

**Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет**

А. В. Сватьєв, А. В. Симонік, Д. А. Міфтахутдінова, Т. В. Воронкова

ОРГАНІЗАЦІЯ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ

**Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Спорт»**



**Запоріжжя
2024**

**Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет**

А. В. Сватьєв, А. В. Симонік, Д. А. Міфтахутдінова, Т. В. Воронкова

**ОРГАНІЗАЦІЯ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ
Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Спорт»**

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № 9 від 26.03. 2024 р.

**Запоріжжя
2024**

УДК 796.062:061.23(075.8)

О-641

Сватъєв А. В., Симонік А. В., Міфтахутдінова Д. А., Воронкова Т. В.
Організація спортивних клубів : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійної програми «Спорт». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 63 с.

У виданні в систематизованому вигляді подано теоретичні основи дисципліни «Організація спортивних клубів» відповідно до робочої програми.

Увагу акцентовано на основах сучасної клубної роботи, особливостях менеджменту спортивного клубу, структурі та методах управління спортивним клубом, місії спортивних організацій, підборі кваліфікованого персоналу та його мотивації, фінансовій діяльності спортивних клубів.

Теоретичний матеріал курсу наочно проілюстровано схемами. Визначення основних термінів і понять навчальної дисципліни розкрито в глосарії. Для діагностики рівня засвоєння знань запропоновано питання для самоконтролю й тести.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Спорт».

Рецензент

С. І. Караулова, д-р наук з фіз. вих. і спорту, проф. кафедри фізичної культури і спорту

Відповідальний за випуск

М. В. Маліков, д-р біол. наук, проф., декан факультету фізичного виховання, здоров'я та туризму

© А. В. Сватъєв, А. В. Симонік, Д. А. Міфтахутдінова, Т. В. Воронкова 2024

© ЗНУ, 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Зміст лекційного матеріалу	5
Тема 1. Термінологічні поняття спортивної та фізкультурно-оздоровчої діяльності.....	5
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>7</i>
<i>Тести.....</i>	<i>8</i>
Тема 2. Особливості менеджменту спортивного клубу.....	9
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>13</i>
<i>Тести.....</i>	<i>13</i>
Тема 3. Структура управління спортивним клубом	14
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>17</i>
<i>Тести.....</i>	<i>18</i>
Тема 4. Методи управління спортивним клубом	19
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>24</i>
<i>Тести.....</i>	<i>24</i>
Тема 5. Мета та місія роботи спортивних організацій	25
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>28</i>
<i>Тести.....</i>	<i>28</i>
Тема 6. Підбір кваліфікованого персоналу	29
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>34</i>
<i>Тести.....</i>	<i>34</i>
Тема 7. Стимулювання ефективної роботи. Мотивація персоналу.....	35
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>41</i>
<i>Тести.....</i>	<i>41</i>
Тема 8. Фінансова діяльність спортивних клубів	42
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>45</i>
<i>Тести.....</i>	<i>45</i>
Тема 9. Залучення грошових коштів спортивними та фізкультурно-оздоровчими організаціями у кризових умовах	46
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>51</i>
<i>Тести.....</i>	<i>51</i>
Тема 10. Алгоритм організації та проведення спортивних і спортивно-масових заходів	52
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>56</i>
<i>Тести.....</i>	<i>56</i>
Глосарій	58
Використана література	62

ВСТУП

Виразною ознакою сучасної культури є створення суспільних механізмів впливу на соціальне життя населення у вигляді різноманітних організацій. Одним із видів організацій, спрямованих на задоволення зростаючих запитів і потреб громадян у руховій активності й активному дозвіллі, є спортивні клуби. Вони добре зарекомендували себе з точки зору ефективної організації вільного часу. Опанування знань з організації спортивних клубів є важливим елементом сучасної професійної підготовки молодих фахівців у сфері фізичної культури і спорту.

Курс «Організація спортивних клубів» належить до циклу навчальних дисциплін вільного вибору студента в межах спеціальності.

Метою вивчення дисципліни «Організація спортивних клубів» є набуття здобувачами освіти уявлення про клубні об'єднання спортивної, оздоровчої та культурної спрямованості, засвоєння необхідних знань, вироблення вмінь і навичок із планування, організації та надання послуг у спортивних клубах і оздоровчих центрах.

Основними завданнями дисципліни «Організація спортивних клубів» є: засвоєння студентами особливостей функціонування спортивних клубів і основ формування зовнішньої та внутрішньої політики клубів; ознайомлення з процесом розробки статутних документів клубу; набуття навичок організації клубної роботи з урахуванням потреб і запитів клієнтів; розширення професійного світогляду.

У результаті вивчення вибіркової навчальної дисципліни «Організація спортивних клубів» здобувач освіти повинен досягти таких результатів навчання:

Знати: мету та завдання роботи клубних об'єднань; особливості роботи спортивних клубів; види та характеристики клубних послуг; складові формування клубного стилю та клубного іміджу; методи організації контролю за результативністю роботи клубу.

Уміти: підготувати установчі документи клубу; зареєструвати клубне об'єднання в установленому законодавством порядку; планувати та організовувати роботу персоналу спортивних та оздоровчих клубів різної форми для забезпечення потреб клієнтів.

У запропонованому авторами виданні відповідно до робочої програми дисципліни в конспективній формі подано теоретичні основи курсу «Організація спортивних клубів» – стислий зміст лекцій у їх структурно-логічній послідовності. Програмний матеріал викладено в 10 темах. До кожної теми запропоновано питання для самоконтролю та тести.

Видання сприятиме засвоєнню здобувачами ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Спорт», теоретичного аспекту дисципліни «Організація спортивних клубів», ефективній та якісній підготовці до практичних занять, поточного й підсумкового семестрового контролю.

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

Тема 1. ТЕРМІНОЛОГІЧНІ ПОНЯТТЯ СПОРТИВНОЇ ТА ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: *засвоїти основні поняття спортивної та фізкультурно-оздоровчої сфери; ознайомитись із класифікацією спортивних і фізкультурних організацій.*

План

1. Основні поняття спортивної та фізкультурно-оздоровчої сфери.
2. Класифікація спортивних і фізкультурно-оздоровчих організацій.

Ключові терміни та поняття: *фізична культура, спорт, фізкультурно-оздоровчі організації, фізкультурно-оздоровчий напрям, фізкультурно-оздоровча послуга, спортивні організації, спортивні послуги, резервний спорт, спортивні клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, суб'єкти сфери фізичної культури і спорту.*

1. Основні поняття спортивної та фізкультурно-оздоровчої сфери

Розкрити основи менеджменту організацій фізкультури і спорту неможливо без розуміння ключових понять і засад сфери ФКіС. Насамперед необхідно розмежувати такі поняття, як «фізична культура» і «спорт». Як не дивно, навіть ті, хто у нашій сфері працює вже не перший рік, не завжди розуміють між ними різницю.

Оскільки фізкультурно-оздоровчі та спортивні організації здійснюють свою діяльність на підставі Закону України «Про фізичну культуру і спорт», доцільно акцентувати увагу на його положеннях.

У згаданому нормативному документі наводиться таке тлумачення понять «фізична культура» та «спорт»:

Фізична культура – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового життя;

Спорт – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення й уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та іншій підготовленості шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них.

Іншими словами, фізична культура спрямована на розвиток рухової активності з метою формування здорового способу життя, а спорт – на спортивні досягнення завдяки участі у змаганнях.

Відповідно до цього виявляються відмінності в діяльності спортивних і фізкультурно-оздоровчих організацій.

Одна й та організація може вести як спортивну діяльність, так і фізкультурно-оздоровчу:

Фізкультурно-оздоровчий напрям розрахований на ширше коло споживачів спортивних послуг і передбачає підтримання здоров'я та форми незалежно від віку та роду діяльності.

Відповідно до ст. 15 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» ці організації здійснюють роботу з розвитку фізичної культури і спорту серед усіх груп населення. Вони створюють необхідні умови для зміцнення здоров'я учасників фізкультурно-оздоровчого процесу.

Фізкультурно-оздоровча послуга – це діяльність виконавця щодо задоволення потреб клієнта у підтримці та зміцненні здоров'я, фізичній реабілітації, а також проведення спортивно-оздоровчого і спортивного дозвілля.

Фізкультурно-оздоровчі послуги надаються у дитячих спортивних і танцювальних гуртках, тренажерних залах та інших спортивних секціях, метою яких є підтримання форми клієнта та його оздоровлення.

Спортивний напрям розрахований на більш серйозне заняття спортом, спрямовану підготовку до змагань і досягнення конкретних результатів учасниками спортивних змагань.

Спортивна послуга – це діяльність виконавця із задоволення потреб споживача в досягненні спортивних результатів.

2. Класифікація спортивних і фізкультурно-оздоровчих організацій

Відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» до суб'єктів сфери фізичної культури і спорту належать:

✓ Спортивні клуби

Спортивні клуби є установами фізичної культури і спорту, які забезпечують розвиток певних напрямів фізичної культури і спорту, видів спорту, проводять фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надають фізкультурно-спортивні послуги.

Спортивні клуби діють на підставі статуту (положення) та реєструються в установленому порядку.

Засновниками спортивних клубів можуть бути фізичні та юридичні особи.

Фінансування діяльності спортивних клубів здійснюється за рахунок коштів власника (засновника), інших джерел, не заборонених законодавством.

✓ Дитячо-юнацькі спортивні школи

Дитячо-юнацькі спортивні школи забезпечують розвиток здібностей вихованців в обраному виді спорту, створюють необхідні умови для гармонійного виховання, фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, змістовного відпочинку та дозвілля дітей і молоді, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя, підготовки спортсменів для резервного спорту.

Резервний спорт – напрям спорту, який забезпечує здійснення відбору обдарованих дітей та молоді для занять певним видом спорту, створення умов для максимального розвитку їх індивідуальних здібностей з метою досягнення

високих спортивних результатів, забезпечення умов переходу до спорту вищих досягнень та поповнення основного складу національних збірних команд.

✓ *Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю*

Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю є закладами фізичної культури і спорту, які забезпечують відбір і спортивну підготовку обдарованих дітей та молоді, створюють умови для розвитку їх індивідуальних здібностей з метою досягнення високих спортивних результатів та поповнення національних збірних команд у поєднанні зі здобуттям учнями та студентами відповідної освіти.

✓ *Школи вищої спортивної майстерності*

Школи вищої спортивної майстерності – заклади фізичної культури і спорту, які забезпечують підготовку спортсменів резервного спорту і спорту вищих досягнень шляхом проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів та участь спортсменів у відповідних змаганнях.

Окрім того, суб'єктами сфери ФКіС також є:

- ✓ фізкультурно-спортивні товариства;
- ✓ спортивні федерації;
- ✓ Національний олімпійський комітет України;
- ✓ Спортивний комітет України;
- ✓ центри олімпійської підготовки;
- ✓ центри студентського спорту закладів вищої освіти;
- ✓ фізкультурно-оздоровчі установи;
- ✓ центри фізичного здоров'я населення;
- ✓ центри фізичної культури і спорту для осіб з інвалідністю;
- ✓ колективи фізичної культури;
- ✓ громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості учнів і студентів.

? Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять «фізична культура» і «спорт». Поясніть між ними різницю.
2. На що розрахований фізкультурно-оздоровчий напрям?
3. Які організації здійснюють роботу з розвитку фізичної культури і спорту серед усіх груп населення відповідно до ст. 15 Закону України «Про фізичну культуру і спорт»?
4. Розтлумачте поняття «фізкультурно-оздоровча послуга» та «спортивна послуга».
5. За чий рахунок здійснюється фінансування діяльності спортивних клубів?
6. Які установи забезпечують розвиток певних напрямів фізичної культури і спорту, проводять фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надають фізкультурно-спортивні послуги?

Тести

1. Діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, насамперед фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя, – це:

- а) фізичне виховання;*
- б) спорт;*
- в) фізична культура.*

2. Діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та іншій підготовленості шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них, – це:

- а) фізичне виховання;*
- б) спорт;*
- в) фізкультурно-оздоровча послуга.*

3. Відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» діяльність виконавця із задоволення потреб споживача в досягненні спортивних результатів – це:

- а) спортивний напрям;*
- б) спортивна послуга;*
- в) фізкультурно-оздоровча послуга.*

4. Діяльність для підтримання та зміцнення здоров'я, фізичної реабілітації, а також проведення спортивно-оздоровчого дозвілля – це: ,

- а) спорт;*
- б) фізична культура;*
- в) фізкультурно-оздоровча послуга.*

5. Фізична культура спрямована на:

- а) гармонійний розвиток рухової активності з метою формування здорового способу життя;*
- б) досягнення найвищих спортивних результатів шляхом здійснення тренувальної діяльності;*
- в) виховання інтелектуально розвиненої, самодостатньої особистості.*

6. Спорт спрямований на:

- а) досягнення найвищої форми фізичної підготовленості;*
- б) формування активної розвиненої особистості;*
- в) спортивні досягнення за допомогою участі у змаганнях команд і колективів.*

7. Установами фізичної культури і спорту, які забезпечують розвиток певних напрямів фізичної культури і спорту, видів спорту, проводять фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, що надають фізкультурно-спортивні послуги, є:

- а) дитячо-юнацькі спортивні школи;*
- б) спортивні федерації;*
- в) спортивні клуби.*

8. Напрямок спорту, який забезпечує здійснення відбору обдарованих дітей

з метою досягнення високих спортивних результатів, забезпечення умов переходу до спорту вищих досягнень та поповнення основного складу національних збірних команд, – це:

- а) масовий спорт;*
- б) резервний спорт;*
- в) олімпійський спорт.*

9. Підготовка спортсменів для резервного спорту здійснюється за рахунок діяльності переважно:

- а) Національного олімпійського комітету;*
- б) Олімпійської хартії;*
- в) резервного спорту.*

10. Заклади фізичної культури і спорту, які забезпечують підготовку спортсменів резервного спорту та спорту вищих досягнень шляхом проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів та участь спортсменів у відповідних змаганнях – це:

- а) школи вищої спортивної майстерності;*
- б) дитячо-юнацькі спортивні школи;*
- в) спортивні федерації.*

11. Громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості, основними завданнями яких є сприяння розвитку відповідного виду спорту, підготовці спортсменів національних збірних команд, розвитку міжнародного співробітництва у сфері спорту, – це:

- а) дитячо-юнацькі спортивні школи;*
- б) Національний олімпійський комітет;*
- в) спортивні федерації.*

Тема 2. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНОГО КЛУБУ

Мета: *засвоїти основні терміни й поняття, які використовуються у спортивному менеджменті; розглянути організаційну структуру спортивного клубу та особливості управління спортивним клубом.*

План

1. Спортивний менеджмент як основа ефективного управління діяльністю організацій фізкультури і спорту.
2. Управління спортивним клубом.

Ключові терміни та поняття: *спортивний менеджмент, маркетинг, сервіс, управління, нормативно-правові акти, функції, спортивний менеджер, керівник спортивної організації / спортивної установи.*

1. Спортивний менеджмент як основа ефективного управління діяльністю організацій фізкультури і спорту

Однотипних проблем у системі управління спортивними клубами безліч. Але, як показує практика, найбільше управлінці скаржаться на складнощі, пов'язані з фінансуванням. Оскільки державним та бюджетним установам не вистачає фінансування, то вони змушені значно активніше залучати позабюджетні кошти.

А комерційні організації (через зниження платоспроможності населення, підвищення активності прямих та непрямих конкурентів (концертні заходи, кінотеатри, виставки, ресторани, оздоровчо-рекреаційні комплекси, хобі), внаслідок кризових явищ) зазнають збитків і планують повернутися хоча б до «докризової» прибутковості від бізнесу.

Відтак залучення додаткових коштів – це наразі найзлободенніше питання для керівників спортивних та фізкультурно-оздоровчих організацій.

Завдання щодо збільшення припливу коштів, прибутковості від підприємницької діяльності, на практиці не таке вже й просте, як може здатися. Насправді на шляху до успішної підприємницької діяльності доводиться долати значні труднощі та брати до уваги дуже великий блок інформації, який включає:

- ✓ залучення клієнтів;
- ✓ питання маркетингу;
- ✓ організацію продажів,
- ✓ шляхи збільшення середнього чека спортивної організації;
- ✓ створення спеціальних програм і системи лояльності для постійних клієнтів тощо.

Усі окреслені вище питання потребують подальшої деталізації.

Після залучення клієнтів та продажу своїх послуг наступним завданням є утримання клієнта, а значить постійне залучення його уваги та стимулювання інтересу.

І тут актуалізуються *питання сервісу*:

- ✓ Яким чином надавати послуги, щоб люди були максимально задоволені?
- ✓ Як позбутися конкурентів?

Насамперед потрібно підвищити якість, розширити спектр послуг, зробити послугу привабливою, ексклюзивною, цікавою для клієнта, щоб люди нею із задоволенням користувалися на постійній основі.

Виклад лекційного матеріалу теми логічно розпочати з визначення основ менеджменту фізкультури і спорту, розгляду різних видів спортивних і фізкультурно-оздоровчих організацій, опису основних моментів фокусу уваги спортивного менеджменту, розкриття питання цілепокладання та формування місії спортивних і фізкультурно-оздоровчих організацій.

