ОСНОВНА ПРОБЛЕМАТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

THE MAIN PROBLEM OF MANAGEMENT SPORTS ORGANIZATIONS IN UKRAINE

У науковому дослідженні розглядається проблема менеджменту різних спортивних організацій в Україні. Мета дослідження – вивчення специфіки функціонування менеджменту спортивних організацій та шляхів розвитку менеджерів спортивної індустрії в Україні. Методи дослідження: теоретичний аналіз спеціальної науково-методичної літератури, документальних матеріалів, абстрагування, логіко-теоретичний аналіз, метод систематизації. У статті виокремлено найпоширеніші види менеджменту, типів і стилів керівництва.

Майбутнє спортивного менеджменту перебуває в руках нового покоління осіб, які повинні мати управлінські знання, навички і вміння, бути визнаними і титульованими спортсменами, тренерами, практиками тощо, але на даний момент, на жаль, таких людей одиниці. Сьогоднішньому ринку властива невизначеність ситуації і підприємницький ризик. Сучасне суспільство вимагає від менеджерів самостійності і відповідальності за ухвалені рішення. Професіоналізм спортивного менеджера проявляється у знанні технології управління організацією та законів ринку, в умінні організувати злагоджену роботу колективу і прогнозувати розвиток організації.

Надзвичайно важливо зважати на таке: менеджери повинні бути професійно підготовленими не лише у сфері управління; вони мають професійно розбиратися у специфіці послуг фізичного виховання і спорту, знати сутність і зміст педагогічної діяльності в задоволенні потреб та спортивно-оздоровчих інтересів населення різних соціально-демографічних груп, уміти реалізовувати ці знання на практиці. Отже, багатогранність менеджменту у фізичній культурі і спорті затруднює його уявлення у вигляді чітко сформульованих правил, наявність рецептів діяльності і погонів. Тому сучасний менеджмент у фізичній культурі і спорті повинен розглядатися як система найбільш загальних уявлень про спортивно-оздоровчі організації та «внутрішньофірмові» управління ними, як нова «управлінська кампанія». Під терміном «кампанія» ми розуміємо напрям думок і принципи конкретних дій учасників цивілізованих ринкових відносин. Для продукту фізкультурно-оздоровчих послуг – це спосіб мислення і дій, які реалізуються стосовно споживачів, посередників, конкурентів, персоналу організації, а також товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики.

Категорія фахівців із тактичним рівнем найбільш затребувана на ринку праці, оскільки саме менеджери беруть участь у проектуванні та розробленні рішень поставлених завдань. Подано низку посад менеджерів у спорті для вирішення стратегічних питань і тактичних компонентів, які представлені у структурі фізкультурно-спортивних організацій. Саме ця категорія менеджерів є найбільш конкурентною та затребуваною на ринку праці. Ці топ-менеджери стали про-

відниками змін у спортивній галузі відколи діє ринкова система економіки.

Ключові слова: ринок, менеджер, організація, спорт, рівень.

In this research study considers the problem of management of various sports organizations in Ukraine. The purpose of the study: specific features of functioning of the organization management of sports and the development of managers of sports industry in Ukraine. Research methods: theoretical analysis of special scientific-methodical literature, documentaries, abstraction, logical-theoretical analysis, systematic method. The findings of the study. The article highlights the most common types of management styles and leadership styles.

The future of sports management is in the hands of the new generation, which should combine as managerial knowledge, skills and abilities, and to be recognized and honored athletes, coaches, practitioners, etc but at the moment, unfortunately, such people are few. The market's inherent uncertainty and entrepreneurial risk. They require managers of autonomy and responsibility for decisions. The professionalism of sports managers is evident in the knowledge management of the organization and laws of the market, the ability to organize a coordinated work of the team and predict the development of the organization. It is extremely important to consider the following: managers must be professionally trained not only in management; they need to be professionally versed in the specifics of physical education and sports services, to know the nature and content of pedagogical activity in meeting the needs and sports and health interests of the population of different socio-demographic groups, to be able to put this knowledge into practice. Thus, the versatility of management in physical culture and sports makes it difficult to imagine it in the form of clearly formulated rules and even more recipes of activity. Therefore, modern management in physical culture and sports should be considered as a system of the most common ideas about sports and recreational organizations and "in-house" management of them, as a new "management company". By "company" we mean the mindset and principles of specific actions of participants in civilized market relations. For a product of health and fitness services is a way of thinking and actions that are implemented in relation to consumers, intermediaries, competitors, personnel of the organization, as well as product, price, communication and marketing policies.

