та обробки потрібної інформації із застосуванням обраних методик аналізу, підготовки необхідних процесів для наступного успішного досягнення поставленої мети.

### 3.3. Вплив зовнішніх чинників на результати діяльності фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

У процесі діагностики необхідно прискіпливо вивчити взаємозв'язки між загальними цілями спортивної організації, визначити, що і як впливає на результати діяльності спортивної організації, а також визначити здатність спортивної організації здійснювати зміни.

У даному параграфі кваліфікаційної роботи ми дослідили вплив зовнішніх чинників на результати діяльності фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer». У розроблений анкеті ми сформулювали питання щоб з'ясувати чи слід державі впливати на розвиток системи управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту. Відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 3.6.

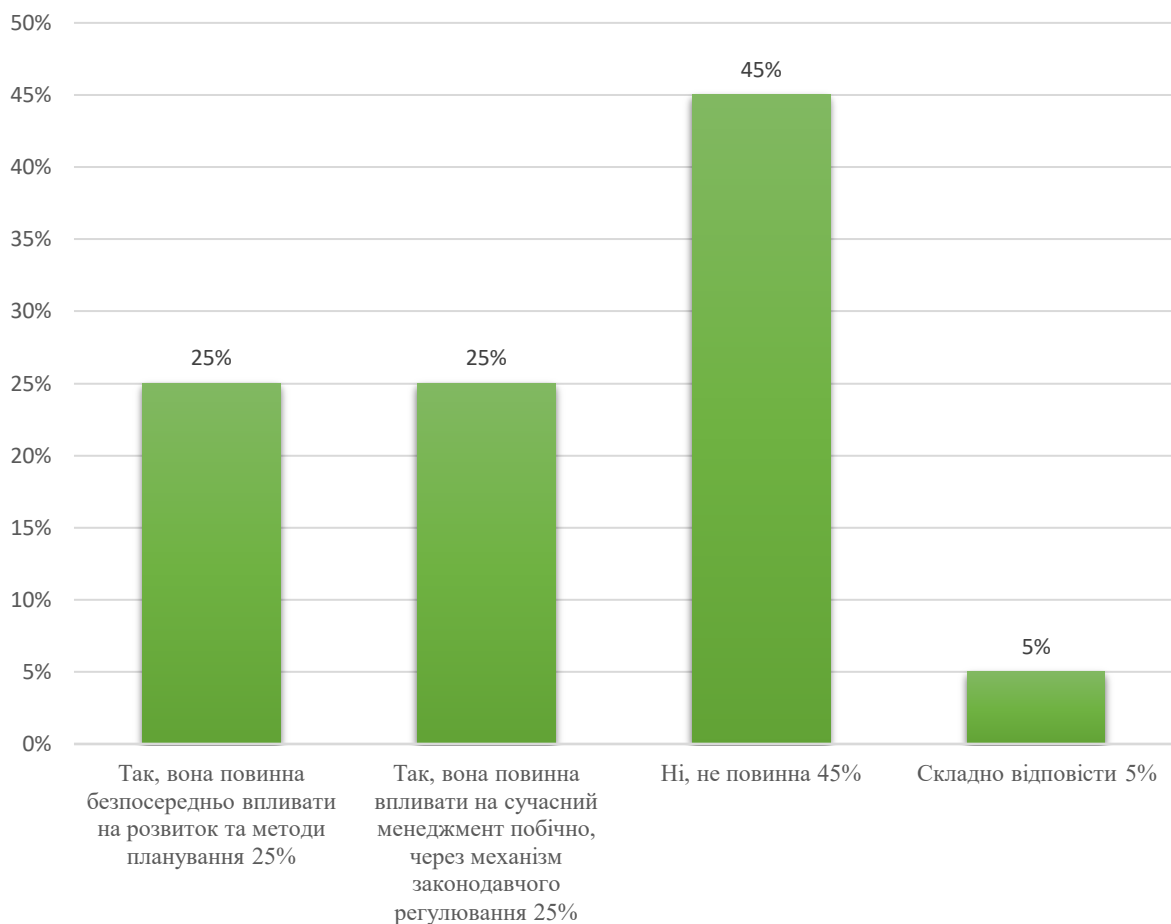


Рис. 3.6. Дослідження потреби впливу держави на розвиток системи управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту



За результатами анкетного опитування серед працівників фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» ми отримали наступні показники:

45 % респондентів вважають, що держава не повинна впливати на розвиток системи управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту;

25 % респондентів вважають, що державний вплив на розвиток системи управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту повинен здійснюватися побічно, через механізм законодавчого регулювання;

25 % респондентів вважають, що державний вплив на розвиток системи управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту повинен здійснюватися безпосередньо впливаючи на розвиток та методи планування;

5 % респондентів не змогли дати однозначної відповіді на поставлене в анкеті питання.

Системний підхід до дослідження середовища спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» передбачає розгляд самої спортивної організації не як закритої, а як відкритої системи, яка розвивається з урахуванням змін тих чи інших чинників зовнішнього середовища з урахуванням сучасних ризиків та умов конкуренції на ринку спортивних послуг.