Звісно, потребують уваги і правові питання. Адже **керувати спортивною установою потрібно насамперед відповідно до норм законодавства.**

Чинні нормативно-правові акти допоможуть:

- ✓ правильно спланувати й організувати роботу;

- ✓ уникнути штрафних санкцій;
- ✓ забезпечити безпеку спортивної чи фізкультурно-оздоровчої організації.

На практиці над вирішенням правових питань зазвичай працюють фахівці. Зрозуміло, що вони мають бути кваліфікованими й досвідченими юристами.

Подібна ситуація стосується й інших сфер діяльності!

Базовий рецепт успішної спортивної та фізкультурної організації:

1. Підберіть найкращих фахівців на кожну ділянку роботи.
2. Створіть команду.
3. Навчіть ключових співробітників секретів ефективної роботи.
4. Надихайте!
5. Запровадьте систему контролю.

Питання, які турбують керівників спортивних організацій, часто пов'язані з персоналом і кадровим складом.

Так, їх передусім цікавить:

- ✓ як досягти результативності створеної системи найму, управління та мотивації співробітників;
- ✓ як домогтися, щоб працівники працювали з ентузіазмом;
- ✓ як забезпечити системність роботи співробітників, щоб легше досягати цілей організації;
- ✓ як спростити роботу з персоналом, але при цьому зробити систему управління ефективною в усіх напрямках.

Керівник спорту, спортивної організації, спортивної установи – це дуже важлива фігура, яка створює цю організацію та ефективно нею керує.

Ефективність спортивної організації прямо залежить від якості та ефективності її керівника.

Отже, докладного розгляду потребують такі два важливі комплексні питання:

1) кадрового менеджменту – як підібрати, найняти та утримати найкращих співробітників для ефективної роботи фізкультурно-оздоровчої та спортивної організації;

2) маркетингового менеджменту – як збільшити дохід від підприємницької діяльності фізкультурно-оздоровчої та спортивної організації.

2. Управління спортивним клубом

У цій частині лекції розглянемо питання управління спортивним клубом.

Найчастіше *організаційна структура спортивного клубу (СК)* складається з чотирьох самостійних підрозділів, а саме:

- дирекція СК, яка займається адміністративними питаннями;
- методичний відділ, який займається питаннями методичного забезпечення навчально-тренувального процесу;
- юридичний відділ, який займається питаннями правового забезпечення діяльності СК;

– відділ маркетингу, який вирішує питання, пов'язані з рекламою та продажем спортивно-оздоровчих послуг.

Управління спортивним клубом здійснює керівник, який приймає управлінські рішення та здійснює контроль за їх виконанням.

При цьому багато працівників фізкультурно-оздоровчої організації (викладачі, тренери, інструктори тощо) тією чи іншою мірою використовують елементи управлінської діяльності.

Тренер чи інструктор спортивно-оздоровчих та спортивних установ приймають рішення вже тоді, коли здійснюють набір груп для занять тим чи іншим видом спорту.

Потім тренер веде облік, здійснює аналіз та узагальнює дані щодо кожного спортсмена чи члена команди для того, щоб розробити план роботи з учасниками групи або індивідуальний план роботи спортсмена.

Організація роботи спортивної групи чи окремо взятого спортсмена – це також елемент спортивного менеджменту.

Як і на будь-якому іншому виробництві, у спортивних установах існує розподіл праці.

При цьому спортивні менеджери (вище керівництво організації) вирішують різнопланові завдання та несуть відповідальність за прийняття управлінських рішень. Їх основними функціями є:

- ✓ функція ухвалення рішення;
- ✓ інформаційна функція;
- ✓ функція керівника.

Функція прийняття рішення виявляється у тому, що керівник організації як спортивний менеджер приймає рішення про напрями діяльності спортивної організації, розподіляє ресурси всередині установи та несе повну відповідальність за результати управлінських дій.

Прикладами реалізації цієї функції є накази організації про відкриття нового відділу або внесення до штатного розкладу нової посади або декількох посад для розширення сфери діяльності організації.

А якщо розглянути цю функцію, не торкаючись важливих подробиць, то кожен керівник кілька разів на день приймає управлінські рішення навіть при вирішенні звичайних поточних проблем, не наказуючи, а даючи усні розпорядження. Це і є функція ухвалення рішень.

Інформаційну функцію керівник організації як спортивний менеджер виконує через збирання та обробку як зовнішньої, так і внутрішньої інформації, а також через доведення необхідної інформації до співробітників установи.

Приклади реалізації цієї інформаційної функції керівника організації:

- ✓ будь-яка документація (як загалом по організації, так і окремо за відділами), що інформує співробітників;
- ✓ проведення нарад і зборів тощо.

Проведення зборів колективу – яскравий приклад інформаційної функції. Звичайно, на зборах колективу організації чи установи здійснюється не лише інформування співробітників, а й ухвалюються рішення, проводяться голосування та обговорення, а іноді – нагородження найкращих співробітників.

Але, як правило, інформування працівників у цьому форматі є дуже ефективним!

Функція керівника включає налагодження відносин усередині самої організації через мотивацію діяльності співробітників, координацію зусиль усіх співробітників для досягнення конкретної мети, а також представництво установи у разі контактів з іншими організаціями.

Одним із прикладів функції керівника є організація змагань фізкультурно-оздоровчої установи з метою підняття фізкультурного духу різних цільових аудиторій.

? Питання для самоконтролю

1. Назвіть труднощі, які найбільш часто виникають на шляху до успішної підприємницької діяльності.

2. Назвіть чинні нормативно-правові акти, які допоможуть керувати спортивною установою.

3. Які питання, пов'язані з персоналом і кадровим складом цікавлять керівників спортивних організацій?

4. Схарактеризуйте організаційну структуру спортивного клубу.

5. Хто здійснює управління спортивним клубом?

6. Які завдання та функції вирішують спортивні менеджери (вище керівництво організації), які несуть відповідальність за прийняття управлінських рішень?

7. У чому полягає сутність інформаційної функції керівника організації як спортивного менеджера?

8. Наведіть приклади реалізації інформаційної функції керівника організації.

Тести

1. Основною функцією дирекції спортивного клубу є:

- а) адміністрування;
- б) методичний супровід навчально-тренувального процесу;
- в) юридична діяльність.

2. Укажіть завдання кадрового менеджменту:

- а) відбір та комплектування спортивних груп;
- б) підбір та забезпечення ефективної роботи персоналу
- в) підвищення прибутковості організації.

3. Збільшенням доходу від підприємницької діяльності фізкультурно-оздоровчої та спортивної організації займається:

- а) відділ маркетингу;
- б) керівник;
- в) методичний відділ.

4. Рішення керівника про зміну напрямку роботи спортивної організації, відкриття нового відділу або введення нової штатної одиниці характеризує:

- а) функцію ухвалення рішення;

- б) інформаційну функцію;
- в) функцію керівника.

5. *Мотивація співробітників, організація різноманітних заходів із метою формування сприятливого мікроклімату в колективі характеризує:*

- а) функцію ухвалення рішення;
- б) інформаційну функцію;
- в) функцію керівника.

6. *Збори трудового колективу, проведення нарад, видача наказів керівником реалізуються завдяки:*

- а) функції ухвалення рішення;
- б) інформаційній функції;
- в) функції керівника.

Тема 3. СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМ КЛУБОМ

Мета: *усвідомити сутність спортивного менеджменту, його принципи та завдання; ознайомитись із загальною структурою спортивного менеджменту; розглянути рівні та функції управління.*

План

1. Загальна структура спортивного менеджменту.
2. Функції спортивного менеджменту.

Ключові терміни та поняття: *спортивний менеджмент, рівні управління, види управління, делегування, піар-менеджмент, маркетинговий менеджмент, управління персоналом, фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент.*

1. Загальна структура спортивного менеджменту

Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організацією фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах.

Ключовим завданням спортивного менеджменту є забезпечення цілеспрямованого ефективного управління всіма спортивними процесами з урахуванням закономірностей функціонування фізкультурно-спортивних явищ.

Спортивний менеджмент має власну структуру, що виражається через цілі, функції, взаємодію підсистем управління організацією.

Рівні та види управління

Виокремлюють різні рівні менеджменту:

- 1) вищий;
- 2) середній;

3) нижчий.

Вищий рівень управління – це стратегічне управління.

На середньому рівні виявляються спеціалізовані види менеджменту, у числі яких:

- ✓ піар-менеджмент,
- ✓ маркетинговий менеджмент,
- ✓ управління персоналом,
- ✓ фінансовий та інноваційний менеджмент,
- ✓ менеджмент фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг.

На нижчому рівні управління знаходиться безпосередньо менеджмент на рівні виконання – це менеджмент технологій.

Наприклад, беремо групи тих, хто займається, дитячу секцію з футболу. Там звичайний інструктор-методист, який веде групу, також є управлінцем, але лише на нижньому рівні управління. Він керує своєю невеликою групою, вибудовуючи свій менеджмент, який включає постановку цілей, мотивацію дітей до занять та досягнення результатів.

Таким чином, спортивний менеджмент забезпечує безперервний прямий і зворотний зв'язок між управлінською системою (суб'єктом управління) і керованою підсистемою (об'єктом управління).

2. Функції спортивного менеджменту

Перейдемо до вивчення функцій управління в спортивному менеджменті.

Основні функції спортивного менеджменту

Цілепокладання – це ключова функція керівника в менеджменті. Тут виявляється і планування.

Планування гарантує:

- ✓ своєчасне прийняття рішень;
- ✓ можливість уникнути поспіху;
- ✓ визначення чітких завдань і вибір найбільш ефективних шляхів для їх вирішення;
- ✓ утримання ситуації під контролем.

Необхідно чітко уявити кінцевий результат, потім крок за кроком розпланувати, як дійти до кожної мети і що саме потрібно зробити для реалізації задуманого.

У будь-якій організації плануванню треба приділяти особливу увагу, адже без нього дуже важко отримати бажаний результат.

Планування відбувається на всіх рівнях, тобто на рівні керівника організації, кожного відділу, кожного окремо взятого співробітника. Підлеглі також мають формувати плани роботи, а керівник – їх перевірити та внести необхідні корективи.

Організація робочого процесу. Недостатньо просто написати план – його потрібно реалізувати. Необхідно організувати робочий процес так, щоб план був втілений на практиці. Це відбувається у спортивній організації шляхом

розподілу та перерозподілу обов'язків і завдань між співробітниками організації. При цьому застосовуються всі інструменти управління:

Уміння координувати дії підлеглих. Як правило, організація – це не одна людина і не дві, а цілий колектив. І треба вміти правильно координувати роботу підлеглих.

Завдання – визначення часу – контроль. Після того, як поставлено основне завдання підлеглим та чітко визначено час на його виконання, необхідно організувати контроль за виконанням.

Функція координації здійснюється за допомогою функцій планування та контролю. Тільки запланувавши та розподіливши всі обов'язки, а також позначивши основні «контрольні точки», можна вимагати від підлеглих результатів виконання розпорядження у визначений заздалегідь термін та в певному обсязі.

Регулярний контроль за виконанням роботи. В даному випадку можна організувати роботу по-різному: або контролювати у встановлений наперед час, або несподівано перевіряти роботу. Варто пам'ятати, що функція контролю як функція управління є дуже важливою.

Як правило, цьому сприяє внутрішня звітність, яка надається підлеглими до певного часу в певній формі для того, щоб керівник організації мав уявлення про те, наскільки своєчасно й ефективно виконуються розпорядження на проміжних етапах.

Внутрішня звітність підлеглих може бути організована у вигляді «п'ятихвилинок» або в письмовій формі, але важливо особисто візуально контролювати ключових співробітників та вимагати від них контролю їх підлеглих.

Багато успішних компаній використовують щоденну звітність.

Ми перерахували найголовніші та загальні функції менеджменту.

Але є ще безліч інших функцій управління, наприклад, соціальні, які пов'язані з взаєминами в колективі – це делегування та мотивація. Про мотивацію більш детально згодом.

Делегування – це доручення роботи, передача частини повноважень керівника конкретному співробітнику чи групі співробітників. Як правило, делегування добре впливає на роботу в організації, адже коли керівник доручає свої непрофільні функції своїм підлеглим, він може приділити більше часу вирішенню важливих і відповідальних питань. Але не варто забувати контролювати та виконувати інші функції управління.

Один із прикладів делегування – передача керівником частини функцій контролю за виконанням доручень своєму секретареві. Наприклад, в електронній системі документообігу секретареві доручається кілька разів на день відстежувати виконання доручень керівника. Секретар перевіряє проміжні результати, нагадує терміни тощо.

Також до функцій управління належить процес прийняття рішень. Керівник постійно ухвалює рішення. На основі прийнятих рішень, зазвичай, створюється документ – наказ, інструкція тощо. І це є дієвим та ефективним

способом доведення до відома співробітників рішень керівництва з того чи іншого питання.

Будь-які інструкції або документація, які містять інформацію, що спрямовано діє на підлеглих, мають велике значення. Співробітники повинні знати, що саме керівник від них вимагає і чого хоче досягти.

Не варто забувати і про функції управління з обліку та аналізу. Адже без цього жодна організація не зможе законно працювати.

Будь-яка організація має здійснювати бухгалтерський облік, адже згідно з нормативними положеннями Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (зі змінами від № 2545-VIII від 18.09.2018) бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня реєстрації підприємства до його ліквідації.

Також бажано застосовувати не лише фінансовий, а й управлінський облік. Якщо фінансовий облік сприяє систематизації інформації про діяльність організації загалом, виходячи з даних рахунків бухгалтерського обліку, то управлінський облік являє собою внутрішній вид обліку і ведеться з метою систематизації даних у час для правильних управлінських рішень.

Результатом бухгалтерського обліку стає фінансова звітність, яка подається до податкових органів відповідно до Податкового кодексу України. Керівник же підприємства отримує грамотне рішення з управління доходами і витратами організації загалом і з конкретно вирішуваного в часі питання. Відтак на підставі даних управлінського обліку можна приймати рішення про поточні витрати, а ось аналіз фінансової звітності може дати уявлення про ліквідність діяльності організації, її ділову активність та фінансову стійкість, що також дуже важливо для оцінки ефективності управління організацією.

Наступна функція управління – це аналіз результатів діяльності. На кожному етапі управління все аналізується і, звичайно, вносяться необхідні зміни й доповнення. Керівник робить правильні висновки, коригує діяльність організації та знову планує досягнення певної мети, але вже значно впевненіше і з кращим результатом, оскільки вже має аналітичну базу.

? Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність спортивного менеджменту.
2. Схарактеризуйте структуру спортивного менеджменту.
3. Що являє собою вищий рівень управління?
4. На якому рівні виявляється менеджмент технологій?
5. Окресліть ключові функції керівника в спортивному менеджменті.
6. Яким чином реалізується функція координації в спортивному менеджменті?
7. Обґрунтуйте важливість планування в спортивному менеджменті. Поясніть, з якою метою воно використовується в управлінні.
8. Схарактеризуйте функцію контролю в системі управління спортивним клубом. Чим ця функція важлива?
9. Що являє собою делегування повноважень? Наведіть приклади.

Тести

1. Спортивний менеджмент – це:

- а) керівництво процесом створення спортивної організації, формування її структури, визначення її мети і функцій, розробка відповідних статутних документів, інструкцій тощо;
- б) теорія і практика ефективного управління організацією фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах;
- в) процес задоволення потреб клієнтів спортивно-оздоровчого клубу / центру за допомогою правильного використання його ресурсів і ефективної організації його діяльності;
- г) один з інструментів утримання клієнтів спортивного клубу.

2. Укажіть рівні спортивного менеджменту:

- а) районний, обласний, державний;
- б) вищий, середній, нижчий;
- в) рівень суб'єкта управління, рівень об'єкта управління;
- г) стратегічний, тактичний, оперативний.

3. Які з наведених нижче прикладів стосуються середнього рівня управління в спортивному клубі?

- а) піар-менеджмент;
- б) маркетинговий менеджмент;
- в) управління персоналом;
- г) фінансовий та інноваційний менеджмент;
- д) менеджмент фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг.

4. Планування гарантує:

- а) своєчасне прийняття рішень;
- б) можливість уникнути поспіху;
- в) визначення чітких завдань і вибір найбільш ефективних шляхів для їх вирішення;
- г) утримання ситуації під контролем;
- г) усі відповіді правильні.

5. Що із указанного нижче не належить до функцій спортивного менеджменту?

- а) планування, організація робочого процесу, прийняття рішень, аналіз результатів діяльності;
- б) формування образу спортивної послуги, розробка та реалізація плану рекламної кампанії;
- в) координація дій підлеглих, контроль за виконанням роботи;
- г) розробка методів забезпечення конкурентної переваги.

Тема 4. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМ КЛУБОМ

Мета: розглянути види спортивних клубів, принципи їх діяльності; ознайомитися із методами спортивного менеджменту та чинниками, які впливають на їх вибір.

План

1. Форми та принципи організації спортивних клубів. Види членства у спортивних клубах.
2. Методи управління.

Ключові терміни та поняття: спортивний менеджмент, членство, методи, принципи, спортивний клуб, управління, статут.

1. Форми та принципи організації спортивних клубів. Види членства у спортивних клубах

Спортивний клуб є юридичною особою та за організаційно-правовою формою може бути комерційною, некомерційною чи громадською організацією.