It professional with tactical level is the most demanded in the labour market, because managers participate in the design and development of solutions to assigned tasks. Presents a number of posts of managers in sport to deal with strategic issues and tactical components are integrated in the structure of sports organizations. This category of managers is the most competitive and in demand on the labour market. These Top managers have become agents of the changes in the sports industry, as a market economy. **Key words:** market, manager, organization, sport, level.

УДК 796.03:005.3
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/22-4.50>

Наконечний І.Ю.,

канд. психол. наук, доцент,
заслужений тренер України
з панкратіону,
заслужений працівник фізичної
культури і спорту України,
завідувач кафедри теорії та методики
фізичного виховання та спорту
Чернівецького національного
університету імені Юрія Федьковича
Циба Ю.Г.,
викладач кафедри теорії та методики
фізичного виховання та спорту
Чернівецького національного
університету імені Юрія Федьковича

Постановка проблеми в загальному вигляді.

У сучасних ринкових умовах в Україні, коли відбувається активна комерціалізація спортивної діяльності, необхідно задуматися про становлення спортивної галузі як економічної категорії. Це питання є вкрай актуальним для нашої країни, основною метою є максимально гідно та якісно показати рівень наших спортсменів на великих і важливих для всього світу спортивних заходах, оскільки їхня значущість настільки велика, що охоплює економічну, соціальну і політичну сфери діяльності нашої країни. Натепер спортивний менеджмент має ще більше напрямів: «Адміністрування в галузі спорту», «Спортивний туризм», «Індустрія спортивних товарів», «Менеджер легкоатлетичного спорту», «Спортивна економіка» й ін. Навіть більше, в одного спортсмена можуть бути відразу кілька менеджерів, кожен з яких буде «прикривати» свій напрям: один займається харчуванням спортсмена, другий – його обмундированням, третій бере на себе всю бухгалтерію й економіку, четвертий вирішує юридичні питання. Але існує ще один вельми неприємний і кричущий факт для сьогоdnішнього розвитку спортивного менеджменту. Крім кадрових проблем, у цій спортивній сфері в нашій країні існує вічна проблема, пов'язана з корупційним складником.

Єдине, що проглядається досить непогано, – це функція мотивації. Але і вона функціонує неправильно. Отже, доводиться констатувати, що ринковий механізм попиту і пропозиції фахівців спортивного менеджменту в нашій країні ще не сформований, орієнтації на результат у нинішніх управлінців немає, основні функції менеджменту не працюють на належному рівні, рішучість і зацікавленість із боку держави з даного питання на диво дуже слабкі. Оптимізму додає лише впровадження професійних стандартів працівників спортивної галузі та процедури обов'язкової атестації фахівців. Можливо, у майбутньому це дозволить, з одного боку, провести інвентаризацію управлінських кадрів у галузі, а з іншого – виявити пріоритети управлінських спеціальностей у загальному переліку посад спортивного менеджменту. Безумовно, робота із цієї проблеми повинна вестися поетапно і, можливо, уже в найближчому майбутньому можна буде побачити деякі зміни, пов'язані з такою цікавою, запальною і корисною сферою діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Якщо підходити до історії спортивного менеджменту, то першими спортивними менеджерами були ще римляни-власники гладіаторів, а також агенти всесильної китайської якудзи, які влаштовували поєдинки кращих бійців Далекого Сходу (кажуть, роблять вони це і донині). Однак справжні спортивні управлінці з'явилися лише наприкінці XIX ст., коли світ охопило масове захоплення спортом і спортивними змаганнями. Уже

тоді у спортивних колах виділилися спортивні адміністратори (або агенти) і менеджери. Адміністратори позбавляли титулованих спортсменів (насамперед боксерів або силачів) від спілкування з бюрократичними структурами різних асоціацій і спілок. Менеджери ж, виділившись із середовища адміністраторів, поступово набували над спортсменами влади – саме вони вирішували, де спортсменові виступати, з яким суперником змагатися, якій газеті давати чи не давати інтерв'ю, інвентарем якої фірми-виробника користуватися. Навіть більше, доходи менеджерів поступово перевищили гонорари спортсменів [1].

Як прикладом можна назвати одного з найкращих шахових менеджерів Сільвіо Данаїлова. Він починав водночас і як тренер, і як менеджер, без особливого ухилу в комерційний бік. У його обов'язки входило опікуватися спортсменом у всьому: забезпечувати участь у турнірах, замовляти авіаквитки, бронювати готель і навіть вирішувати, де і що їсти.