Наступне питання опитування у рамках анкетного дослідження стосувалось ставлення держави до комерційних структур, що надають спонсорську підтримку фізкультурно-спортивним організаціям або спортсменам. Відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Визначення ставлення держави до комерційних структур, що надають спонсорську підтримку фізкультурно-спортивним організаціям або спортсменам

За результатами анкетного опитування серед працівників фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» ми отримали наступні показники:

40 % респондентів вважають, що держава повинна вводити податкові пільги спонсорам фізкультурно-спортивних організацій;

30 % респондентів вважають, що держава має створити правовий механізм контролю за діяльністю спонсорів;

25 % респондентів вважають, що держава повинна підтримувати спонсорування комерційними структурами фізкультурно-спортивних організацій;

5 % респондентів вважають, що держава не повинна втручатись у діяльність спонсорів.

Наступне питання опитування у рамках анкетного дослідження стосувалось доцільності фізкультурно-спортивній організації фехтувальний клуб «Fencer» використовувати ринкові технології управління внутрішнім середовищем, зокрема, маркетингове планування. Відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 3.8.

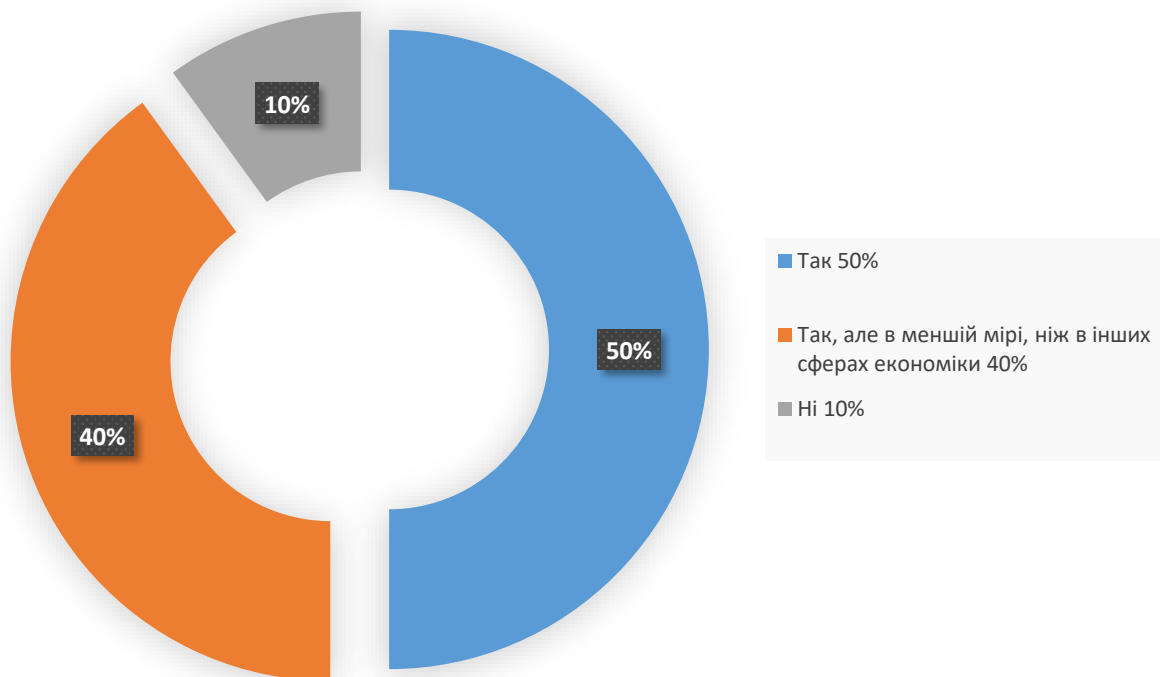


Рис. 3.8. Доцільність фізкультурно-спортивній організації фехтувальний клуб «Fencer» використовувати ринкові технології управління внутрішнім середовищем

За результатами анкетного опитування серед працівників фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» ми отримали наступні показники:

50 % респондентів вважають, що доцільно фізкультурно-спортивній організації фехтувальний клуб «Fencer» використовувати ринкові технології управління внутрішнім середовищем;

40 % респондентів вважають, що доцільно фізкультурно-спортивній організації фехтувальний клуб «Fencer» використовувати ринкові технології управління внутрішнім середовищем, але в меншій мірі, ніж в інших сферах економіки

10 % респондентів вважають, що не доцільно фізкультурно-спортивній організації фехтувальний клуб «Fencer» використовувати ринкові технології управління внутрішнім середовищем.

Обов'язково необхідно зазначити, що складність і новизна управлінських завдань, які постають перед фізкультурно-спортивною організацією фехтувальний клуб «Fencer» у наш час посилює навантаження на вищих керівників спортивної організації, в той час як сукупність управлінських навичок, відомих ще з першої половини ХХ століття, вже не відповідають сучасним умовам господарювання. Це пов'язано з тим, що багато завдань є принципово новими та не можуть бути вирішені завдяки минулому досвіду.

### **Висновки до розділу 3**

При проведенні аналізу процесів управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» було з'ясовано, що керівництво зможе максимально використовувати наявний потенціал спортивної організації і тим самим досягати більш значних результатів у операційній діяльності. Обов'язковим напрямком роботи є вибір оптимальної стратегії для спортивної організації. Здійснити це можна на основі оцінювання таких чинників: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив

минулих стратегій, вплив власників, чинники часу, вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ. Також перевіряється оптимальність стратегій у відповідності з критеріями: ступінь відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, забезпечення ефективної роботи фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer».