Засновниками спортивних клубів можуть бути будь-які фізичні та юридичні особи.

З організаційно-економічної точки зору всі спортивні клуби можна розподілити на:

- ✓ клуби аматорського спорту – створюються у формі громадських об'єднань;
- ✓ комерційні клуби – фізкультурно-оздоровчої спрямованості та професійного спорту (футбольні, хокейні, тенісні, волейбольні, баскетбольні та ін.).

Як правило, спортивні клуби, що належать до державної (муніципальної) чи суспільної форми власності, є некомерційними, а приватні клуби – комерційними. Приватні спортивні клуби переважно адаптовані до умов ринку. Вони більш орієнтовані на вивчення та задоволення потреб населення у фізкультурно-спортивних послугах високої якості, залучення різних джерел фінансування, тому цілком закономірно, що саме приватні спортивні клуби стали організаційною основою у сфері фізичної культури і спорту в сучасних ринкових умовах.

Як відомо, класичний спортивний клуб створюється та функціонує, керуючись певними принципами, у числі яких:

- ✓ добровільне членство – особа добровільно вступає до спортивного клубу з метою отримання якісних фізкультурно-спортивних послуг;
- ✓ орієнтованість на інтереси членів – спортивний клуб має задовольнити інтереси своїх членів або зберегти їх;
- ✓ незалежність від третіх осіб – спортивний клуб прагне досягти своєї мети та реалізувати поставлені завдання, несе економічну та соціальну відповідальність, підтримує свою діяльність за рахунок фінансових джерел

існування; спортивний клуб як добровільне об'єднання не залежить від інших державних та громадських організацій;

✓ демократична структура прийняття рішень – спортивний клуб діє за принципами повної господарської самостійності, відповідає за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань; самостійно планує свою господарську діяльність та здійснює її на підставі договорів.

Таким чином, спортивний клуб може бути зареєстрований як у формі комерційної організації, так і некомерційної.

Комерційні організації створюються з метою одержання прибутку. Тому, якщо передбачається, що створюваний спортивний клуб надаватиме платні послуги у сфері ФКіС, його доцільно реєструвати саме у формі комерційної організації.

У тому випадку, коли клуб передбачає членство (можливість вступу в організацію та виходу з неї) або ж клуб планується фінансувати за рахунок членських внесків або пожертвувань, здійснюється реєстрація клубу у формі некомерційної організації.

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

2. Методи управління

Спортивний менеджмент для впливу на керовану систему використовує низку методів. *Методи спортивного менеджменту* являють собою конкретні способи цілеспрямованого впливу керівника фізкультурно-спортивної організації на її співробітників і здійснення контролю за їх діяльністю.

Найбільш важливе значення з точки зору практики менеджменту має класифікація методів на основі специфіки відносин, що складаються між співробітниками організації в процесі спільної діяльності. За цією ознакою у спортивному менеджменті застосовуються *такі методи*:

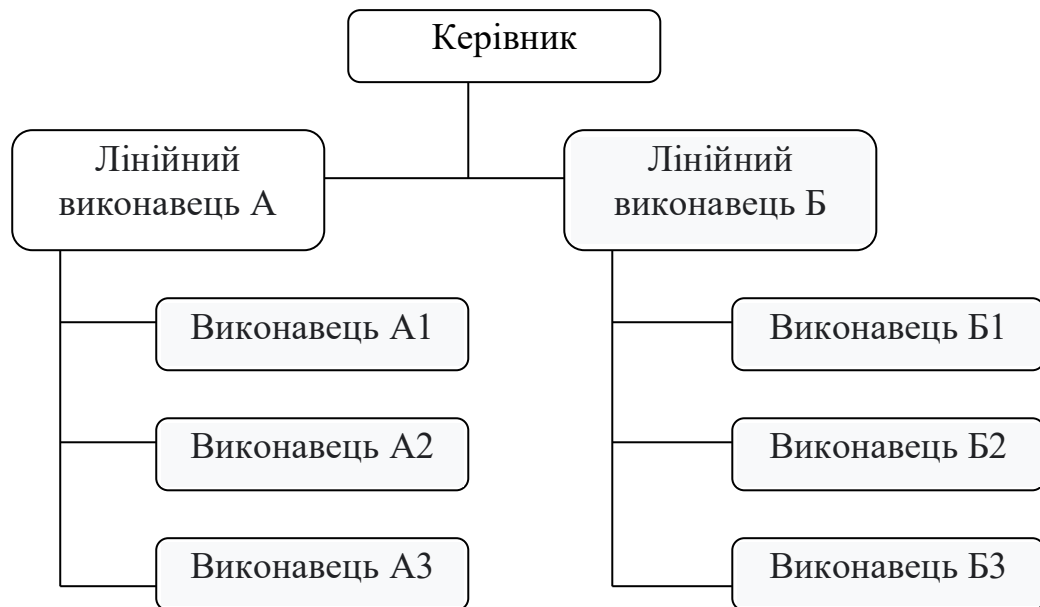
- ✓ правового регулювання;
- ✓ організаційні;
- ✓ адміністративні;
- ✓ економічні;
- ✓ соціально-психологічні.

Методи правового регулювання ґрунтуються на нормативно-законодавчій базі України. Найголовніший документ, який регламентує право на працю членів всього нашого суспільства та є основою для законодавчої діяльності в країні, – Конституція України.

Цивільний кодекс України регламентує договірні відносини як між громадянами щодо організації юридичних осіб, так і щодо взаємодії юридичних і фізичних осіб у суспільстві загалом.

До організаційних методів управління відноситься і робота над структурою управління організації. Чим більша чисельність організації, тим складніша структура управління. Структура управління має значення з точки зору розподілу посадових обов'язків між рівнями управління організації.

У невеликих організаціях (від 10 до 50 осіб) найчастіше практикується лінійна структура управління, коли все контролює керівник організації. Саме він приймає відповідальні рішення та стежить за їх виконанням. Як правило, у таких організаціях керівником є професіонал, який добре знає специфіку роботи всіх своїх підлеглих, бо свого часу пройшов усі рівні підпорядкування, починаючи від помічника тренера. А це означає, що такий керівник знає специфіку кожної посади в організації зсередини.



Переваги:

- ✓ чітке розмежування відповідальності та компетенції;
- ✓ простий контроль;
- ✓ швидкі та економічні форми прийняття рішення;
- ✓ прості ієрархічні комунікації;
- ✓ персоніфікована відповідальність.

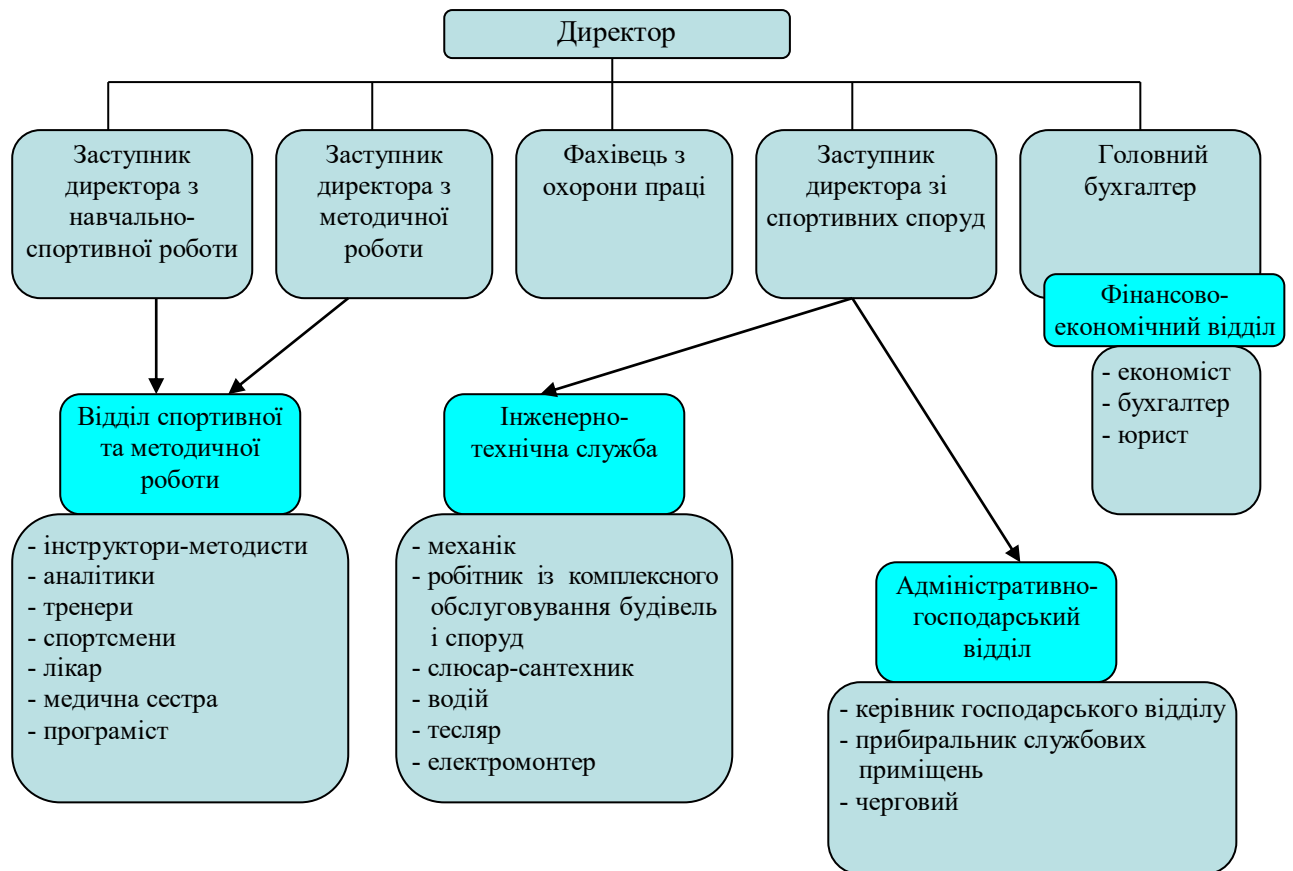
Недоліки:

- ✓ високі професійні вимоги до керівника;
- ✓ яскраво виражений авторитарний стиль керівництва;
- ✓ велике навантаження на керівника;
- ✓ низький рівень спеціалізації керівників (рівень спеціалізації

відображає ступінь розподілу праці: при високому ступені спеціалізації кожен працівник виконує вузький набір функцій, завдань і робіт, при низькому – набір завдань та функцій широкий). Попри те, що спеціалізація має низку переваг (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості роботи), варто пам'ятати, що занадто вузька спеціалізація призводить до монотонності праці, зниження мотивації та задоволеності працею.

У середніх та великих спортивних організаціях з чисельністю співробітників понад 100 осіб оптимальною є лінійно-функціональна структура управління, яка відрізняється від лінійної тим, що керівник організації має заступників та може делегувати частину повноважень своїм підлеглим – керівникам першого рівня.

Наприклад, директор спортивної організації має заступників, яким підпорядковані підрозділи, що вирішують різні питання діяльності організації. Подана нижче схема відображає лінійно-функціональну структуру управління.



Переваги:

- ✓ професійна спеціалізація керівників підрозділів;
- ✓ зниження ризику допущення помилок;
- ✓ високий професійний авторитет фахівців;
- ✓ простота формування та реалізації єдиної інноваційної політики.

Недоліки:

- ✓ зниження персональної відповідальності за кінцевий результат;
- ✓ складність контролю за ходом процесу загалом і за окремими його складовими;
- ✓ розмитість відповідальності та меж компетенції.

Наступний метод управління, який необхідно розглянути, – *адміністративний*.

Основним адміністративним документом при створенні організації є статут, виходячи з якого вона діє.

Статут клубу має передбачати:

- 1) назву, цілі клубу, його організаційно-правову форму;
- 2) структуру клубу, керівні та контрольно-ревізійні органи клубу, територію, в межах якої цей клуб здійснюватиме свою діяльність;
- 3) умови та порядок набуття і втрати членства в клубі, права й обов'язки членів клубу (тільки для клубу, що передбачає членство);
- 4) компетенцію та порядок формування керівних органів клубу, строки їх повноважень, місце знаходження постійно діючого керівного органу;

- 5) порядок внесення доповнень і змін до статуту клубу;
- 6) джерела формування коштів та іншого майна клубу, права клубу та його структурних підрозділів з управління майном;
- 7) порядок реорганізації та (або) ліквідації клубу.

Статут клубу може містити опис символіки об'єднання.

У статуті можуть передбачатися й інші положення, які стосуються діяльності клубу й не суперечать законодавству.

Повернемося до розгляду методів керування. До адміністративних методів впливу відносять розробку інструкцій, нормативів та інших документів, які суворо регламентують поведінку суб'єктів системи управління.

Прикладом є наказ про прийом на роботу співробітника, наказ про введення до штатного розкладу нової посади, наказ про проведення спортивного заходу тощо.

Слід зазначити, що адміністративні методи управління далеко не завжди позитивно впливають на систему управління організацією. Як правило, адміністративні методи управління вбивають творчий потенціал будь-якої особистості, вимагають ретельного оформлення будь-якого рішення, а отже, й часто негативно оцінюються персоналом. Виконуючи адміністративні вказівки, далеко не завжди персонал погоджується з думкою керівництва з конкретного питання.

Економічні методи управління в спортивних організаціях зводяться до мотиваційних виплат, які в загальній сумі становлять фонд оплати праці, і можливого формування призового фонду для спортсменів, що відзначилися, або просто учасників крупних змагань для даної організації.

Розглянемо *соціально-психологічні методи управління*, які не є матеріальною стимуляцією, але працюють не менш ефективно. Ці методи вимагають особливої уваги з боку керівника, вимагають від нього вміння працювати з персоналом та обов'язково застосовуються у процесі формування соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Грамотно налагоджений у колективі соціально-психологічний клімат дозволить надалі значно легше вирішувати виховні, організаційні та навіть економічні завдання.

До цієї групи методів управління можна віднести змагання всередині колективу, виявлення конфліктних ситуацій та їх подолання. Також застосовуються методи нематеріального заохочення, психологічного впливу та переконання. Не можна використовувати ці перераховані вище методи окремо. Сучасний керівник повинен мати знання та навички, які б дозволили йому обирати найбільш ефективні методи управління залежно від ситуації, що склалася. Потрібен системний підхід до всіх питань управління.

Вибір конкретних методів управління залежить від таких чинників:

- цілі та завдання фізкультурно-спортивної організації, яких необхідно досягнути;
- особливості об'єкта управління;
- особливості суб'єкта управління;
- особливості конкретної управлінської ситуації;

– можливості та специфіка наявного в розпорядженні спортивного менеджера арсеналу методів управління.

Ефективне застосування методів управління вимагає фахової майстерності, постійного творчого пошуку, пильної уваги до динаміки функціонування та розвитку сфери ФКіС, до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності фізкультурно-спортивної організації.

? Питання для самоконтролю

1. Назвіть форми організації спортивних клубів. Які чинники визначають форму організації спортивного клубу?

2. Від чого залежить вибір структури організації?

3. Схарактеризуйте лінійну структуру управління. Для яких організацій вона використовується? Окресліть її переваги та недоліки.

4. Який вид структури управління використовується у клубі з чисельністю співробітників понад 100 осіб? Назвіть переваги та недоліки цієї структури управління.

Тести

1. Основним адміністративним документом організації є:

- а) положення про внутрішній розпорядок;
- б) статут;
- в) наказ.

2. Засновниками спортивних клубів можуть бути:

- а) фізичні особи;
- б) юридичні особи;
- в) адміністративні особи.

3. Основний документ, що регламентує право на працю та є основою для всієї законодавчої бази України, – це:

- а) Закон України «Про фізичну культуру і спорт»;
- б) Цивільний кодекс України;
- в) Конституція України.

4. Правові можливості громадян щодо створення організацій різних форм власності регламентує:

- а) Конституція України;
- б) Цивільний кодекс;
- в) Кодекс законів про працю.

5. Які з перерахованих методів управління не належать до спортивного менеджменту?

- а) статистичні методи;
- б) організаційно-адміністративні;
- в) економічні методи управління;
- д) метод експертних оцінок.

6. Які з перерахованих методів управління застосовуються у спортивному менеджменті?

- а) економічні;
- б) соціально-психологічні;
- в) адміністративно-господарські.

7. Які з наведених нижче методів належать до соціально-психологічних методів управління?

- а) метод диференціювання заробітної плати;
- б) метод переконання;
- в) метод прямого цільового фінансування;
- г) розпорядчий вплив;
- д) інструктування.

8. Які з наведених нижче методів належать до економічних методів управління?

- а) метод диференціювання заробітної плати;
- б) організаційне планування;
- в) метод прямого цільового фінансування;
- г) нормування;
- д) інструктування.

Тема 5. МЕТА ТА МІСІЯ РОБОТИ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Мета: усвідомити мету та завдання спортивної організації; розглянути сутність місії спортивної організації та етапи її формування.

План

1. Мета та завдання діяльності спортивного клубу.
2. Місія спортивної організації.

Ключові терміни та поняття: прогнозування, місія, організація, результат, дерево цілей, мотивація, топ-менеджмент.

1. Мета та завдання діяльності спортивного клубу

Найважливішими питаннями менеджменту спортивного клубу є цілепокладання, формування місії, визначення загальної мети й завдань діяльності. Адже саме від цього залежатиме напрям діяльності організації загалом і, звичайно, всі процеси, які в ній відбуватимуться.