Закордонна література представляє нам менеджера як керівника, який обіймає постійну посаду в організації та наділений повноваженнями у сфері ухвалення рішень із питань її діяльності в ринкових умовах. Про роботу менеджера судять не за тим, що він робить, а за тим, як він спонукає до роботи інших людей.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Аналізуючи дослідження менеджменту спортивних організацій в Україні, більшість авторів звертають увагу на аналіз і вплив менеджменту у спорті. Зокрема, нами не виявлено систематизації досліджень з означеної проблематики, які б виокремлювали саме менеджерів та їх функціонування для приросту результативності у спортивній діяльності України.

Мета статті – вивчити специфіку функціонування менеджменту спортивних організацій та шляхи розвитку менеджерів в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасному українському спорті під «менеджментом» розуміють процес керівництва, або управління, працівником, робочою групою, колективом, різними організаціями, що діють в умовах ринкової економіки. Спортивний менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації, яка діє в умовах ринку, шляхом раціонального використання матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Інакше кажучи, спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організаціями спортивної галузі в ринкових умовах.

Управлінська діяльність спортивної організації – це один із найважливіших чинників функціонування та розвитку фізичної культури і спорту. Історично в нашій країні так склалося, що управлінням у спорті займалися тренери, інструктори, мето-

дисти. Вони найчастіше поєднували навчально-виховну роботу з управлінням клубом, спортивним товариством, спортивною федерацією, хоча їхні посадові інструкції не передбачали виконання ними таких обов'язків. Але мало того, що до змагань високо рівня дуже важко підготуватися, організувати їх ще складніше, для цього потрібне чітке керівництво і, звичайно ж, грамотні менеджери, здатні вирішити цю проблему. На жаль, на даний момент розвиток спортивного менеджменту в Україні не такий, як мав би бути. Насамперед це пов'язано з інфраструктурою щодо спортивної діяльності, але все ж основною проблемою залишається слабка підготовка кадрів такого роду. Ми вважаємо, що головною проблемою в нашій країні є навіть не кількість і якість спортивних об'єктів, а відсутність належного фінансування й управління ними. Схожої думки дотримується віцепрезидент федерації панкратіону України, голова технічного комітету України, доктор наук, професор Олександр Томенко. На його думку, проблема відсутності професійних менеджерів неймовірно велика, навіть більше, освіта цього напрямку практично відсутня. О. Томенко вважає, що спортом у нашій країні керують колишні спортсмени, але їм не завжди вистачає свого професійного досвіду і знань для виховання наступного покоління спортсменів або, навпаки, політичні рішення і призначення призводять до неефективного і некомпетентного менеджменту спортивних організацій. Зокрема, вони найчастіше поєднують навчально-виховну роботу тренера із процесами управління клубом, спортивним товариством, спортивною федерацією, хоча їхні посадові інструкції не передбачали виконання ними таких обов'язків. Тому вітчизняні спортивні управлінці не так ефективні в нашій країні. А управлінська діяльність – один із найважливіших чинників функціонування і розвитку спорту [5].

Якщо ж взяти до уваги закордонний досвід, то згадаємо Канаду перед Олімпіадою 2002 р. у Сойт-Лейк-Сіті. Канадці перед домашньою Олімпіадою виробили чітко сформульовану програму, зокрема програму спортивного менеджменту. І організація цього змагання світового масштабу була виконана на вищому рівні, канадська олімпійська команда також показала дуже гідний результат. Або ще один приклад – Великобританія, яка посіла третє місце на Олімпійських іграх в Лондоні у 2012 р. Раніше вони не піднімалися так високо. Усе це завдяки тому, що були чітко сформульовані цілі, розроблена загальна стратегія і, зрозуміло, залучені професіонали, які здатні досягти результатів [3].

Окрема історія щодо спортивного менеджменту у Сполучених Штатах Америки (далі – США), де про бізнес-освіту для спортивних працівників почали думати ще в середині 60-х рр. XX ст. Це відбувалося, по-перше, тому, що економічні науки завжди відігравали одну із провідних ролей

в освіті США, по-друге, фізичному вихованню студентів в університетах і коледжах приділялася і досі приділяється дуже велика увага [2]. Напівпрофесійні спортивні команди є в кожному американському закладі вищої освіти, у розклад занять включені спеціальні предмети, на яких студенти знайомляться з різними видами спорту, вивчають історію їх виникнення, правила, обов'язково пробують себе в них. Такий підхід приводить до того, що, наприклад, 80% гравців північноамериканської студентської баскетбольної ліги NCAA стають зірками NBA. Зокрема у ТОП-40 найдорожчих спортивних брендів світу, опублікованих американським фінансово-економічним журналом Forbes, в основному американські представники бейсболу, американського футболу, а також європейські футбольні гранди [6, с. 14].