**РОЗДІЛ 4**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНОГО**  
**МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ**  
**ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФЕХТУВАЛЬНИЙ**  
**КЛУБ «FENCER»**

**4.1. Організаційні підходи до управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»**

З точки зору системного підходу в теорії та практиці менеджменту кожна спортивна організація є відкритою економічною системою, має специфіку, а також функціонує та розвивається за рахунок наявності в ній певних елементів, які своєчасно та адекватно реагують на сигнали зовнішнього оточення. Саме ці елементи представляють її внутрішнє середовище.

Будь-яка дія всіх спортивних організацій можлива лише в тому випадку, якщо середовище дозволяє її реалізувати. Внутрішнє середовище спортивної організації є джерелом її життєдіяльності. Воно містить потенціал, що дозволяє спортивній організації функціонувати і, таким чином, існувати та виживати протягом обмеженого періоду часу. Але внутрішнє середовище може створити певні проблеми і навіть призвести до банкрутства спортивної організації, якщо воно не забезпечує необхідних умов для функціонування спортивної організації.

Дослідження та аналіз сутності внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» дозволяє також виокремити основні її характеристики з точки зору сучасних поглядів науковців (рис. 4.1).

З огляду на це, пропонуємо розглядати внутрішнє середовище фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» як загальну систему взаємопов'язаних чинників, компонентів і підсистем, яка формується у кожній спортивній організації, безпосередньо впливає на її діяльність і є предметом прийняття управлінських рішень.



Рис. 4.1. Сучасні погляди щодо характеристики внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer»

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури спортивної організації, можна зазначити, що основними її елементами є мета спортивної організації, організаційна структура, система технологій, кадровий склад і організаційна культура. Також акцентується увага на тому,

що взаємозв'язок внутрішніх складових спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer є обопільним і досить складним.

У четвертому розділі кваліфікаційної роботи ми також дослідили чинники, які найбільшою мірою ускладнюють систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Відповіді респондентів розподілились наступним чином, що графічно відображено на рисунку 4.2.

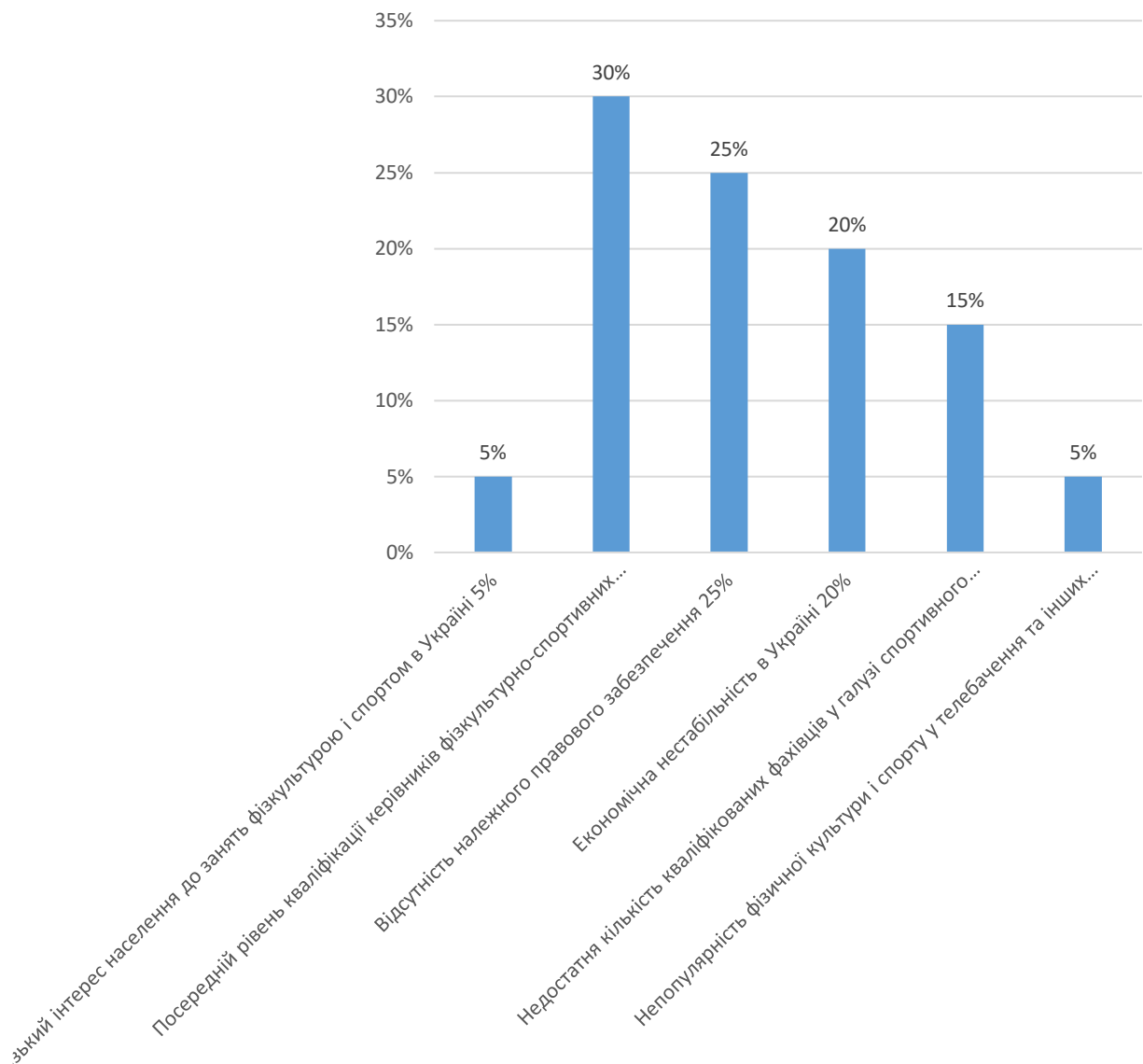


Рис. 4.1. Чинник, які найбільшою мірою ускладнюють систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні