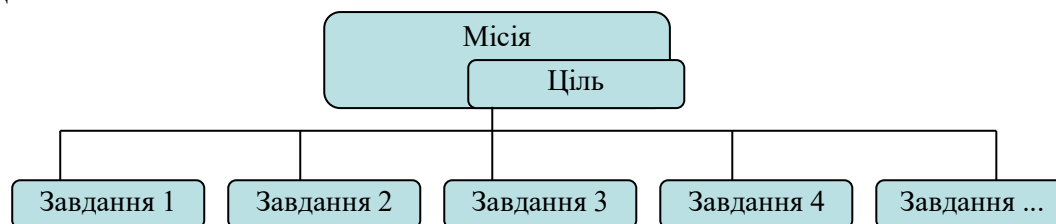
Відомо, що *мета організації* – це отримання бажаного результату.

Фрагментація загальної мети на кілька складових характеризує великомасштабну управлінську діяльність.

Подібний поділ можна позначити терміном «дерево цілей».

Розробка дерева цілей спортивної організації допомагає:

- 1) систематизувати порядок руху до кінцевої мети;
- 2) визначити необхідну кількість і зміст завдань, які потрібно вирішити для досягнення мети.



Усі організації мають свої цілі.

Державні бюджетні організації більше турбуються про *якість наданих послуг* та *раціональні витрати*, задоволення спортивних інтересів різних категорій населення.

Метою *комерційної* організації є отримання *прибутку*.

Якщо фінансування недостатньо, то й бюджетні організації ставлять додаткові цілі щодо залучення позабюджетних коштів.

Щоразу, коли організація досягає одних цілей, треба вже формулювати інші. У плани вносять необхідні зміни й доповнення.

Цілі спортивного клубу формуються з точки зору двоїстості його структури. Розглянемо це положення на схемі.

Отже, спортивний клуб може діяти як громадська і як спортивна організація.

Як громадська організація клуб:

- ✓ бере участь у створенні громадської інфраструктури;
- ✓ дотримується законодавства;
- ✓ забезпечує виховання сильної, вольової, активної особистості;
- ✓ формує та підтримує інтерес до здорового способу життя.

Як спортивна організація клуб:

- ✓ здійснює підготовку до змагань та спрямовує на посідання запланованого місця на змаганнях;
- ✓ забезпечує підготовку спортивного резерву;
- ✓ здійснює наукові дослідження в галузі спорту.



2. Місії спортивних організацій

У цій частині лекції розглянемо процес формування місії спортивної організації. **Місія** – це призначення спортивної організації. Це філософія та сенс роботи організації. Як правило, місія відображається в одній або двох пропозиціях і дає розуміння, навіщо ця організація започаткована, який її вклад і суспільна цінність. Навіщо взагалі потрібна ця організація, для чого її створили і на що спрямована діяльність.

Фахівцям фізичної культури і спорту неважко сформулювати місію. Оскільки вони займаються дуже важливою і корисною справою – пропагують здоровий спосіб життя і корисні звички, зміцнюють здоров'я, допомагають людям знайти свою нішу у світі фізкультури і спорту.

Водночас кожна організація прагне створити оригінальну й неповторну місію. У деяких це виходить насилу, а в деяких – легко і просто. І саме у тих організацій, які належать до фізичної культури і спорту, місія зазвичай дуже обґрунтована, переконлива та промовиста.

Наприклад, *місія компанії «Adidas»*: Бути найкращим брендом у світі. Ніколи не порівнювати кількість із якістю. Побажання спортсменів і задоволення їхніх потреб – на першому місці.

Місія компанії «Puma»: Бути найшвидшим спортивним брендом у світі. Завдяки нашому безмежному прагненню розвивати спорт ми завжди швидше – це більше, ніж швидко, це більше, ніж перемога за будь-яку ціну. Це означає перетворювати складнощі на можливості. Грати. Встановлювати свої правила. Довіряти інстинктам. І перемагати.

Місія компанії Nike: Nike володіє істиною, і вона не обмежується одними кросівками, істина полягає в тому, куди ці продукти тебе приведуть.

Місія компанії Спортмайстер: Ми робимо спорт доступним! Розвивати успішний та ефективний бізнес, пропонуючи клієнтам оптимальний асортимент якісних товарів для спорту та активного відпочинку за оптимального рівня сервісу. Сприяти оздоровленню населення в країнах нашої присутності, просуваючи цінності здорового способу життя, спорту та активного відпочинку, покращуючи якість життя.

І ще кілька прикладів найбільш вдалих формулювань місій найуспішніших компаній у світі:

Google: зробити інформацію легкодоступною користувачам у всьому світі.

Facebook: об'єднати людей, допомогти кожному легко знаходити спілкування з іншими, ділитися своїми переживаннями, ідеями, думками.

YouTube : забезпечення найлегшого та зручного доступу до відеороликів та надання людям можливості показувати один одному різні відео.

Важливо не просто сформулювати місію, важливо її опублікувати. Донести в такий спосіб до всіх співробітників своєї організації та до всіх людей, які стикаються з цією організацією.

Після того як місію грамотно презентовано людям, всі розуміють, заради чого працює та навіщо створена організація. І не треба буде кожному пояснювати, місія промовисто все й одразу дає зрозуміти.

Розробка місії – справа серйозна, тому необхідно провести роботу в кілька етапів. Необхідно, щоб топ-менеджмент в організації дійсно чітко розумів, навіщо і для чого потрібна місія. Тільки після цього можна розпочинати її розробку.

Доцільно спочатку зібрати спеціальну нараду та обговорити це питання, донести до вищого керівництва чітке бачення місії.

На цій же нараді необхідно створити робочу групу, яка власне й формулюватиме місію організації, призначити керівника. Варто, крім керівників відділів та вищого керівництва компанії, до робочої групи залучити незалежного консультанта, який зможе фахово поглянути з боку на процеси та на весь бізнес загалом. Бажано, щоб консультант був саме експертом зі стратегічного розвитку і планування.

На другому етапі необхідно, щоб створена робоча група розпочала роботу і провела аналіз чинників організації, які можуть впливати на місію. І вже після аналізу робоча група має розробити саму місію, тобто основні положення, які організація хоче донести широкій громадськості. Далі робоча група подає ці пропозиції керівнику організації (генеральному директору, власнику компанії, директору) для погодження і затвердження.

Наступний крок – залишити час на обговорення, знову зібрати розширену нараду й розглянути запропоновані варіанти місії. Можна провести голосування, щоб усі топові керівники були згодні з цією місією.

Звісно, результатом такої кропіткої роботи має стати оригінальна та промовиста місія. Важливо, щоб вона справді змогла доносити сутність організації навіть до тих, хто не знайомий з її діяльністю.

Далі необхідно докласти зусиль для впровадження цієї місії, донести її зміст до всіх співробітників організації та до контрагентів, партнерів і клієнтів. Обов'язково створюється сайт, випускаються буклети, в яких якнайчастіше презентується місія.

? Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте основні принципи діяльності спортивного клубу.
2. Перелічіть функції спортивного клубу як громадської та спортивної організації.
3. Сформулюйте найважливіші питання, вирішення яких має забезпечити менеджмент спортивного клубу.
4. На що першочергово має бути спрямована мета спортивної організації?
5. Назвіть та схарактеризуйте складові управлінської діяльності.
6. Що таке місія? Які її особливості?
7. Окресліть етапи формування місії.
8. Наведіть приклади вдалих місій відомих спортивних компаній.

Тести

1. Найважливішими питаннями менеджменту спортивного клубу є:

- а) цілепокладання та визначення його місії;
- б) досягнення бажаного результату;

- в) залучення позабюджетних коштів.
- 2. Створення «дерева цілей» спортивної організації допомагає:
 - а) визначити порядок руху до кінцевої мети;
 - б) визначити необхідну кількість завдань, які потрібно вирішити для досягнення мети;
 - в) усі відповіді правильні.
- 3. Укажіть функції спортивного клубу як громадської організації:
 - а) участь у створенні громадської інфраструктури;
 - б) дотримання законодавства;
 - в) проведення наукових досліджень у галузі спорту.
- 4. Укажіть функції спортивного клубу як спортивної організації:
 - а) підготовка до змагань, заняття певного місця на змаганнях;
 - б) підготовка спортивного резерву;
 - в) виховання сильної, вольової, активної особистості.
- 5. Місія – це:
 - а) призначення організації;
 - б) сенс її існування, крім заробляння грошей;
 - в) прагнення бути найшвидшим спортивним брендом у світі.

Тема 6. ПІДБІР КВАЛІФІКОВАНОГО ПЕРСОНАЛУ

Мета: розглянути особливості управління персоналом спортивної та фізкультурно-оздоровчої організації; набутти уявлення про підходи до підбору й відбору кваліфікованих співробітників; ознайомитися з етапами найму на роботу.

План

1. Ефективний персонал спортивної та фізкультурно-оздоровчої організації.
2. Підбір і відбір кваліфікованих співробітників.

Ключові терміни та поняття: людський ресурс, управління, кадри, інструктори-методисти, інструктори з адаптивної фізкультури, персональні тренери, тренери групових програм, кадрове управління, продуктивність праці, ефективність праці, компетентність.

1. Ефективний персонал спортивної та фізкультурно-оздоровчої організації

У першому питанні лекції акцентуємо увагу на деяких питаннях кадрового менеджменту.

Людський ресурс є визначальною умовою успішного функціонування та розвитку спортивної чи фізкультурно-оздоровчої організації.

Успішність, продуктивність та ефективність організації залежать від злагодженої роботи колективу. Як керівники, так і всі тренери, інструктори-

методисти, інструктори з адаптивної фізкультури, персональні тренери та тренери групових програм повинні мати набір професійних, організаторських і певних особистісних якостей.

Бути профі своєї справи – це означає досконало знати свою професію. У справі, де є відповідальність за здоров'я людей, дилетантів не повинно бути!

Компетентність – це цілий комплекс теоретичних знань і спеціальних практичних умінь та навичок. Саме ці якості визначають придатність інструкторів, персональних і групових тренерів, їх готовність та успішність – одним словом, їх професіоналізм.

Запорука успішного функціонування спортивної та фізкультурно-оздоровчої організації – це ефективність її керівника та результатів його праці. Тільки завдяки грамотному та кваліфікованому управлінню організація (колектив загалом) може ефективно функціонувати.

Основні вимоги до претендента на посаду керівника спортивної та фізкультурно-оздоровчої організації:

- ✓ *профільна освіта у сфері фізичної культури і спорту;*
- ✓ *вища управлінська освіта (менеджмент).* Треба пам'ятати, що цей критерій особливо важливий, адже керівник без глибоких профільних знань, як правило, без вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент», має поверхові знання основ управління;
- ✓ *досвід практичної роботи на управлінських посадах у спортивній індустрії не менше двох-трьох років* задля набуття потрібних умінь і навичок, необхідних для ефективного управління;
- ✓ *організаторські здібності*, які виражаються у вмінні організувати команду до виконання необхідних завдань. Це шлях створення ініціативного, творчо налаштованого, згуртованого колективу, мотивованого на результат;
- ✓ *постійний розвиток професійних компетентностей.* Бажання навчатися, покращувати свій рівень та застосовувати нові методи роботи;
- ✓ *мати реальні досягнення в роботі*, тобто докази результатів роботи в будь-якому вигляді, у тому числі *позитивні відгуки, характеристики, грамоти, листи подяки, відзнаки, публікації в засобах масових інформації* тощо;
- ✓ *ентузіазм у своїй професійній діяльності*, який ґрунтується на емоційній складовій характеру потенційного керівника;
- ✓ *бажання працювати та досягати результатів.* Виявити це бажання за короткий термін досить складно, але навіть на етапі співбесіди шляхом моделювання тих чи інших ситуацій, у розмові можна домогтися від претендента його бачення щодо розвитку спортивно-оздоровчої організації, шляхів вирішення змодельованих завдань.
- ✓ *широкий кругозір* дозволить керівнику підтримувати не тільки офіційний стиль управління в організації, але й брати участь у неофіційних заходах, стати неформальним лідером, якого підтримують підлеглі на емоційному рівні, що підвищить його можливості в управлінні організацією;
- ✓ *вольовий характер*, оскільки керівник повинен досягати результату від підлеглих. Важко уявити успішну організацію спортивної індустрії, на чолі якої стоїть керівник без управлінського стрижня та твердого характеру;

✓ *культура мови, манери поведінки* – це частина іміджу керівника, і простежити ці складові можна вже з першої хвилини спілкування;

✓ керівник спортивно-оздоровчої організації просто зобов'язаний *вести здоровий спосіб життя* для того, щоб завжди бути взірцем для співробітників та клієнтів своєї організації.

Важливим показником для фізкультурно-оздоровчого закладу є спосіб проведення вільного часу керівником. Дуже цінно, коли керівник організації не лише керує самою установою, а й сам «живе фізкультурою і спортом». Наприклад, відвідує тренажерний зал або практикує якийсь вид йоги. Прекрасно, якщо керівник володіє техніками та навичками навчання спортивно-оздоровчих дисциплін і може навчати цього інших.

Це далеко не повний перелік ключових знань, умінь, рис характеру, які необхідні керівнику в процесі управління спортивно-оздоровчою організацією.

Далі важливо розглянути професійні якості інструктора спортивного чи фітнес-клубу.

Для продуктивної роботи персоналу спортивного клубу важливі такі якості, як:

- ✓ комунікабельність;
- ✓ самоорганізація;
- ✓ сила волі;
- ✓ цілеспрямованість;
- ✓ уміння нести відповідальність за здоров'я своїх підопічних та результати своєї роботи.

Не кожному дано бути гарним спортивним інструктором або тренером. Ця діяльність вимагає не тільки *вміння надихати*, проводити тренування та інструктажі, дуже важливо знати *ази самодисципліни* й бути готовим *наполегливо й напружено працювати*.

Тут необхідно підкреслити ще одну якість – це *сучасність і відкритість до нових тенденцій у сфері фізичної культури і спорту, прагнення професійно розвиватися, підвищувати кваліфікацію, здобувати нові знання*

Необхідно навчитися видобувати корисну та актуальну інформацію, раціонально її використовувати. Наслідувати принцип: «Все тече – все змінюється», що дозволить будь-якому тренеру бути ефективним. Нове завжди спокушає, тому цим треба активно користуватися на благо собі та суспільству з метою пропаганди здорового способу життя.

Окрім професійних та організаторських навичок, необхідні *знання психології*. Важливо *вміти мотивувати*. Людина, яка вперше відвідує спортивну організацію, звертає увагу не лише на досягнення тренера, а й оцінює *індивідуальний підхід*.

Тренер має *бути енергійним*, здатним надихати людей власною впевненістю, оптимізмом, демонструвати спрямованість на зовнішній світ, вміти викликати довіру до себе, а також уважно слухати й розуміти.

Робота в спортивній індустрії вкрай важка, тому *міцне здоров'я* – ще один необхідний критерій. Багато професійних якостей пов'язані саме зі станом здоров'я та життєстійкістю співробітника.

Не менш важливе й *емоційне здоров'я*. Саме воно допомагає протистояти стресам і працювати в режимі «нон-стоп». Тому інструкторам, тренерам так необхідно бути в піднесеному настрої, підтримувати бадьорість духу й енергійність.

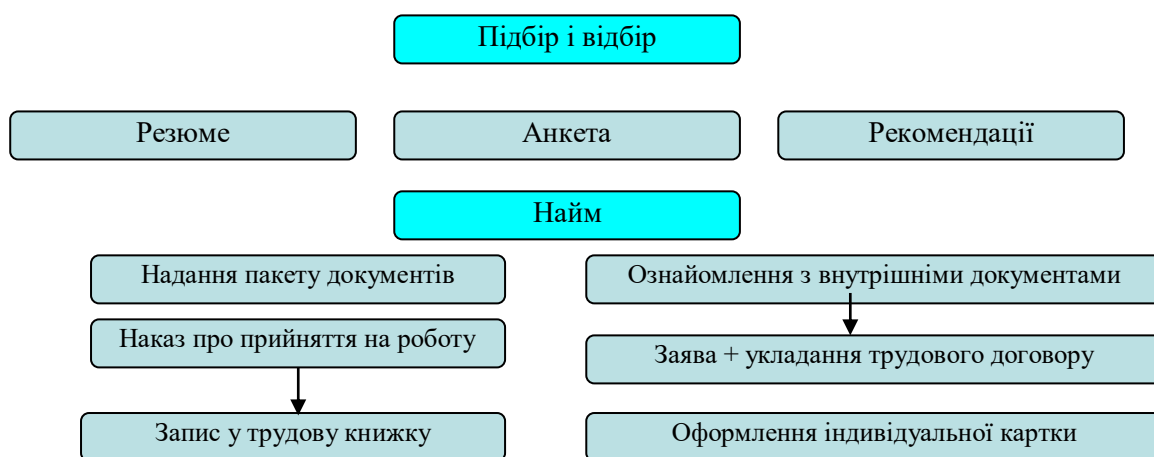
2. Підбір і відбір кваліфікованих співробітників

У цій частині лекції розглянемо питання підбору й відбору персоналу спортивної та фізкультурно-оздоровчої організації.

Етапи найму співробітника на роботу:

Першим етапом є підбір і відбір претендентів на вакансію.

При підборі висококваліфікованого персоналу необхідно чітко знати вимоги до нього. Здобувач посади повинен *відповідати цілям організації* та сприяти підвищенню ефективності її роботи загалом. Нижче подано покрокову інструкцію з найму працівника на роботу.



Діяти треба так само, як діють фахівці з продажу, – використовувати метод «вирви». Чим більший потік претендентів пройде через вашу «вирву», тим більше шансів підібрати необхідних фахівців для вашої організації.

На сьогодні існує безліч джерел інформації про вакантні посади, найчастіше це інтернет-сайти, газети оголошень, центри зайнятості.

В інтернеті також існує безліч місць пошуку робочого місця для претендентів:

- ✓ сайти приватних оголошень;
- ✓ спеціалізовані сайти з підбору співробітників;
- ✓ віртуальні «дошки оголошень»;
- ✓ офіційні сайти організацій;
- ✓ оголошення на форумах.

Основна мета – охопити якнайбільшу кількість претендентів, для чого необхідно розмістити максимальне число оголошень як у віртуальному просторі, так і в реальному.

У процесі створення оголошення треба пам'ятати, що воно має *вигідно відрізнятися від інших*, а описане в ньому місце роботи має бути привабливим для претендента. Це допоможе привабити більше бажаючих знайти роботу. Необхідно

презентувати сильні сторони організації, надати інформацію про бонуси для співробітників, соціальний пакет і можливості кар'єрного зростання.

Оголошення про пошук співробітника – це також продаж, але продаж місця роботи в конкретній організації ефективному співробітнику.

Оголошення необхідно складати правильно!

1-й етап: щоб претендент чітко уявляв, що означає ефективний співробітник для організації, необхідно докладно описати вимоги до майбутнього співробітника.

Однак є й обмеження щодо формування оголошення на вакантну посаду: *не можна вказувати вимоги стосовно статі, віку, національності співробітника*, оскільки відповідно до чинного законодавства, наприклад, зазначення статі майбутнього співробітника в оголошенні вважається обмеженням прав. І такі обмеження не повинні хвилювати роботодавця, просто на співбесіду можна запрошувати тільки тих претендентів, які вам більше підходять.

2-й етап: отримання інформації від претендентів шляхом заповнення анкет або збору резюме та подальшого запрошення найбільш підходящих кандидатур на співбесіду.

Цей етап не можна ігнорувати, оскільки при заповненні анкети описується досвід роботи. До того ж в анкету можна внести такі питання, які найбільш повно розкривають особистісні риси претендента на цю посаду.

3-й етап: перевірка претендентів на службу безпеки. Насамперед необхідно зателефонувати на попереднє місце роботи претендента. Найчастіше ці дзвінки дозволяють зробити висновок про ставлення претендента до роботи та характер його відносин в колективі на попередньому місці.

4-й етап: співбесіда. Можна використовувати різні стратегії цього етапу.

Найпростіше – *особиста співбесіда з керівником*. Керівник запрошує на розмову кандидата з-поміж обраних анкет, ставить йому цікаві питання, робить висновки та обирає серед претендентів потрібного для своєї організації фахівця.

Під час співбесіди необхідно ставити претендентам питання, які цікавлять провідних співробітників та керівника організації та *виявляють насамперед ключові їх компетенції*.

Необхідно звертати увагу на *мову претендентів, манеру триматися, поведінку в тій чи іншій ситуації, уважно слухати й аналізувати їх відповіді та міркування на поставлені запитання*. Порівнюючи претендентів у процесі співбесіди, зазвичай, складно зробити вибір. Якщо він все-таки не зроблений, попрощавшись з претендентом, потрібно сказати, що подумаєте і повідомите дату наступної зустрічі.

Доцільно видати кожному претенденту *тестові завдання*, що розкривають їх професійні компетентності, або ж запропонувати *однакове практичне завдання* для всіх претендентів. Це необхідно для оцінки ефективності роботи претендента в робочій обстановці.

Прикладом може бути співбесіда на посаду інструктора тренажерного залу. Глибину знань із фізіології та анатомії можна перевірити за допомогою тестування. Як практичний тест можна запропонувати завдання на *складання програми тренувань* для умовної або конкретної людини. Для цього необхідно

вказати вік людини, рівень її фізичної підготовки, кількість і характер наявних захворювань, цілі тренувань.

Претендент на посаду інструктора тренажерного залу, як правило, легко може виконати це завдання. Як варіант практичного завдання співбесіду можна провести в тренажерному залі та попросити провести частину або повністю все разове тренування для конкретної людини. Цей маленький експеримент дозволить швидко зробити висновки про якість професійної підготовки фахівця.

Те саме можна практикувати на співбесіді з претендентами на інші посади: секретар оформляє документ; помічник керівника показує знання в галузі планування та знання програмного забезпечення управління тощо.

Після проходження претендентом останнього етапу співбесіди необхідно зупинити свій вибір на співробітнику, який максимально підходить організації за своїми компетентностями, рисами характеру, зовнішнім виглядом, вмінням контактувати з іншими людьми, тобто обирати треба найбільш ефективного претендента, який надалі продовжуватиме вдосконалювати свої знання та вміння і буде висококваліфікованим співробітником організації.

Не рекомендується давати поради на співбесідах.

? Питання для самоконтролю

1. Окресліть ключові умови успішного функціонування і розвитку спортивної та фізкультурно-оздоровчої організацій.

2. Від чого залежать ефективність і продуктивність роботи спортивної та фізкультурно-оздоровчої організацій?

4. Назвіть основні вимоги до претендента на посаду спортивної чи фізкультурно-оздоровчої організації.

5. Перелічіть професійні якості інструктора спортивного чи фітнес-клубу.

6. Поясніть, з якою метою здійснюється збір та аналіз інформації про претендентів на вакантні посади в спортивній та фізкультурно-оздоровчій організаціях.

7. Схарактеризуйте сутність оголошення про вакансії як одну з технологій найму на роботу.

8. Схарактеризуйте порядок проведення співбесіди для відбору кандидатів на посади в спортивній та фізкультурно-оздоровчій організаціях.

Тести

1. Компетентність – це:

- а) комплекс теоретичних знань і спеціальних практичних умінь та навичок;
- б) ефективність та результативність роботи керівника організації;
- в) досконале знання своєї професії.

2. Запорукою успішного функціонування спортивної та фізкультурно-оздоровчої організацій є:

- а) ефективність та результативність роботи керівника організації;
- б) досконале знання своєї професії;

в) ефективна та злагоджена робота колективу.

3. *Укажіть якості, важливі для продуктивної роботи персоналу спортивного клубу:*

- а) комунікабельність;
- б) самоорганізація;
- в) сила волі, цілеспрямованість;
- г) усі відповіді правильні.

4. *Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:*

- а) вибір варіанта набору;
- б) визначення вимог до майбутніх працівників;
- в) визначення рівня оплати, способів мотивації та перспектив розвитку персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

5. *Що з перерахованого нижче не належить до зовнішніх джерел набору персоналу?*

- а) розміщення оголошень у пресі, на радіо, телебаченні;
- б) державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- в) просування по службі своїх працівників;
- г) ярмарки вакансій для випускників освітніх закладів усіх рівнів.

Тема 7. СТИМУЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Мета: *ознайомитися з матеріальними й нематеріальними методами стимулювання ефективності праці, з особливостями їх застосування в організації; розглянути піраміду Маслоу.*

План

1. Матеріальна мотивація персоналу.
2. Нематеріальна мотивація персоналу.

Ключові терміни та поняття: *мотивація, персонал, стимулювання, піраміда Маслоу, винагорода, ефективність праці, плинність кадрів.*

1. Матеріальна мотивація персоналу

Керувати – означає спрямовувати співробітників на успіх та самореалізацію.

Вернер Зігерт, Люція Ланг

Аби організація функціонувала ефективно, співробітники повинні працювати з повною самовіддачею та задоволенням. Саме для цього необхідно чітко продумати та запровадити систему мотивації.

Утримати персонал і змусити працювати ефективно – актуальне питання і для організацій спортивно-оздоровчої індустрії. Необхідно докладно розглянути питання щодо утримання персоналу, його мотивації чи методів стимулювання.

Традиційно виокремлюють матеріальну й нематеріальну мотивацію. *Матеріальне стимулювання працівників* – це найпоширеніший і найпростіший спосіб зацікавити співробітників роботою на результат.

Інакше кажучи, матеріальна мотивація – це стимуляція працівників до ефективності роботи за допомогою фінансових заохочень.

Найчастіше це якась система оплати праці та преміювання, великі подарунки та бонуси, путівки тощо.

Система мотивації безпосередньо пов'язана з якістю послуг. Якщо працівники мають достойну мотивацію, то вони якісно виконують свої професійні обов'язки.

Аналіз роботи установ спортивно-оздоровчої сфери показав, що далеко не в кожній організації діє ефективна система мотивації.

Часто методи стимулювання персоналу застосовуються хаотично, в результаті чого мотивація втрачає свій сенс. Наприклад, преміальні виплати можуть виплачуватись щомісяця всім без винятку, а десь стимулюючі виплати нараховуються вибірково, лише «наближеним». Таким чином, головна мета таких доплат не досягається.

Як правило, *керівництво* організації повністю розробляє *систему преміювання* на рік і може запланувати квартальні премії, щомісячні чи лише річні.

Для складання плану преміювання також розробляються *критерії ефективності роботи* для кожної посади в організації.

Одним із критеріїв ефективності може *стати премія за вислугу років*. Цей критерій розробляється з урахуванням відпрацьованих років, що стимулює персонал на довгострокову роботу та запобігає «плинності кадрів».

Наприклад, співробітники, які працюють понад п'ять років, наприкінці року чи щомісяця отримують додаткову премію. Це може стати стимулом для молодих співробітників, мотивацією на вдосконалення своєї роботи та досягнення нових вершин безпосередньо в цій організації.

Матеріальна мотивація на ювілейні дати організації чи самого працівника також є дієвою. Співробітники дуже радо сприймають цінні подарунки до певних довгоочікуваних дат. Виплачувати їх можна просто кожному ювіляру, а можна додати критерій ефективності – залежно від результативності праці, стажу роботи.

Наприклад, співробітники, які працюють менше року і не мають визначних результатів, одержують найнижчий розмір премії. Як правило, вони з вдячністю приймають подарунки та працюють надалі більш ефективно.

Можна запровадити практику *дарувати подарунки дітям співробітників*. Наприклад, на Новий рік доцільно придбати солодкі подарунки, квитки на новорічну ялинку тощо. Якщо дітей у співробітників в організації досить багато, то можна організовувати масове вивезення дітлахів на розважальні заходи.

Стимуляція ефективної роботи співробітників через подарунки дітям може бути організована і влітку:

- ✓ виїзд на природу чи в культурні центри у вихідні;
- ✓ оплата відпочинку дітей у дитячих заміських таборах;
- ✓ оплата навчання дітей.

Також необхідно практикувати *курси підвищення кваліфікації* для самих співробітників.

Організація навчання співробітників обов'язково має супроводжуватися укладанням відповідного договору та обумовленням умов навчання. Навчання, як правило, дає плідні результати, підвищуючи ефективність роботи співробітника.

Однак при оплаті навчання необхідно враховувати та обговорювати такий варіант, як звільнення працівника у короткі терміни після навчання. У цьому випадку працівник зобов'язаний зі своєї зарплати оплатити навчання або його частину, повернувши організації витрачені за його навчання гроші чи їх частину. Це вимушений захід, оскільки нерідкі випадки, коли співробітники, приїхавши з навчання і пропрацювавши кілька днів чи тижнів, звільняються. Для будь-якої організації це безповоротні фінансові втрати. Відтак необхідно заздалегідь подбати про умови навчання співробітника та укласти з ним договір. У цьому договорі, як правило, обумовлюється обов'язковий термін (від одного до п'яти років), який співробітник за будь-яких умов має ефективно відпрацювати в організації, інакше він зобов'язується повернути всі витрачені за його навчання кошти або частину коштів пропорційно до відпрацьованого часу після навчання.

Як показує практика, якщо людина хоче навчатися, то підписує таку угоду, і, як правило, вона не звільняється, а навпаки працює більш ефективно.

Матеріальних методів стимулювання ефективності праці досить багато, але їх *застосування в організації залежить безпосередньо від керівника та від фінансових можливостей організації*.

2. Нематеріальна мотивація персоналу

У другій частині лекції розглянемо нематеріальну мотивацію персоналу. *Нематеріальне стимулювання* використовується досить часто.

Особливо таке стимулювання є актуальним у тих організаціях, де через обмеженість бюджету немає можливості застосовувати матеріальні методи стимулювання. Нематеріальні методи мотивації можуть працювати не гірше, ніж матеріальні.

Існує безліч способів і методів негрошового стимулювання персоналу. Нематеріальною стимуляцією є навіть *елементарна подяка* працівникові.

Керівник повинен дякувати співробітникам за чудово виконану роботу, коли співробітник виконав роботу якісно, «виклався», щоб отримати високий результат від своїх дій. Можна навіть надсилати подяку, відзначивши досягнення співробітника привселюдно. Співробітник це оцінить, запам'ятає і надалі працюватиме так само якісно або ще ефективніше.

Варто відзначати своїх особливо видатних або креативних співробітників *грамотами чи листами подяки від керівника*. Але не можна це робити занадто часто, і не варто давати грамоти понад 30% працівників.

Найкраще, якщо для нагородження обирається невелика частина співробітників, які мають високі показники ефективності роботи. Грамоту необхідно оформити на спеціальному бланку, поставити «живий» підпис керівника та печатку організації.

Вручається грамота або лист подяки, як правило, в *урочистій обстановці*, супроводжується словами подяки за якісну роботу. Ефект від цього заходу дієвий, він стимулює всіх співробітників до активної діяльності досить тривалий час.

Звісно, у кожній організації знайдуться співробітники, яким байдуже до таких заохочень, але більшість працівників це оцінять. І в деяких випадках така увага з боку керівника організації особливо важлива, і вартує вона більше, ніж просто грошова виплата. Грамоту зі словами подяки співробітник принесе додому і тим самим продемонструє своїм рідним високу оцінку його діяльності в колективі.

Похвала – це інструмент нематеріальної мотивації, який все частіше застосовується разом із матеріальною мотивацією.

Ще один інструмент нематеріальної мотивації – *дошка пошани*, яка практикується у багатьох організаціях. Перед тим як виготовити і змонтувати дошку пошани на найбільш видному місці в офісі або холі організації, треба видати документ, що регламентує всі моменти, пов'язані з цим інструментом нематеріальної мотивації – спеціальне Положення про дошку пошани. У цьому документі потрібно детально прописати порядок розміщення фотографій співробітників організації, які особливо відзначилися.

Розміщення фотографії співробітника на дошці пошани також можна поєднати з матеріальною мотивацією. З цією метою видається наказ про преміювання працівників за результати роботи за підсумками року. Щорічно, щокварталу або щомісяця склад співробітників, чії фотографії розміщуються на дошці пошани, оновлюється відповідно до показників ефективності роботи працівників організації.

Наприклад, урочисто привітавши працівників за результатами роботи попереднього року, кварталу чи місяця, зачитавши наказ про преміювання, необхідно розмістити фотографії цих співробітників на дошці пошани. Цілий рік, квартал чи місяць ці фотографії нагадуватимуть колективу про те, що є можливість стати першими та отримати заохочення від керівництва організації. А співробітники, фотографії яких потрапили на дошку пошани, є найкращими.

У цьому випадку спрацьовує два види мотивації – як матеріальна (преміювання), так і нематеріальна (розміщення фотографії на дошці пошани).

Ще один спосіб нематеріальної стимуляції – це *поліграфія*.

Наприклад, можна замовити в поліграфічній компанії *календарі з логотипом організації та фотографіями співробітників*. Такий календар співробітник може повісити вдома на видному місці, з гордістю подарувати друзям чи клієнтам. Усю цю інформацію рекомендується розміщувати на сайті організації.

Навіть якщо розглянути всім відому піраміду Маслоу, то стане зрозуміло, що після того, як закриті всі базові потреби людини, їй *потрібне визнання*. У межах колективу організації треба забезпечити співробітнику це визнання, але *тільки за реальні досягнення*.

Сприймаючи своїх співробітників як основну цінність організації, можна ефективно стимулювати їх на нові досягнення, самоосвіту та кар'єрне зростання.