За результатами анкетного опитування серед працівників фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» ми отримали наступні показники:

30 % респондентів вважають, що чинником, який найбільшою мірою ускладнює систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні є посередній рівень кваліфікації керівників фізкультурно-спортивних організацій;

25 % респондентів вважають, що чинником, який найбільшою мірою ускладнює систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні є відсутність належного правового забезпечення;

20 % респондентів вважають, що чинником, який найбільшою мірою ускладнює систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні є економічна нестабільність в Україні;

15 % респондентів вважають, що чинником, який найбільшою мірою ускладнює систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні є недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі спортивного менеджменту та маркетингу;

5 % респондентів вважають, що чинником, який найбільшою мірою ускладнює систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні є низький інтерес населення до занять фізкультурою і спортом в Україні;

5 % респондентів вважають, що чинником, який найбільшою мірою ускладнює систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні є непопулярність фізичної культури і спорту у телебачення та інших засобів масової інформації.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також загрози та можливості визначають умови успішного існування фізкультурно-спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer». Тому, на думку економістів, при аналізі внутрішнього середовища стратегічний

менеджмент повинен визначити сильні та слабкі сторони окремих складових елементів спортивної організації та самої спортивної організації в цілому.

#### **Висновки до розділу 4**

Загалом внутрішнє середовище спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» представлено низкою з п'яти груп чинників, а саме: конкурентна позиція спортивної організації, принципи функціонування, ресурси та їх використання, маркетингова стратегія та політика, фінансовий менеджмент. Ми повністю погоджуємося з твердженням, що кожна група чинників включає десятки специфічних чинників, а їх сукупність індивідуальна для кожної спортивної організації і залежить як від характеристик спортивних послуг, що надаються, так і від зовнішніх умов її функціонування. Важливість окремих чинників також різна для різних спортивних організацій.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Аналіз діяльності спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» показав, що управління внутрішнім середовищем спортивної організації здійснювалось в рамках формально встановленої організаційної структури управління, без суттєвої трансформації форм і методів управління, систем контролю. Керівники нижчих ланок управління так само головну увагу приділяють досягненню поточних цілей, питанням оперативного управління.

Найбільш прийнятними діями, які вже сьогодні мають обґрунтовуватись з подальшим втіленням у діяльність досліджуваної спортивної організації, повинні бути наступні:

1. Глибоке і постійне вивчення ринку, структури попиту.
2. Систематичне дослідження конкуренції на ринку та передового міжнародного та українського досвіду роботи.
3. Необхідно враховувати обсяг попиту споживачів на визначеному сегменті ринку.
4. Підвищення якості та культури обслуговування, надання їм ознак специфічності та унікальності;
5. Розробка гнучкої господарської та соціальної політики.
6. Впровадження стратегічного мислення та стратегічного планування.
7. Підвищення рівня кваліфікованості кадрів, досвід, мотивація працівників, зменшення плинності кадрів, продуктивності праці працівників, кадрового потенціалу, організація праці.
8. Удосконалення організаційної структури, керівного складу спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer», ієрархія підпорядкування, організація системи комунікацій організаційна культура, організаційний клімат.

9. Покращення структури спортивних послуг, технології, розміри і потужності спортивної організації, інтенсивність роботи, постачання, організація роботи, умови праці, ефективність.

10. Джерела фінансування спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer», наявність грошових коштів, забезпечення прибутковості, підтримка ліквідності, управління фінансами.

11. Просування послуг спортивної організації на ринок, стратегія ціноутворення, реклама, конкурентна стратегія, результати дослідження ринку.

12. Спортивна організація фехтувальний клуб «Fencer» повинна бути готова до конкуренції з іншими подібними закладами і до здобуття у такий спосіб конкурентних переваг над ними. Джерелом впровадження та координування здійснення таких перетворень може бути тільки її управлінська система.

## ВИСНОВКИ

1. Внутрішнє середовище спортивної організації формується у наслідок впливу різноманітних чинників. Як правило – це залежить від ринкових умов, вимогам яких внутрішнє середовище має відповідати. А також – це розміри спортивної організації. Великі спортивні організації із тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж спортивні організації малого бізнесу.

Внутрішнє середовище спортивної організації або мікросередовище спортивної організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал спортивної організації, тобто те, що характеризує цикл роботи ФСО і потребує ретельного контролю. Без врахування якісних та кількісних параметрів елементів внутрішнього середовища не можна досягти стану конкурентоздатної спортивної організації в ринкових умовах.

Отже, при їх вирішенні основних завдань і формується її внутрішнє середовище, основними елементами якого є: цілі спортивної організації; організаційна структура; система технологій; кадровий склад і організаційна культура.