Тест Маслоу

Оберіть літеру та позначте її в бланку навпроти кожного твердження:

абсолютно правильно і точно – **З**
 більшою мірою правильно і точно – **М**
 частково правильно і точно – **Р**
 до певної міри правильно і точно – **С**
 зовсім не правильно – **Н**

1	Спокійна робота – найголовніше для мене	
2	Я прагну працювати незалежно, самостійно	
3	Висока зарплата – найкращий аргумент цінності людини в компанії	
4	Пошук того, що зробить мене щасливим, – найважливіше в житті	
5	Безпечність роботи – не найважливіший чинник для мене	
6	Мої друзі значать для мене більше, ніж будь-що інше	
7	Люди в більшості своїй переконані, що вони кращі, ніж є насправді	
8	Я хочу мати роботу, яка дозволяла б мені навчитися чогось нового та розвинути мої навички	
9	Регулярний дохід, на який я можу розраховувати, є вирішальним для мене	
10	Краще уникати дуже близьких стосунків із колегами по роботі	
11	Власна самооцінка для мене значно важливіша, ніж чиясь думка	
12	Гонитва за мрією – це марне витрачання часу	
13	Хороша робота має передбачати і пенсійне забезпечення	
14	Віддаю перевагу роботі, що передбачає спілкування з іншими людьми – клієнтами та колегами	
15	Мене дратує, коли хтось привласнює собі результати моєї праці	
16	Іти все далі, встановлювати власні ліміти – ось те, до чого я прагну	
17	Найважливіший аспект роботи в компанії – надійний план страхування здоров'я	
18	Для мене дуже важливо бути частиною згуртованого колективу	
19	Мої досягнення дають мені право себе поважати	
20	Я почуваюся краще, коли роблю те, що вже добре вмію, ніж коли намагаюся виконувати щось нове	

Ключ до тесту Маслоу

Навпроти кожної відповіді ви поставили латинську літеру, яка найбільшою мірою відповідає вашим переконанням. У таблиці нижче знайдіть цифру, що відповідає обраній вами літері для кожного з 20 тверджень. Наприклад, якщо, відповідаючи на 1-е твердження, ви вибрали літеру «Р», то їй відповідає цифра «3» в квадраті «1» таблиці.

№ питання	Потреба безпеки	№ питання	Потреба соціальна	№ питання	Потреба самоствердження	№ питання	Потреба самоактуалізації
1	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	2	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	3	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	4	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
5	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	6	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	7	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	8	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
9	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	10	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	11	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	12	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5
13	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	14	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	15	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	16	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
17	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	18	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	19	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	20	C=1 M=2 P=3 S=3 N=5
Усього:		Усього:		Усього:		Усього:	

Інтерпретація до тесту Маслоу

У цьому варіанті тесту мається на увазі, що фізіологічні потреби задоволені.

Кожна з чотирьох колонок може отримати щонайменше 5 і максимум 25 балів. Позначка 20 і більше балів свідчить про те, що мотиви, виділені в цій колонці, є дуже важливими для вас. Кількість балів від 15-19 показує, що ці мотиви менш важливі для вас. 10-14 балів – мотиви не становлять особливої важливості для вас. Кількість балів нижче 10 вказує на те, що мотиви, представлені в цій колонці, абсолютно для вас не важливі.

Потреба безпеки: бажання забезпечити своє майбутнє, зміцнити своє становище, уникати неприємностей.

Потреба соціальна: бажання приязних стосунків з людьми, прагнення отримати приємних співрозмовників, знайти порозуміння.

Потреба в повазі: бажання домогтися визнання та пошани, підвищувати рівень майстерності та компетентності, забезпечити собі перевагу, вплив.

Потреба в самореалізації: бажання розвивати свої здібності, прагнути до нового й незвіданого, займатися справою, що вимагає повної віддачі.

? Питання для самоконтролю

1. Поясніть різницю між стимулом і мотивом.
2. Розкрийте сутність мотивації та стимулювання праці.
3. Назвіть види стимулювання праці. Схарактеризуйте їх з точки зору ефективності.
4. Обґрунтуйте сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності.
5. Перелічіть види нематеріальної стимуляції ефективної роботи співробітників організації. Поміркуйте, щоб ви ще могли запропонувати.
6. Яку роль у системі матеріального стимулювання відіграють одноразові премії та винагороди?

Тести

1. *Мотивація – це:*

- а) вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій;
- б) форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів;
- в) зусилля персоналу підприємства, спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності.

2. *Теорії мотивації поділяються на:*

- а) матеріальні та змістовні;
- б) прецесійні та змістовні;
- в) прецесійні та матеріальні.

3. *На ефективність праці впливає:*

- а) справедлива винагорода, досяжність результатів, тісний взаємозв'язок між винагородою та продуктивністю;
- б) справедлива винагорода, досяжність результатів;
- в) справедлива винагорода, тісний взаємозв'язок між винагородою та продуктивністю.

4. *До методів мотивації належать:*

- а) примус, винагорода, пристосування;
- б) примус, винагорода, пристосування, солідарність;
- в) примус, винагорода, солідарність.

5. *Укажіть основні принципи матеріального заохочення:*

- а) комунікація, співробітництво та згода між працівниками;
- б) обґрунтована система оцінки робіт;
- в) винагородження, особливо додаткове;
- г) усі відповіді правильні.

Тема 8. ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ

Мета: *ознайомитись з основами фінансової діяльності спортивних клубів; розглянути джерела доходів спортивних клубів.*

План

1. Основи фінансової діяльності спортивних клубів.
2. Джерела доходів спортивних клубів.

Ключові терміни та поняття: *кошторис, членство, спортивний клуб (СК), змагання, реклама, глядачі, спортсмени, атмосфера, призовий фонд, спонсори.*

1. Основи фінансової діяльності спортивних клубів

Спортивний клуб працює за кошторисом, що затверджується правлінням СК.

У спортивному клубі розпорядником бюджету є голова спортивного клубу.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю спортивного клубу здійснює ревізійна комісія, яка обирається на загальних зборах (конференції).

Одне з основних і постійних джерел доходу професійних клубів є реалізація членських квитків.

На сьогодні існує кілька підходів до цього питання:

1. *Річне членство* – найвигідніше з точки зору рентабельності роботи клубу. На такий вид членства поширюються найбільші пільги, і це вирішує завдання наповнення бюджету клубу коштами, необхідними для вдосконалення матеріально-технічної бази та розвитку інфраструктури клубу. Як різновид оплата може здійснюватися за півріччя.

2. *Сезонне членство (різновид річного)* – пов'язане з видами діяльності, які залежать від сезонних можливостей проведення тієї чи іншої фізкультурної, спортивної, оздоровчої діяльності. Характерне для туристичних клубів, технічних видів спорту.

3. *Пролонговане членство (щомісячне продовження абонементу)* – найпоширеніший вид наповнення бюджету клубу. Кошти, одержані таким

чином, формують фонд заробітної плати працівників клубу, спрямовуються на сплату податків.

Членство може бути як індивідуальним, так і асоційованим. Прикладом асоційованого членства на сьогодні можна вважати організацію професійних ліг за видами спорту, основа бюджету яких складається з річних внесків її первинних організацій.

Ще одним джерелом доходу клубу, пов'язаним безпосередньо з членством у ньому, можна вважати проведення різноманітних змагань.

Відвідуваність змагань обумовлюється багатьма чинниками, а саме:

- ✓ кількістю та демографічним складом населення в місті, де розміщується команда;
- ✓ популярністю виду спорту;
- ✓ рівнем доходів населення та вартістю квитків;
- ✓ наявністю в командах зірок і суперзірок;
- ✓ зручністю та комфортністю місць на спортивних аренах;
- ✓ додатковими послугами та ін.

Відвідуваність матчів конкретної команди великою мірою залежить від її успіхів у змаганнях.

Ціни на квитки коливаються в дуже широкому діапазоні та залежать:

- ✓ від популярності команди;
- ✓ рівня комфорту тієї чи іншої спортивної споруди;
- ✓ конкретного місця та інших чинників.

Величезний вплив на відвідуваність змагань – дуже поширена думка про престижність спорту.

Багато ділових розмов починаються з обміну думками про футбольні або баскетбольні матчі.

Модним стало обговорення та вирішення ділових питань у плавальних басейнах, на тенісних кортах, за грою в гольф, на трибунах та в ложах стадіонів або палаців спорту.

Величезну роль у залученні глядачів на змагання відіграє *реклама та якість організації проведення самих змагань.*

Важливе значення у професійному спорті надається *роботі з глядачами*, яких власники спортивних споруд умовно поділяють на такі категорії:

- ✓ ті, що не відвідують змагань;
- ✓ випадкові відвідувачі;
- ✓ ті, що відвідують змагання кілька разів на рік;
- ✓ часті відвідувачі;
- ✓ постійні вболівальники – власники сезонних абонементів.

Для залучення глядача на стадіон існують різні підходи. Особлива увага приділяється першим трьом категоріям глядачів. Для цього використовується *різноманітна реклама та невеликі концерти перед грою*; організовуються *зустрічі спортсменів*, зазвичай у школах; *власнику квитка, розіграного за лотереєю*, надається право ввести м'яч чи шайбу у гру тощо.

Багато уваги приділяється *створенню комфортної атмосфери*:

- ✓ чистота;

- ✓ якісні та різноманітні послуги,
- ✓ шанобливе ставлення обслуговуючого персоналу,
- ✓ продаж різних продуктів харчування та напоїв,
- ✓ реалізація сувенірів тощо.

Усе це додатково стимулює глядача прийти на стадіон чи до Палацу спорту.

2. Джерела доходів спортивних клубів

Аналізуючи це джерело доходів, варто враховувати такий чинник, як *раціональна практика формування ціни на квитки*, що визначається не конкуренцією з іншими командами ліги (хоча і враховується рівень цін в інших містах), а головним чином *конкуренцією з альтернативними джерелами організації дозвілля населення*, включаючи й інші види професійного спорту. Керівники та власники команд, Палаців спорту добре знають ринок розваг у країні та розуміють, що *високі ціни на квитки можуть негативно позначитися на доходах*. За останні 10 років середня ціна квитків на ігри професійних команд із футболу, бейсболу, баскетболу та хокею *зросла* приблизно вдвічі. З огляду на відвідуваність, поки що ця ціна ще задовольняє любителів спорту. Порівняно з театрами вона у 2-3 рази нижча, що, безперечно, сприяє високій відвідуваності ігор професійних команд.

Останніми роками дедалі більше позначається конкуренція із боку інших видовищних форм організації дозвілля. Керівники професійних ліг і команд, усвідомивши це, почали вдаватися до послуг фахівців у галузі маркетингу з метою пошуку нових джерел доходів.

Ще одне з джерел доходів, одержуваних при організації змагань, – це *стартові внески*, що затверджуються в Положенні про змагання та формують *призовий фонд*.

Наступне джерело доходів – продаж атрибутики клубів: значки, вимпели, прапорці, краватки, косинки, шапочки, шарфи, буклети.

Ще одним джерелом доходу спортивного клубу є *надходження від спонсорів*. Водночас необхідно враховувати низку важливих моментів.

1. Навряд чи спонсор передасть гроші, якщо не буде впевнений в якійсій та досконалій рекламі своєї фірми та своїх товарів.

2. Відсутність правового регулювання між більшістю суб'єктів спортивної або спортивно-оздоровчої діяльності та засобами масової інформації (ТБ, радіо, преса).

Наразі законодавством України не прийнятий для підприємців закон про *спонсорську діяльність*, який би стимулював економічно заможні структури звертатися до суб'єктів спортивної чи спортивно-оздоровчої діяльності для пошуку рішень про взаємовигідне співробітництво. До того ж варто відзначити, що *гроші*, які виділяються на спонсорську допомогу, *проходять подвійне оподаткування*: вперше – на підприємстві, яке виділило кошти, вдруге – у структурі, яка отримала спонсорську допомогу.

? Питання для самоконтролю

1. Назвіть та схарактеризуйте різновиди членства в спортивному клубі.
2. Поясніть, з якими видами діяльності пов'язане сезонне членство.
3. На який вид членства поширюються найбільші пільги, що дозволяє вирішувати завдання наповнення бюджету клубу коштами, необхідними для вдосконалення його матеріально-технічної бази та розвитку інфраструктури?
4. Які існують джерела доходів спортивних клубів?
5. Схарактеризуйте спонсорську допомогу як одне із джерел доходів спортивного клубу.
6. Чим обумовлюється відвідуваність змагань?
7. Перелічіть чинники формування ціни на квитки.

Тести

1. Контроль за фінансово-господарською діяльністю спортивного клубу здійснює:

- а) спортивний менеджер;
- б) ревізійна комісія;
- в) директор спортивного клубу.

2. Пролонговане членство (щомісячне продовження абонементу) – це:

а) вид членства, пов'язаний з видами діяльності, які залежать від сезонних можливостей проведення тієї чи іншої фізкультурної, спортивної, оздоровчої діяльності;

б) найпоширеніший вид наповнення бюджету клубу, при якому одержані кошти формують фонд заробітної плати працівників клубу та спрямовуються на сплату податків;

в) найвигідніший з точки зору рентабельності роботи клубу, оскільки на такий вид членства поширюються найбільші пільги, і це вирішує завдання наповнення бюджету організації коштами, необхідними для вдосконалення її матеріально-технічної бази та розвитку інфраструктури.

3. Який документ регламентує розміри стартових внесків для участі у змаганнях на формування призового фонду?

- а) Статут спортивного клубу;
- б) кошторис витрат на проведення змагання;
- в) Положення про змагання.

4. Річне членство – це:

а) найпоширеніший вид наповнення бюджету клубу, при якому одержані кошти складають фонд заробітної плати працівників клубу та спрямовуються на сплату податків;

б) вид членства, пов'язаний з видами діяльності, які залежать від сезонних можливостей проведення тієї чи іншої фізкультурної, спортивної, оздоровчої діяльності;

в) найвигідніший з точки зору рентабельності роботи клубу, оскільки на такий вид членства поширюються найбільші пільги, і це вирішує завдання

наповнення бюджету організації коштами, необхідними для вдосконалення її матеріально-технічної бази та розвитку інфраструктури.

5. *Сезонне членство (різновид річного)* – це:

а) вид членства, пов'язаний з видами діяльності, які залежать від сезонних можливостей проведення тієї чи іншої фізкультурної, спортивної, оздоровчої діяльності;

б) найвигідніший з точки зору рентабельності роботи клубу, оскільки на такий вид членства поширюються найбільші пільги, і це вирішує завдання наповнення бюджету організації коштами, необхідними для вдосконалення її матеріально-технічної бази та розвитку інфраструктури;

в) найпоширеніший вид наповнення бюджету клубу, при якому одержані кошти складають фонд заробітної плати працівників клубу та спрямовуються на сплату податків.

Тема 9. ЗАЛУЧЕННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ СПОРТИВНИМИ ТА ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Мета: *ознайомитися з інструментами збільшення виручки спортивних та фізкультурно-оздоровчих організацій в умовах виникнення кризових явищ; розглянути ефективні інструменти утримання клієнтів; набуті уявлення про можливості рекламних і маркетингових інструментів та основні засади їх застосування в спортивній індустрії.*

План

1. Інструменти збільшення виручки в умовах кризових явищ.
2. Ефективні інструменти утримання клієнтів.
3. Основні засади застосування рекламних і маркетингових інструментів.

Ключові терміни та поняття: *спортивні організації, спортивна індустрія, кошти, клієнти, сервіс, комерційна діяльність, реклама, маркетинг, послуга.*

1. Інструменти збільшення виручки в умовах кризових явищ

Фізкультура і спорт усе стрімкіше входять у життя більшості активного населення. Дбати про свій фізичний стан стало модно. Тому цілком логічно, що різні спортивні організації, оздоровчі комплекси та клуби наввипередки пропонують широкий перелік товарів і послуг.

Спортивна індустрія активно розвивається і приваблює багатьох своєю простотою, що лише здається на перший погляд. Адже розвинені конкурентні відносини в цій сфері диктують свої умови. Елементарного вкладення фінансових коштів у спортивний чи фізкультурний бізнес мало. Щоб «вижити» в умовах жорсткої конкуренції, потрібні не лише комфортні спортивні

приміщення, фірмове обладнання та інвентар. Потрібно *бути хоча б на крок попереду* інших спортивних та фізкультурно-оздоровчих організацій.

Спортивна індустрія є частиною світової або національної економіки, що пов'язана з виробництвом, просуванням і збутом спортивних товарів, послуг, організацією та проведенням спортивних подій, а також зі спонсорством у спорті.

В умовах світової економічної кризи великою проблемою для фізкультурно-оздоровчих і спортивних організацій стало *залучення коштів*. Складнощі можуть виникнути на кожному етапі.

Адже треба не лише залучити клієнтів, а й правильно організувати процес продажу пропонуваного товарів і послуг. І головне – *утримати клієнтів*, підвищуючи якість кожної з послуг і приділяючи особливу увагу сервісу.

Важливо не просто пропонувати клієнтам свої послуги спортивного чи оздоровчого характеру, а й організовувати все таким чином, щоб клієнт купував їх повторно!

Деякі організації не витримують натиску жорстких ринкових умов господарювання та закриваються. Інші тримаються з останніх сил. Але є організації, які всупереч усьому не лише залишаються «на плаву», а й успішно розвиваються, заробляючи солідні гроші.

Ось і виникає питання, чому одні організації успішні, а інші втрачають своїх клієнтів, свої фінанси і змушені постійно вирішувати проблеми, що все частіше й частіше виникають.

Одна з найпоширеніших проблем – *це відтік клієнтів*. Звичайно, прикро усвідомлювати, що клієнти обирають конкурентів. Нові клієнти не поспішають купити товар або послугу спортивної організації. Це призводить до зменшення припливу коштів в організацію, а отже, і до суттєвого спаду прибутковості.

У цих умовах виникає єдине важливе питання: *як заробити гроші в кризу?*

Це проблема всіх власників як приватного бізнесу, так і керівників організацій, у тому числі державних установ. Незважаючи на те, що більша частина державних організацій фінансується за рахунок бюджету, існує нагальна потреба залучення *позабюджетних коштів*. Через це державні організації вдаються до *комерційної діяльності*.