2. Одним із організаційних підходів до управління внутрішнім середовищем та реагування на зміни зовнішнього середовища є також формування стратегії розвитку. Для підвищення конкурентоспроможності спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» слід розробити стратегію, яка дозволить ефективно використати потенційні можливості, задовольнити специфічні потреби різних сегментів ринку.

3. Позиції управління всередині спортивної організації фехтувальний клуб «Fencer» переважно формується тими цілями та місією, які повинна втілити дана організація. У внутрішньо організаційному процесі менеджмент є у ролі координатора, який створює та приводить до руху ресурси спортивної організації для досягнення нею стратегічних цілей. Менеджмент створює та трансформує, за потреби, внутрішнє середовище

спортивної організації, яке представляє собою органічне поєднання таких елементів, як інфраструктура, персонал, корпоративні правила, а також управляє багатьма процесами, які відбуваються у спортивній організації.

4. Завданням менеджера є створення у спортивній організації фехтувальний клуб «Fencer» середовища, що підтримує очікуваний тип поведінки як колективу так і окремих працівників. А для досягнення мети, коли працівник надає більше значення цілям системи, а ніж своїй, необхідно їх мотивувати.

Ключові чинниками успіху (конкурентні переваги) – це характерний для певної спортивної організації перелік чинників, що приносять їй перевагу над іншими спортивними організаціями. Конкурентні переваги базуються на: науково – технічному рівні; маркетинговому рівні; відповідному рівні управління; відповідних рівнях операційних процесів; фінансовому забезпеченні спортивної організації; рівні кадрів тощо.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 серпня 2011 р. N 828-р Київ Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2012-2016 роки (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ N 760 (760-2013-п) від 17.10.2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/828-2011-p#Text>
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2011 р. N 975 Про затвердження переліку підприємств, установ, організацій, громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 846 від 21.11.2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2013-p/para2#n2>
3. Бабаєв В. М. Організаційна культура керівника: навч. посіб. для спец. "Адміністративний менеджмент" / В. М. Бабаєв, Н. В. Шаронова; Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». - Х.: НТУ «ХПІ», 2015. - 260 с.
4. Балабанова Л. В. Інтерактивні маркетингові комунікації: монографія / Балабанова Л. В., Стельмах О. О.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. - 196 с.
5. Василенко О. П. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П. Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. - Умань: Вид. "Сочінський", 2017. - 490 с.
6. Василенко О. П. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П. Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. - Умань: Вид. «Сочінський», 2010. - 490 с.
7. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. / М. Д. Виноградський; Київ. екон. ін-т менеджменту - "Екомен". - 2. вид., перероб. і доп. - К.: КОНДОР, 2012. - 654 с.
8. Гуменник В. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. - К. : Знання, 2014. - 503 с.

9. Гуменник В. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ю. Лінькова ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х.: НТУ «ХП», 2018. - 463 с.
10. Дубовик Т. В. Інтернет-маркетингові комунікації: монографія / Т. В. Дубовик; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ: КНТЕУ, 2014. - 331 с.
11. Іващенко В. П. Кадровий менеджмент: [навч. посіб.] / Іващенко В. П., Фріман І. М., Фріман Є. М.; Укр. держ. ун-т науки і технологій. - Дніпро: Акцент ПП, 2022. - 259 с.
12. Ігнат'єва І. А. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підруч. / І. А. Ігнат'єва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - Київ : КНУТД, 2014. - 359 с.
13. Кожушко Л. Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне: НУВГП, 2016. - 396 с.
14. Красношарпа В. В. Менеджмент організацій: конспект лекцій / В. В. Красношарпа, О. П. Кавтиш ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ: НТУУ "КПІ", 2013. - 229 с.
15. Красношарпа В. В. Менеджмент організацій: конспект лекцій / В. В. Красношарпа, О. П. Кавтиш; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». - Київ: НТУУ «КПІ», 2013. - 229 с.
16. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник для вищих навч. закл. / О. В. Крушельницька. - К.: Кондор, 2016. - 206 с.
17. Лебідь В. М. Менеджмент організацій: підруч. / В. М. Лебідь, О. М. Гайдамака; ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». - Луганськ : ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2015. - 242 с.
18. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ю. Лінькова ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х. : НТУ "ХП", 2012. - 463 с.



19. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / [Лазарева Є. В. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Гончарука А. Г.; Одес. нац. акад. харч. технологій. - О.: Фенікс, 2013. - 299 с.

20. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / [Лазарева Є. В. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Гончарука А. Г.; Одес. нац. акад. харч. технологій. - О.: Фенікс, 2013. - 299 с.

21. Менеджмент організацій та адміністрування: навч. посіб. / [Харічков С. К. та ін.] ; за ред. проф. Харічкова С. К. та доц. Дорошук Г. А. - Одеса : Освіта України, 2015. - 443 с.

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

23. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж. ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К.: ІПК ДСЗУ, 2019. - 291 с.

24. Менеджмент організацій: теоретико-прикладний аспект: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Ю. Амосов, В. В. Мамонова, Д. В. Карамішев, О. В. Ольшанський ; за заг. ред. О. Ю. Амосова, В. В. Мамонової; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. - Х. : Магістр, 2017. - 207 с.

25. Менеджмент організацій: теоретико-прикладний аспект: навч. посіб. / О. Ю. Амосов, В. В. Мамонова, Д. В. Карамішев, О. В. Ольшанський; за заг. ред. О. Ю. Амосова, В. В. Мамонової; Нац. акад. держ. упр., Харк. регіон. ін-т держ. упр. - Х.: Магістр, 2014. - 207 с.

26. Мороз В. М. Кадровий менеджмент: загальна частина: текст лекцій у 2 ч. / В. М. Мороз; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", Ч. 1: Кадрова система організації: зміст та особливості формування. - 2016. - 121 с.

27. Мороз В. М. Кадровий менеджмент: загальна частина: текст лекцій: у 2 ч. / В. М. Мороз ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ

"ХПІ", 2016. (повне вид.). Т. 2: Теорія кадрового менеджменту: еволюція та розвиток змісту. - 2016. - 139 с.

28. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія / О. В. Мороз; Вінницький національний технічний ун-т. - Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. - 178 с.

29. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / О. О. Морушко; Нац. ун-т «Львів. Політех». - Львів: Вид-во Львів. Політех., 2014. - 173 с.

30. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця: ВНТУ, 2012. Ч. 2. - 2012. - 107 с.

31. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця: ВНТУ, 2012. Ч. 1. - 2017. - 104 с.

32. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця: ВНТУ, 2012. Ч. 2. - 2012. - 107 с.

33. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2012. Ч. 2. - 2012. - 107 с.

34. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / В. Д. Немцов [та ін]. - К.: ЕксОб, 2012. - 392 с.

35. Ніколенко С. С. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими комунікаціями в організаціях споживчої кооперації: монографія / С. С. Ніколенко, В. В. Стеценко; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). - Полтава : ПУЕТ, 2014. - 194 с.

36. Окландер М. А. Маркетингові комунікації в умовах інформаційної економіки: [монографія] / М. А. Окландер, І. Л. Литовченко, М. І. Ботушан. - О.: Астропринт, 2011. – 230 с.

37. Оліфіров О. В. Інформаційні ресурси і комунікації в управлінні асортиментом торговельних мереж: монографія / О. В. Оліфіров, Г. В. Шершньова; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. - 220 с.

38. Основи управлінського консультування: конспект лекцій / Сум. держ. ун-т; [уклад. М. М. Петрушенко]. - Суми: Сум. держ. ун-т, 2015. - 264с.

39. Основні напрями розвитку менеджменту організацій і адміністрування: колект. монографія / [Мельник Л. Л. та ін. ; за заг. ред. Сиченка В. В.]. - Павлоград : Арт Синтез-Т, 2014. - 225 с.

40. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К.: Кондор, 2009. - 378 с.

41. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор, 2015. - 860 с.

42. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор, 2019. - 378 с.

43. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. І. Палеха. - К.: Ліра-К, 2010. - 336 с.

44. Перелигін М. М. Корпоративне управління: навчально-метод. посібник / М. М. Перелигін, К. В. Шафранова; Житомирський економіко-гуманітарний ін-т, ВНЗ "Університет "Україна". - Житомир : Полісся, 2009. - 168 с.

45. Підприємництво і бізнес-культура: конспект лекцій / Сум. держ. ун-т; [уклад. Г. М. Шевченко]. - Суми : Сум. держ. ун-т, 2011. - 267 с.

46. Поважний О. С. Корпоративне управління: підручник / Поважний О. С., Орлова Н. С., Харламова А. О.; Донец. держ. ун-т упр. - К.: Кондор, 2013. - 244 с.

47. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т. О. Примак. - К.: ООО "Експерт", 2015. - 384 с.

48. Прищепа Н. П. Корпоративне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. П. Прищепа ; Держ. закл. "Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка". - Луганськ : ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2013. - 155 с.
49. Пряшков О. Ю. Навчальний посібник для самостійної роботи з дисципліни «Корпоративне управління» / О. Ю. Пряшков, Я. О. Шойко; Національний ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Інститут післядипломної освіти. - Миколаїв : НУК, 2015. - 198 с.
50. Пуртов В. Ф. Корпоративне управління: підручник / В. Ф. Пуртов, В. П. Третяк, М. М. Кудінова; Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2011. - 363 с.
51. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / Пушкар З. М., Пушкар Б. Т.; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль: 2017. - 209 с.
52. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посібник / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський; Міжрегіональна академія управління персоналом. - К. : МАУП, 2017. - 488 с.
53. Спасибо-Фатеева, І. В. Корпоративне управління: монографія / І. В. Спасибо-Фатеева; ред. І. В. Спасибо-Фатеева; Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого. - Х. : Право, 2007. - 498 с.
54. Тверезовська Н. Т. Методологія наукового дослідження: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. Т. Тверезовська, В. К. Сидоренко; Кабінет Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : Центр учбової літератури, 2013. - 439 с.
55. Управління персоналом: навч. посіб. / [К. Ф. Ковальчук та ін.] ; Нац. металург. акад. України. - Дніпро: Акцент ПП, 2019. - 302 с.
56. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. - Одеса: Фенікс, 2018. - 125 с.
57. Хміль Ф. І. Успішна кар'єра в менеджменті: прагматичний підхід [Текст] / Ф. І. Хміль. - Л.: Растр-7, 2010. - 152 с.

58. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія / С. О. Цимбалюк ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2018. - 227 с.
59. Цюцюра С. В. Методологія, методика та інформаційні технології наукових досліджень: конспект лекцій / С. В. Цюцюра; Київський національний ун-т будівництва і архітектури. - К. : 2014. - 143 с.
60. Чернявський А. Д. Корпоративне управління: навч. посіб. / А. Д. Чернявський, В. В. Кобржицький; Міжрегіональна академія управління персоналом. - К. : МАУП, 2016. - 208 с.
61. Чуйко О. М. Гендер і кар'єра: навч. посіб. / Оксана Чуйко, Надія Куравська ; [літ. ред. І. О. Бабій] ; ДВНЗ "Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника". - Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2019. - 363 с.
62. Шапошников К. С. Креативне корпоративне управління: теорія і практика: монографія / К. С. Шапошников. - Х. : Вид-во ХДУ, 2010. - 256 с.
63. Шапран Ю. П. Методологія наукового дослідження із охорони праці: навч.-метод. посіб. / Ю. П. Шапран, О. М. Новак; Держ. ВНЗ "Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди". - Переяслав-Хмельницький: Домбровська Я. М. [вид.], 2019. - 279 с.
64. Шиян Н. І. Корпоративне управління: конспект лекцій / Н. І. Шиян; Харківський національний аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. - Х.: 2016. - 179 с.
65. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. - К.: Знання, 2018. - 452 с.
66. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. - К.: Знання, 2016. - 452 с.
67. Щербакова К. Методологія та організація наукового дослідження: навч. посіб. / К. Щербакова, Н. Щербакова; Маріуп. держ. ун-т. - Мелітополь: Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2017. - 193 с.

## **ДОДАТКИ**

## АНКЕТА

### фахівця сфери фізичної культури і спорту

З метою удосконалення системи управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації та щоб визначити сучасні ефективні методи управління внутрішнім середовищем і визначити місце менеджера у їх забезпеченні, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну на Вашу думку відповідь).

**1. Які на Вашу думку чинники конкурентоспроможності найбільш важливі для спортивної організації та впливають на управління внутрішнім середовищем?**

- Економічні
- Управлінські
- Технологічні.

**2. Які на Вашу думку чинники управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації є найбільш важливими для удосконалення роботи спортивної організації?**

- організаційна структура спортивної організації
- інформаційне забезпечення управління, контрольованість, наявність технічної, ринкової і наукової інформації про дану галузь тощо;
- керівний склад – професіоналізм, авторитетність, довіра, якість управління;
- система морального і матеріального стимулювання, умови розкриття потенціалу кожного працівника;
- політика просування персоналу, мотивація персоналу до змін, корпоративний імідж.

**3. Чи вважаєте Ви, що удосконалення системи управління внутрішнім середовищем позитивно вплине на розвиток фізкультурно-спортивної організації?**

- Так
- Так, за умови високого рівня кваліфікації менеджменту спортивної організації
- Ні, не вплине
- Вплив буде мінімальним
- Так, за умови застосування сучасних технологій

**4. Які на Ваш погляд, позитивні наслідки має застосування системи управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації?**

- Підвищується мотивація персоналу спортивної організації
- Підвищується якість фізкультурно-спортивних послуг, розширюється їх асортимент
- Поліпшується матеріальне становище фізкультурно-спортивних організацій

- Збільшується приплив недержавних інвестицій у спортивну організацію

- Складно відповісти

**5. Які на Ваш погляд, негативні наслідки має вплив сучасних методів управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації?**

- Стають недоступними елітні фізкультурно-спортивні послуги для значної частини населення через високі ціни

- Фізкультурно-спортивні організації перетворюються в комерційні структури

- Посилиться залежність фізкультурно-спортивних організацій від комерційних структур-спонсорів

- Зменшується кількість безкоштовних послуг

**6. Чи слід державі впливати на розвиток системи управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту?**

- Так, вона повинна безпосередньо впливати на розвиток та методи планування

- Так, вона повинна впливати на сучасний менеджмент побічно, через механізм законодавчого регулювання

- Ні, не повинна

- Складно відповісти

**7. Яке, на Ваш погляд, має бути ставлення держави до комерційних структур, що надають спонсорську підтримку фізкультурно-спортивним організаціям або спортсменам?**

- Держава не повинна втручатись у діяльність спонсорів

- Держава повинна підтримувати спонсорів комерційними структурами фізкультурно-спортивних організацій

- Держава повинно вводити податкові пільги спонсорам фізкультурно-спортивних організацій

- Держава має створити правовий механізм контролю за діяльністю спонсорів

**8. Чи слід фізкультурно-спортивним організаціям використовувати ринкові технології управління внутрішнім середовищем, зокрема, маркетингове планування?**

- Так

- Так, але в меншій мірі, ніж в інших сферах економіки

- Ні

**9. Які з нижче перерахованих чинників, на Ваш погляд, найбільшою мірою ускладнюють систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні**

- Низький інтерес населення до занять фізкультурою і спортом в Україні

- Посередній рівень кваліфікації керівників фізкультурно-спортивних організацій



- Відсутність належного правового забезпечення
- Економічна нестабільність в Україні
- Недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі спортивного менеджменту та маркетингу
- Непопулярність фізичної культури і спорту у телебачення та інших засобів масової інформації

**10. Ваш вік**

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- Понад 50.

**11. Освіта**

- вища за напрямом фізична культура та спорт
- вища

**12. Професійний стаж**

- 1-5 років;
- 6-10 років
- 11-15 років;
- 16-20 років
- Понад 20 років.