Усі спортивні та фізкультурно-оздоровчі організації працюють за однією схемою, яка починається із *залучення потенційних клієнтів*. Спочатку співробітники спортивної організації *мають лише зацікавлених* у своїх послугах громадян. І необхідно залучити їх якомога більше.

Другий крок схеми – продаж товарів чи послуг спортивної організації. На цьому етапі необхідно з *потенційних клієнтів зробити реальних*. Отже, зацікавлена особа стає клієнтом лише при здійсненні своєї першої покупки.

Ось на цьому етапі і починається найголовніше та найцікавіше в маркетингу спортивних організацій: треба «відбудуватися», відмежуватися від конкурентів, ставши на ринку спортивних послуг відомим брендом.

2. Ефективні інструменти утримання клієнтів

Важко піднятися на вершину, але ще важче втриматися на ній.

Mia Хемм

Після того, як завдання номер один – залучення клієнтів – виконано, необхідно їх утримати. Від цього безпосередньо залежить *рентабельність спортивної чи фізкультурно-оздоровчої організації*.

Як свідчить статистика, клієнт змінює клуб у разі зміни місця проживання лише в невеликому відсотку випадків. А в інших – це надання переваги конкурентам через більш вигідні пропозиції або через невдоволення сервісом. Тому вкрай важливо знати й активно використовувати всі можливі *способи утримання своїх клієнтів*. Найбільш дієві з них описано нижче:

1. Організуйте клуб постійних клієнтів

Можливість членства у спортивних організаціях на постійній основі – ефективний метод, якщо ви бажаєте утримати своїх клієнтів. Членство має забезпечувати клієнту певні привілеї. Це може бути доступ до різних «закритих» заходів, знижки, участь у спеціальних програмах і розіграшах призів та подарунків.

Постійний клієнт при цьому повинен мати не просто певний набір опцій, а й отримувати вигоду.

2. Будьте клієнтоорієнтованою організацією

Для спортивної чи фізкультурно-оздоровчої організації це найбільш правильний та оптимальний шлях для залучення і збереження клієнтів.

Клієнтоорієнтованість передбачає врахування змінних запитів клієнтів. Важливо клієнтам приділяти увагу, враховувати їх побажання, бути відкритим, контактним, дбати про задоволення їх запитів. Задоволені клієнти лояльні та зазвичай менш чутливі до цінової політики фізкультурно-оздоровчої організації.

Створіть таку атмосферу, щоб відвідувачам було цікаво. Запрошуйте постійних клієнтів на свята, організовані спеціально для них (наприклад, на день народження організації).

Цю атмосферу дуже важливо підтримувати, щоб спортивний комплекс мав успіх, а клієнт дорожив вами.

3. Уникайте консервативності

Активно застосовуйте нові методи, створіть та запропонуйте «родзинку», яка забезпечить унікальність спортивної організації. Наприклад, регулярно проводьте навчальний маркетинг. Цей алгоритм принципів утримання клієнтів передбачає абсолютно безкоштовне навчання. Можна проводити лекції з правильного харчування, організації здорового способу життя; влаштовувати різноманітні мотиваційні тренінги та висвітлювати інші актуальні теми.

4. Не скупіться на акції

Спортивним та фізкультурно-оздоровчим організаціям необхідно періодично проводити акції, щоб процес утримання клієнтів був безперервним. Наприклад, придбання кількох карток одночасно для постійного клієнта на вигідних умовах, знижки на продовження членства в клубі тощо.

5. Запроваджуйте накопичувальні програми

Лояльні програми – ще один із безпрограшних інструментів утримання клієнтів. Сенс полягає в тому, що клієнту видається накопичувальна карта, на якій поступово збільшуються бали. Бали можуть нараховуватися за набуття членства, його продовження, за залучення постійним клієнтом нових клієнтів. Накопичені бали можна переводити у знижки чи подарунки у вигляді спортивних товарів і послуг. Можна створити список того, що може зацікавити клієнта та стати вигідним для самої організації.

6. Забезпечте сервіс найвищого рівня

У багатьох спортивних організаціях, за великим рахунком, однакове обладнання, ті самі тренажери, умови, кваліфікація тренерів. Вигідно вирізнитися на загальному фоні допоможе сервіс.

Необхідно організувати його на найвищому рівні, аби якісний та першокласний сервіс став візитівкою вашої організації. Зручна роздягальня, багатофункціональний душ, сауна, рушники та капці (можна на умовах оренди) – клієнт оцінить і стане вашим назавжди!

7. Пропонуйте додаткові послуги

Додаткові послуги гарантують не тільки стабільний прибуток, але й прив'язують до вас клієнта. Часто спортивні організації здають в оренду частину своєї території під магазини, туристичні агенції, салони краси, магазини спортивних товарів та одягу. Організуйте масажний кабінет, встановіть солярій, фітобар – ці послуги зроблять вашу спортивну організацію максимально зручною для клієнта.

8. Крокуйте в ногу з часом

Мода диктує свої умови. Не минула вона і спортивну індустрію. Якщо раніше в пріоритеті було захоплення шейпінгом, аеробікою, то сьогодні величезну популярність набирають йога, атлетична гімнастика. Головний секрет – встигнути за модою, і тоді можна утримати своїх клієнтів, ще й залучити нових. Потрібно демонструвати новаторство, відкритість новим ідеям.

9. Цінують своїх клієнтів

І, мабуть, найважливіше: орієнтуйте діяльність своєї спортивної організації так, щоб клієнт відчував підтримку, власну значущість та отримував позитивні емоції від перебування у вашій спортивній, фізкультурно-оздоровчій організації. Натомість він відплатить вам не лише вірністю, а й своїми фінансами.

3. Основні засади застосування рекламних і маркетингових інструментів

У цій частині лекції акцентуємо увагу на основних засадах застосування інструментів маркетингу та реклами спортивними та фізкультурно-оздоровчими організаціями.

1. Одночасно використовуйте якнайбільше інструментів маркетингу та реклами.

2. Заміряйте ефективність інструментів, що застосовуються (конверсія – підрахунок, яким стає середній відсоток клієнтів для організації після проведення того чи іншого маркетингового заходу).

3. Проведіть порівняльний аналіз ефективності.

4. Скоригуйте кампанію з урахуванням аналізу її ефективності.

5. Додайте нові інструменти маркетингу та реклами.

6. Постійно враховуйте та повторюйте перераховані вище принципи.

Застосування цих принципів дозволить своєчасно *визначити найефективніші канали реклами* конкретної організації. Справа в тому, що в умовах ринкової економіки постійно відбуваються *зміни на ринку товарів і послуг*. Тому, навіть *обравши ефективний метод просування*, потрібно систематично *відстежувати дані конверсії та коригувати* застосовувані інструменти маркетингу з урахуванням їх ефективності та актуальності.

Наприклад, рекламуємо фітнес-клуб. Одночасно використовуємо кілька інструментів реклами та маркетингу:

- ✓ холодні телефонні дзвінки;
- ✓ пости у соціальних мережах;
- ✓ реклама на своїх транспортних засобах;
- ✓ «сарафанне радіо»;
- ✓ контекстна реклама;
- ✓ реклама в періодичних виданнях;
- ✓ оголошення на дошках оголошень;
- ✓ вірусна реклама;
- ✓ зовнішня реклама;
- ✓ партнерські програми тощо.

Важливо розуміти, що не треба обирати якийсь один рекламний та маркетинговий інструмент. Інформування потенційних клієнтів має здійснюватися з багатьох джерел.

Застосовувати лише один метод реклами в жодному разі не можна!

Найпростіший шлях дізнатися, який зі способів реклами працює, – провести *опитування потенційних клієнтів* у момент телефонного дзвінка або в момент відвідування організації. Треба поставити лише одне запитання та зафіксувати відповідь у спеціальному бланку: що ви дізналися про нашу організацію (захід, набір на курси тощо)?

Завдяки цьому щодня отримувана інформація від клієнтів обробляється та виявляються найефективніші способи реклами.

Якщо надалі починає працювати «сарафанне радіо», це говорить про якість послуг, що надаються організацією.

Добре працюють *соціальні мережі, реклама на популярних сайтах, на форумах* при великому скупченні користувачів інтернету.

Якщо в організації є *сайт*, то обов'язково треба організувати збір контактних даних (наприклад, через інструмент онлайн-консультант, або кнопку ми передзвонимо). Особливо ефективний цей спосіб для тих потенційних клієнтів, яким некомфортно ставити питання безпосередньо на сайті. І тут на допомогу прийде телефонний дзвінок.

Мало просто зібрати інформацію про потенційних клієнтів, необхідно правильно скористатися нею з метою продажу товарів, продукції чи послуги.

? Питання для самоконтролю

1. Окресліть проблеми, які постали перед спортивними організаціями в умовах світової економічної кризи.

2. Схарактеризуйте тенденції розвитку спортивної індустрії в умовах сучасних кризових явищ.

3. За якою схемою працюють спортивні та фізкультурно-оздоровчі організації?

4. Перелічіть основні засади застосування інструментів маркетингу та реклами спортивними та фізкультурно-оздоровчими організаціями.

5. Назвіть ефективні способи утримання спортивною та фізкультурно-оздоровчою організаціями своїх клієнтів.

6. Що означає принцип клієнтоорієнтованості? Яким чином його реалізувати?

Тести

1. Які функції виконує розповсюджувач в системі комунікаційного зв'язку?

- а) виготовляє рекламну продукцію;
- б) розробляє ідею рекламного звернення;
- в) забезпечує розміщення рекламного повідомлення;
- г) замовляє створення, виготовлення або розміщення реклами.

2. Яке визначення реклами закріплено в Законі України «Про рекламу»?

а) будь-який інформаційний матеріал, що цілеспрямовано звертає увагу споживачів на конкретну марку продукції або її виробника з метою сприяння її реалізації;

б) інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена забезпечити або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо такої особи чи товару;

в) будь-яка платна неперсоніфікована форма інформаційного впливу на споживача з метою формування мотивів купівлі товарів;

г) найпереконливіший і найдешевший спосіб поінформувати потенційних споживачів про певний товар або певну послугу.

3. *Які функції виконує рекламодавець?*

- а) виготовляє рекламну продукцію;
- б) розробляє ідею рекламного звернення;
- в) забезпечує розміщення рекламного повідомлення;
- г) замовляє створення, виготовлення або розміщення реклами.

4. *Які функції виконує реклама?*

- а) комерційну, некомерційну;
- б) стимулюючу, інформативну, психологічну;
- в) престижну, психологічну, національну;
- г) стимулюючу, спеціалізовану, престижну.

5. *Які засоби належать до засобів розповсюдження реклами?*

- а) преса, телебачення, пошта, радіо, інтернет, транспорт, сувеніри, упаковка;
- б) газети, журнали, проспекти, презентаційні книги;
- в) каталоги, бланки замовлень, рекламні листівки, купони для замовлень;
- г) магнітофонні та відеозаписи, рекламні оголошення на радіо, телебаченні тощо.

6. *Які інструменти не належить до інструментів стимулювання збуту товарів і послуг?*

- а) встановлення цінових знижок;
- б) продаж товарів і послуг на пільгових умовах;
- в) видача дисконтних карток;
- г) зовнішня реклама.

Тема 10. АЛГОРИТМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ СПОРТИВНИХ І СПОРТИВНО-МАСОВИХ ЗАХОДІВ

Мета: *ознайомитись з алгоритмом організації та проведення спортивних і спортивно-масових заходів; розглянути умови їх проведення.*

Ключові терміни та поняття: *спортивно-масові заходи, відповідальність, посадові особи, спортивні споруди, змагання.*

Спортивно-масові заходи - це змагальна ігрова діяльність, учасники якої з урахуванням їх віку, статі, підготовленості мають приблизно рівні можливості досягти перемоги в доступних їм вправах. Спортивно-масові заходи передбачають серйозну відповідальність за забезпечення необхідних умов безпеки учасників і глядачів.

У межах своєї компетенції, *відповідальність* за дотримання умов безпеки несуть *не тільки керівники організації*, які здійснюють організацію та проведення спортивно-масових заходів, а й *директори спортивних споруд*, на яких вони проводяться, а також *посадові особи* органів управління фізичною

культурою і спортом місцевого самоврядування, керівники управлінь і відділів внутрішніх справ.

Існує алгоритм організації та проведення спортивно-масових заходів.

Щоб встановити черговість спортивних заходів, що проводяться на всіх рівнях, щорічно складаються календарні плани.

Згідно з календарним планом видаються *розпорядчі документи відповідного рівня*.

Якщо розглядати алгоритм організації масових спортивних заходів дуже коротко, його можна описати у вигляді такого комплексу послідовних дій.

Фундаментальне визначення:

- ✓ мети та завдань заходу;
- ✓ організаторів заходу (федерація, спорткомітет, спортивна школа, інші організації);
- ✓ партнерів, співорганізаторів, спонсорів і волонтерів;
- ✓ учасників заходу та склад оргкомітету;
- ✓ варіантів місця, дати та часу проведення.

Найчастіше спортивно-масові заходи проводяться на майданчиках спортивних споруд.

Спортивна споруда, яка використовується для проведення офіційних спортивних заходів, включених до календарних планів, *має відповідати* всім необхідним *вимогам*: мати сертифікати відповідності кожного спортивного майданчика, що використовується для проведення змагань.

Розробка та затвердження Положення про змагання.

Умови проведення спортивного змагання мають бути чітко визначені в документі – Положенні про проведення змагань.

Воно розробляється фахівцями, затверджується керівником з боку організаторів, узгоджується з директором спортивної споруди, на майданчику якої заплановано проведення заходу. Також воно має бути доступне для ознайомлення всім учасникам заходу.

Положення про проведення спортивно-масових заходів містить докладну інформацію про захід.

Обов'язковими його розділами є:

- ✓ *мета та завдання проведення заходу;*
- ✓ *термін та місце проведення заходу;*
- ✓ *призначення відповідальної особи за проведення заходу.* Це може бути як фізична, так і юридична особа, залежно від масштабу проведення заходу. Причому якщо відповідальність покладається на юридичну особу, то, як правило, відповідальність покладається на керівника юридичної особи;
- ✓ *основні вимоги до учасників змагання та команд;*
- ✓ *зміст основної програми змагань, умови заліку результатів змагань, а також обумовлення кількості днів заходу або ігрових днів, кількості призових місць або залікових учасників, формулювання системи проведення змагань з передбаченням обов'язкового пункту щодо порядку визначення переможців (окремо в індивідуальному заліку, окремо в командному заліку);*
- ✓ *порядок нагородження переможців;*

✓ *терміни подання заявки на участь у змаганні та форма заявки.*

За деякий час до змагань формується організаційний комітет, який бере на себе відповідальність з підготовки змагань.

Для того, щоб підготовка пройшла якісно, створюється *робоча група*, яка займатиметься вирішенням усіх організаційних питань.

Окрім Положення про змагання, дозволу адміністрації на проведення заходу, комплектів необхідних договорів, фінансових документів, організатор має сформувати ще один *пакет документів*:

- ✓ плани роботи оргкомітету та робочої групи;
- ✓ план підготовки змагань;
- ✓ сценарний план заходу;
- ✓ технічне завдання для підготовки об'єктів спорту – спортивних споруд;
- ✓ плани-схеми приміщень і територій із розстановкою обладнання;
- ✓ плани-схеми приміщень і територій із зазначенням місць знаходження спортсменів, суддів, чергових служб, волонтерів та інших задіяних у заході осіб.

Питання координації – найактуальніше під час підготовки будь-якого спортивно-масового заходу. Організатори не зможуть обійтися без проведення загальних зборів/нарад, на яких потрібна присутність усіх керівників організацій, задіяних у підготовці, організації та проведенні заходу.

Особлива увага має бути приділена заходам *забезпечення безпеки* та громадського порядку, інженерно-технічному забезпеченню, взаємодії учасників та розробці сценарію заходу.

Не можна нехтувати менш глобальними, але водночас важливими питаннями, наприклад: хто вестиме та професійно супроводжуватиме захід згідно зі сценарним планом?

Чим масштабніше змагання, тим більше часу потрібно на його підготовку.

Якщо захід великий і очікується *приїзд учасників змагань з інших міст, районів або країн*, то завдання для організаторів ускладнюється. У числі додаткових питань, які потребують вирішення з боку організатора:

- ❖ *порядок прийому* учасників спортивного заходу, а також їх *відправлення* після проведення спортивного заходу;
- ❖ організація *харчування*, *питного режиму* та *розміщення* (проживання) учасників спортивного заходу;
- ❖ *забезпечення за необхідності транспортного супроводу* під час проведення тренувань і змагань.

При формуванні *сценарного плану* особливу увагу необхідно приділити *урочистим частинам заходу* – *церемоніям нагородження, відкриття та закриття спортивно-масового заходу*.

До основних питань підготовки урочистих церемоній нагородження, відкриття та закриття спортивно-масових заходів можна віднести:

- ✓ планування процедури відкриття та закриття спортивного заходу, церемонію нагородження учасників змагань. Також треба продумати порядок вручення грамот, кубків, цінних подарунків тощо;
- ✓ підготовку місць для урочистої частини заходу, музичний супровід, оформлення не лише спонсорською рекламою, а й наочною агітацією;
- ✓ своєчасну закупівлю та підготовку кубків, призів і грамот для нагородження тощо;
- ✓ підготовку протоколів;
- ✓ організацію презентації заходу в засобах масової інформації: анонсування, висвітлення та розміщення підсумкових релізів;
- ✓ організацію (за потреби) супроводу делегацій, розробку для них культурної програми.

Також при організації спортивних заходів необхідно звернути увагу безпосередньо на *організацію роботи суддівської колегії та головного судді змагання*.

Обов'язково потрібно подбати заздалегідь і про *медичне забезпечення*. Є спеціальні розпорядження, вказівки та ухвали, згідно з якими на масових заходах має бути обов'язково забезпечена присутність карети швидкої медичної допомоги та головного лікаря змагань.

Якщо спортивно-масовий захід передбачає наявність глядачів, то організатори також зобов'язані забезпечити *глядацькі місця*, так звану «глядацьку програму».

Якщо залучаються глядачі *на платній основі*, то необхідно скласти *маркетинговий план залучення глядачів*: докладно описати не лише цільову аудиторію, перелік каналів продажів, стратегію конверсії, а й можливі спеціальні пропозиції та нестандартні рекламні ходи, а також професійну розробку дизайну, друк та розміщення афіш, рекламних банерів, флаєрів, програм в електронному та паперовому вигляді.

Необхідно забезпечити *зручний і доступний продаж квитків*. Не можна обмежуватися реалізацією квитків лише в касах однієї спортивної споруди. Можна підключити партнерів, розповсюджувати квитки через каси міста, організувати онлайн-продаж квитків тощо.

За 2-3 години до прибуття спортсменів організаційний комітет, керівники, задіяні у заході, та відповідальні представники спортивної споруди проводять *фінальну нараду* та перевіряють готовність усіх пунктів плану. *Перевіряється готовність обладнання, матеріалів та персоналу*. На цьому етапі захід практично готовий. Однак не завадить окинути місце проведення заходу пильним поглядом.

Не дуже добре, коли співробітники часто звертаються до керівника з робочих питань організації змагань. Це свідчить про неналежну підготовку заходу. У цьому випадку керівник змушений приймати екстрені рішення, щоб усунути наявні прогалини, а це вже найперші ознаки можливого «*провалу*» заходу. Зазвичай спонсори, партнери та спортсмени першими відчують неякісну організацію змагань.

Попри те, що зазвичай «закулісна робота» прихована від глядачів, вони так само швидко помічають недоліки в організації заходу, особливо, якщо це стосується питань суддівства, музичного супроводу, процедури виходу спортсменів та нагородження.

Після завершення заходу потрібно *підбити підсумки*: що було зроблено правильно, якісно й ефективно, а де і в чому мали місце недоліки. Не відкладаючи на потім, необхідно скласти письмово *перелік виявлених прогалин і недоробок і перелік позитивних моментів та досягнень*.

Також можна дати вказівку підлеглим викласти у службових записках проблемні моменти й недоліки заходу. Добре встановити *зворотній зв'язок із учасниками заходу* – почесними гостями, спортсменами, суддями, спонсорами та глядачами, дізнавшись безпосередньо у них, що їм сподобалося, що не сподобалося, та зафіксувавши результати опитування.

Детальний аналіз потрібен для того, аби кожен наступний захід був кращим за попередній!

? Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність спортивно-масового заходу.
2. Коротко опишіть алгоритм організації масових спортивних заходів.
3. Хто розробляє та затверджує Положення про змагання?
4. Яка інформація має міститися в Положенні про проведення спортивних заходів?
5. Схарактеризуйте зміст Положення про змагання.
6. Які питання потребують першочергового вирішення при підготовці спортивних і спортивно-масових заходів?
7. Опишіть порядок підготовки урочистих церемоній нагородження, відкриття та закриття спортивно-масових заходів.
8. Що має включати в себе маркетинговий план залучення глядачів?
9. Що може слугувати свідченням неякісної організації спортивно-масового заходу?
10. Для чого необхідне підбиття підсумків і детальний аналіз якості організації проведеного спортивно-масового заходу?

Тести

1. Відповідальність за дотримання умов безпеки спортивно-масового заходу несуть:

- а) керівники організацій;
- б) директори спортивних споруд;
- в) учасники та глядачі.

2. Які обов'язкові розділи мають бути в Положенні про проведення спортивно-масових заходів?

- а) мета та завдання проведення заходу;
- б) термін та місце проведення заходу;

в) плани-схеми приміщень і територій із зазначенням місця знаходження спортсменів, суддів, чергових служб, волонтерів та інших задіяних у заході осіб.

3. Окрім Положення про змагання, дозволу адміністрації на проведення заходу, комплектів необхідних договорів, фінансових документів, організатор має сформулювати ще один пакет документів. Що з указанного нижче необхідно до нього включити?

- а) план роботи оргкомітету та робочої групи;
- б) план підготовки змагань;
- в) призначення відповідальної особи за проведення заходу.

4. Які питання вирішує організатор, очікуючи на приїзд учасників змагань з інших міст, районів або країн?

- а) визначення порядку прийому учасників спортивного заходу та їх відправлення після проведення заходу;
- б) організація харчування, питного режиму та розміщення (проживання) учасників спортивного заходу;
- в) забезпечення за необхідності транспортного супроводу під час проведення тренувань і змагань;
- г) усі відповіді правильні.

5. Що має включати в себе сценарій спортивних змагань?

- а) церемонію відкриття змагань, порядок процедур у ході змагань, церемонію закриття;
- б) відкриття змагань, проведення змагань, нагородження, закриття змагань;
- в) церемоніал відкриття змагань, проведення змагань, підбиття підсумків.

6. Укажіть складові церемоніальної частини змагань:

- а) церемонія відкриття змагань, церемонія закриття змагань;
- б) церемонія відкриття змагань, церемонія нагородження, церемонія закриття змагань;
- в) церемонія нагородження.

7. Коли проводиться церемонія нагородження?

- а) після закінчення змагань із виду спорту (спортивні ігри, сучасне п'ятиборство);
- б) до закінчення останнього виду програми комплексних змагань (спартакіади, фестивалі);
- в) під час змагань однієї дисципліни виду спорту (легка атлетика, плавання, веслування).

ГЛОСАРІЙ

АГАТАЦІЯ – персональна (діалогова) або неособиста форма комунікації з метою спонукання клієнтів до прийняття рішення про покупку фізкультурно-спортивних послуг.

АДРЕСНИЙ (ПРЯМИЙ) МАРКЕТИНГ – розсилка цільової реклами товару, послуги або проведення будь-якого спортивно-оздоровчого заходу для певної категорії споживачів, глядачів, інтереси яких уже певною мірою вивчені.

АЛГОРИТМ – формування послідовних дій, спрямованих на досягнення визначеної мети.

АРБІТР – спортивний суддя.

АРБИТРАЖ – орган для вирішення суперечок за погодженням зацікавлених сторін; вирішення спірних питань на спортивних змаганнях.

АСОЦІАЦІЯ – добровільне об'єднання фізичних та юридичних осіб на основі спільних інтересів із метою здійснення ефективної діяльності у сфері фізичної культури і спорту.

БРЕНД – 1) об'єкт (спортивна організація, споруда, команда, послуга) з унікальною назвою, логотипом, (символікою) і стійкою позитивною репутацією у свідомості споживачів у місцевому, регіональному, національному, глобальному масштабі; 2) назва, термін, знак, символ, слоган, дизайн або їхнє поєднання, яке використовують для ідентифікації виробника та його продукції.

БОНУС – фінансова виплата спортсменам, командам за участь або продемонстрований результат.

ГАРАНТ – юридична або фізична особа, що дає в чому-небудь гарантію на спортивних заходах.

ДИСКВАЛІФІКАЦІЯ – позбавлення спортсмена (команди) права брати участь у спортивних змаганнях, анулювання досягнутих результатів за серйозні порушення правил змагань, етичних норм.

ДОПІНГ – засоби, що штучно і тимчасово зумовлюють підвищення активності організму.

ДОПІНГ-КОНТРОЛЬ – медичне обстеження після змагань для виявлення спортсменів, які вживали заборонені засоби.

ДУБЛЬ – друга, запасна команда на спортивних змаганнях.

ЕКСТРЕМАЛЬНИЙ – крайній, граничний; той, що виходить за рамки звичайного; надзвичайний.

ЕЛІТА – найбільш видатні в чомусь особистості, найкращі представники якої-небудь частини суспільства, зокрема у сфері фізичної культури і спорту (спортсмени, тренери, менеджери, судді та ін.).

ЕТИКЕТ – установлений порядок і правила поведінки, в тому числі під час спортивних змагань і здійснення суддівства.

ЗАСІДАННЯ – організаційна форма діяльності колегіальних органів управління, яка передбачає обговорення винесених на розгляд питань і колегіальне прийняття рішень.

ЗАЯВКА – письмовий документ на участь у спортивних заходах фізичних та юридичних осіб, завірений лікарем і керівником організації.

ЗВ'ЯЗОК ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ (PUBLIC RELATION) – спрямовані дії, які сприяють створенню атмосфери взаєморозуміння і довіри між фізкультурно-спортивною організацією та різними аудиторіями (соціальними групами).

ІМІДЖ – 1) образ послуги, який сформований у масовій свідомості та носить характер стереотипу (фізкультурно-спортивна організація, спортивна команда), представлений сукупністю характеристик, які виділяють її в очах споживачів і роблять привабливою; 2) сукупність уявлень, знань, досвіду, що пов'язані з певним предметом. Імідж поєднує уявлення, які найбільш суттєво стосуються занять обраним видом спорту в конкретній фізкультурно-спортивній організації.

ІННОВАЦІЯ – запровадження чого-небудь нового, модернізація, реформа в проведенні змагань.

ІНСПЕКТОР – посадова особа від федерації, суддівської колегії, організації, що проводить змагання.

ІНСТРУКЦІЯ – керівна вказівка, настанова, що дозволяє впорядкувати роботу управлінського апарату, суддівської колегії.

КАЛЕНДАР ЗМАГАНЬ – нормативний довгостроковий плановий документ, у якому розписані змагання на календарний рік.

КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ – канал просування інформації на ринок, до споживачів.

КАНОН – основне правило, положення, який-небудь із пунктів правил змагань; те, що є обов'язковою нормою в правилах змагань.

КЛАСИФІКАЦІЯ – система основних напрямів, за якими класифікуються розрядні нормативи й вимоги за видами спорту.

КОЛЕКТИВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ – така організація праці та її оплата, при якій заробітна плата кожного працівника фізкультурно-спортивної організації залежить від кількості і якості послуг, які вироблені всім колективом.

КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ – система поглядів, які характеризують єдину основу ділової активності та прийняття управлінських рішень і дій на ринку галузі фізичного виховання, спорту та здоров'я людини.

КОРУПЦІЯ – підкуп, продажність посадових осіб у спортивних заходах, у суддівській колегії.

ЛАКОНІЗМ – коротке й чітке вираження думки, принцип у правилах змагань, у проведенні змагань.

ЛОГОТИП – символічна назва змагань, федерації, асоціації, товариства спортсменів, суддівської ліги.

МАРКЕТИНГ – це діяльність для формування попиту та задоволення потреб споживачів. У широкому сенсі призначення маркетингу полягає у визначенні та задоволенні людських і суспільних потреб.

МАРКЕТИНГ ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ – це перш за все маркетинг фізичної активності, спортивних споруд і консультаційних послуг. Це процес задоволення потреб клієнтів спортивно-оздоровчого

клубу / центру за допомогою правильного використання його ресурсів і ефективної організації його діяльності.

МЕНЕДЖМЕНТ – система управління спортивними заходами.

МЕТОДОЛОГІЯ – сукупність прийомів, методів, застосовуваних у проведенні спортивних заходів.

НОВАЦІЯ – нововведення, зміна в технології проведення спортивних заходів.

ПАБЛІСІТІ – цілеспрямована діяльність із забезпечення публічності, гласності, популярності фізкультурно-спортивних організацій, споруд і пропонованих ними послуг, видів рухової активності та спорту, спортивних команд, змагань і подій, персоналій, територій, ідей тощо, яка здійснюється будь-яким законним шляхом.

ПОСТУЛАТ – положення, прийняте без доказів у правилах змагань, як підстава для наступних змагань.

ПРАВИЛА ЗМАГАНЬ – нормативний документ, який визначає регламент і критерії проведення змагань за видами спорту.

ПРІОРИТЕТ – переважне право на що-небудь при проведенні спортивних заходів.

ПРОМОУТЕР – особа, що допомагає знаходити фінансові ресурси для проведення змагань, підшукує інвесторів, забезпечує видовищність спортивного заходу.

ПРОМОУШН – сприяння поширенню, просуванню ідеї, думки, інвентарю, обладнання для проведення змагань.

ПРОТОКОЛ – документ, складений за правилами змагань, у якому фіксуються склад команд, учасники змагань, регламент і результати.

РЕГЛАМЕНТ – правила, що регулюють порядок проведення змагань.

РЕКВІЗИТИ – обов'язкові дані, встановлені положенням, нормативними актами для оформлення документів.

РЕКЛАМА – 1) платна форма односторонньої комунікації, яка виходить від певного ініціатора і слугує засобом підтримання виробника; 2) будь-яка форма знеособленого представлення і просування ідей, товарів і послуг, які сплачуються відомим замовником.

РИНОК – 1) сфера обміну між економічно вільним покупцем і продавцем; 2) сфера виробництва і реалізації фізкультурно-спортивних послуг; 3) група людей, які реально або потенційно зацікавлені в заняттях фізичними вправами та спортом як послугі чи видовищі та спроможні за це платити.

СПОНСОРСТВО – фінансова підтримка спортивних заходів, у тому числі з метою одержання частки або доходу.

СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧА ОРГАНІЗАЦІЯ – 1) це сукупність людей, об'єднаних для досягнення поставленої мети, вирішення намічених завдань на основі принципів розподілу праці, розмежування обов'язків та ієрархічної структури; 2) прибуткова чи неприбуткова організація незалежно від її організаційної форми та форми власності, основним видом діяльності якої є надання послуг у сфері фізичної культури і спорту.

СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧІ СПОРУДИ – спеціально збудоване і

відповідним чином обладнане спорудження критого чи відкритого типу, яке забезпечує проведення фізкультурно-спортивних занять, навчально-тренувального процесу, спортивних змагань і надання різних видів послуг.

ФАНАТ – пристрасний шанувальник спорту та спортивних заходів.

ФЕДЕРАЦІЯ – спілка, об'єднання установ, організацій, клубів у єдину організацію для досягнення спільної мети та завдань.

ФОРС-МАЖОР – 1) непереборна сила, подія, надзвичайні обставини, які не можуть бути передбачені, відвернені або усунуті якими-небудь заходами (наприклад, стихійне лихо) і які звільняють від певних видів відповідальності за невиконання договору (контракту) або заподіяння шкоди; 2) обставина, якій не можна запобігти.

ШИРОТА АСОРТИМЕНТУ – загальна кількість типів послуг, які пропонує фізкультурно-спортивна організація.

ЯКІСТЬ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ПОСЛУГИ – сукупність властивостей послуги, які обумовлюють її здатність задовольняти потреби людей у формуванні здорового способу життя. Основними чинниками поліпшення якості послуг є підвищення кваліфікації працівників фізкультурно-спортивних організацій; високий рівень організації усіх фізкультурно-спортивних заходів; наявність сучасного обладнання, додаткових приміщень (гардеробних і душових, приміщень для тренерів, суддів, медичного персоналу тощо), радіофікації та пресцентру; організація харчування, вечірнє освітлення та ін.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Азаренкова Г. М. Аналіз моделювання і управління ризиком (у схемах та прикладах) : Львів : Новий світ-2000, 2011. 240 с.
2. Балабанова Л. В., Юзик Л. О. Рекламний менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2013. 391 с.
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг : навч.-метод. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
4. Городинська І. В. Управління фізичною культурою і спортом : навч. посіб. Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. 112 с.
5. Жданова О. М. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.
6. Жданова О. М., Чеховська Л. Я. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.
7. Імас Є. В., Мічуда Ю. П., Ярмолюк О. В. Імас Є. В. Маркетинг у спорті: теорія та практика : монографія. Київ : Олімпійська література, 2016. 272 с.
8. Калетнік Г. М. Ціхановська В. М., Ціхановська О. М. Менеджмент і маркетинг : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 579 с.
9. Крикавський Є. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівської політехніки, 2014. 380 с.
10. Криштанович С. В. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.
11. Куроченко І. Правові, організаційні та методичні засади фізичної культури і спорту в Україні : навчальний практикум. Ірпінь : Видавництво Національного університету ДПС України, 2016. 596 с.
12. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку : закономірності функціонування та розвитку. Київ : Олімпійська література, 2007. 216 с.
13. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навч.-метод. посіб. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
14. Прокопова Л. І., Чхайло М. Б. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг : навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. 298 с.

Навчальне видання
(українською мовою)

Сватъєв Андрій Вячеславович
Симонік Анастасія Володимирівна
Міфтахутдінова Діна Артурівна
Воронкова Тетяна Володимирівна

ОРГАНІЗАЦІЯ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Спорт»

Рецензент *С. І. Караулова*
Відповідальний за випуск *М. В. Маліков*
Коректор *Н. В. Мацюх*