**Дякуємо Вам за сприяння.**

**Зведена відомість  
результатів анкетування**

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
<b>1. Які на Вашу думку чинники конкурентоспроможності найбільш важливі для спортивної організації та впливають на управління внутрішнім середовищем?</b>			
1.1.	Економічні	10	50%
1.2.	Управлінські	6	30%
1.3.	Технологічні	4	20%
<b>2. Які на Вашу думку чинники управління внутрішнім середовищем фізкультурно-спортивної організації є найбільш важливими для удосконалення роботи спортивної організації?</b>			
2.1.	Організаційна структура спортивної організації	10	50%
2.2.	Інформаційне забезпечення управління, контрольованість, наявність технічної, ринкової і наукової інформації про дану галузь тощо	3	15%
2.3.	Керівний склад – професіоналізм, авторитетність, довіра, якість управління	4	20%
2.4.	Система морального і матеріального стимулювання, умови розкриття потенціалу кожного працівника	1	5%
2.5.	Політика просування персоналу, мотивація персоналу до змін, корпоративний імідж	2	10%
<b>3. Чи вважаєте Ви, що удосконалення системи управління внутрішнім середовищем позитивно вплине на розвиток фізкультурно-спортивної організації?</b>			
3.1.	Так	3	15%
3.2.	Так, за умови високого рівня кваліфікації менеджменту спортивної організації	9	45%
3.3.	Ні, не вплине	2	10%
3.4.	Вплив буде мінімальним	2	10%
3.5.	Так, за умови застосування сучасних технологій	4	20%
<b>4. Які на Ваш погляд, позитивні наслідки має застосування системи управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації?</b>			
4.1.	Підвищується мотивація персоналу спортивної організації	3	15%
4.2.	Підвищується якість фізкультурно-спортивних послуг, розширюється їх асортимент	7	35%
4.3.	Поліпшується матеріальне становище фізкультурно-спортивних організацій	4	20%

4.4.	Збільшується приплив недержавних інвестицій у спортивну організацію	5	25%
4.5.	Складно відповісти	1	5%
<b>5. Які на Ваш погляд, негативні наслідки має вплив сучасних методів управління внутрішнім середовищем у роботі фізкультурно-спортивної організації?</b>			
5.1.	Стають недоступними елітні фізкультурно-спортивні послуги для значної частини населення через високі ціни	10	50%
5.2.	Фізкультурно-спортивні організації перетворюються в комерційні структури	5	25%
5.3.	Посилиться залежність фізкультурно-спортивних організацій від комерційних структур-спонсорів	3	15%
5.4.	Зменшується кількість безкоштовних послуг	2	10%
<b>6. Чи слід державі впливати на розвиток системи управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту?</b>			
6.1.	Так, вона повинна безпосередньо впливати на розвиток та методи планування	5	25%
6.2.	Так, вона повинна впливати на сучасний менеджмент побічно, через механізм законодавчого регулювання	5	25%
6.3.	Ні, не повинна	9	45%
6.4.	Складно відповісти	1	5%
<b>7. Яке, на Ваш погляд, має бути ставлення держави до комерційних структур, що надають спонсорську підтримку фізкультурно-спортивним організаціям або спортсменам?</b>			
7.1.	Держава не повинна втручатись у діяльність спонсорів	1	5%
7.2.	Держава повинна підтримувати спонсорів комерційними структурами фізкультурно-спортивних організацій	5	25%
7.3.	Держава повинно вводити податкові пільги спонсорам фізкультурно-спортивних організацій	8	40%
7.4.	Держава має створити правовий механізм контролю за діяльністю спонсорів	6	30%
<b>8. Чи слід фізкультурно-спортивним організаціям використовувати ринкові технології управління внутрішнім середовищем, зокрема, маркетингове планування?</b>			
8.1.	Так	10	50%
8.2.	Так, але в меншій мірі, ніж в інших сферах економіки	8	40%
8.3.	Ні	2	10%

<b>9. Які з нижче перерахованих чинників, на Ваш погляд, найбільшою мірою ускладнюють систему управління внутрішнім середовищем у сфері фізичної культури і спорту в Україні</b>			
<b>9.1.</b>	Низький інтерес населення до занять фізкультурою і спортом в Україні	1	5%
<b>9.2.</b>	Посередній рівень кваліфікації керівників фізкультурно-спортивних організацій	6	30%
<b>9.3.</b>	Відсутність належного правового забезпечення	5	25%
<b>9.4.</b>	Економічна нестабільність в Україні	4	20%
<b>9.5.</b>	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі спортивного менеджменту та маркетингу	3	15%
<b>9.6.</b>	Непопулярність фізичної культури і спорту у телебачення та інших засобів масової інформації	1	5%
<b>10. Ваш вік</b>			
<b>10.1.</b>	21-30	10	50%
<b>10.2.</b>	31-40	7	35%
<b>10.3.</b>	41-50	2	10%
<b>10.4.</b>	Понад 50.	1	5%
<b>11. Освіта</b>			
<b>11.1.</b>	вища за напрямом фізична культура та спорт	8	40%
<b>11.2.</b>	вища	12	60%
<b>12. Професійний стаж</b>			
<b>12.1.</b>	1-5 років;	10	50%
<b>12.2.</b>	6-10 років	4	20%
<b>12.3.</b>	11-15 років;	3	15%
<b>12.4.</b>	16-20 років	2	10%
<b>12.5.</b>	Понад 20 років.	1	5%