Ми вважаємо, що успішна спортивна організація має певну внутрішню структуру, засновану на специфіці того або іншого виду спорту. У ній є управління, департаменти, відділи, групи, команди. Інакше кажучи, у спортивній організації існують різні види управлінської діяльності. Разом із ними з'являється структура взаємин і підпорядкованості. Це означає, що менеджери бувають різних рівнів, виділяємо три основні групи:

- 1) стратегічний рівень (top manager) – це керівники спортивних шкіл, спорткомплексів, президенти спортивних клубів та федерацій тощо;
- 2) тактичний рівень (middle manager) – керівники управлінь, самостійних відділів тощо;
- 3) виконавський рівень (entry manager) – тернери, начальники команд, медичний персонал тощо.

Результати нашого аналізу показали, що спортивних менеджерів підрозділяють за видами професійної діяльності, як-от: генеральний менеджер, менеджер із персоналу організації, менеджер із реклами, менеджер із маркетингу, менеджер-представник спортсмена.

Функція ухвалення рішення. Саме менеджер визначає напрям діяльності організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коригування. Право ухвалення управлінських рішень має тільки менеджер, але він же і несе відповідальність за наслідки.

Інформаційна функція. Менеджер акумулює інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище спортивної організації, у якій він працює, поширює цю інформацію у вигляді нормативних настанов, роз'яснює персоналу найближчі та перспективні цілі організації.

Функція керівника. Менеджер виступає як керівник спортивної організації, що формує відношення всередині і поза організацією, мотивує членів спортивної організації на досягнення цілей, координує їхні зусилля, нарешті, виступає представником організації у взаємодії з іншими організаціями.

Прикладом ефективного менеджменту є призначення в 1961 р. на пост менеджера «Лідса» Дона Реві, який намагався поступово підготувати на довгостроковій основі фундамент для успіхів. Він шукав молодих гравців із великим потенціалом. Він згуртував усіх членів команди. Він побудував близькі взаємини зі своєю командою, з готовністю брав на себе «батьківську» роль, жваво цікавився особистим життям гравців, за необхідності, не відмовляв їм у пораді. Гравці відповідали йому лояльним і відданим ставленням. Загалом, вплив Д. Реві на «Лідс», так коротко охарактеризовано одним із гравців того часу – Аланом Кларком: «На рівні клубу він був найкращим менеджером, під керівництвом якого мені коли-небудь доводилося грати. Він робив для нас усе, він був нам батьком, нічого не залишаючи на волю випадку. Він готовий був зробити для нас усе, що б ми не побажали. Він був нам начебто товариш. У клубі ним захоплювалися. Він завоював безмежну повагу всіх – гравців, співробітників адміністрації та комерційних працівників. Він був справжнім керівником».

Специфіка стратегічного рівня полягає в тому, що керівники, або топ-менеджери, становлять одну з найбільш значущих груп управлінського персоналу у спортивній організації. Головне в діяльності керівника будь-якого рангу – це робота з людьми, не тільки безпосередньо підпорядкованими йому, а й з усіма тими, хто прямо чи опосередковано пов'язаний із функціонуванням керованого об'єкта як усередині організації, так і за її межами.

Тактичний рівень є найбільш затребуваним на ринку праці, оскільки саме менеджери беруть участь у проєктуванні та розробленні рішень поставлених завдань. Вони стали провідниками тих змін у спортивній галузі, які прийшли разом із ринковою економікою. Також представлені низка посад менеджерів, які можуть бути представлені у структурі фізкультурно-спортивних організацій.

Виконавчий рівень. Ми вважаємо, що ця категорія фахівців спортивної галузі найчисленніша. Як і раніше, величезну роль у забезпеченні навчально-тренувального та змагального процесів відіграють тренери, інструктори, методисти, лікарі, масажисти й ін. Розвиток і вдосконалення системи організації та проведення змагань створюють нові передумови для виникнення нових посад для менеджерів виконавчого рівня.

На нашу думку, у менеджменті спортивних організацій необхідно виділяти такі типи та стилі керівництва: конструктивний, коли керівник позитивно ставиться до всього нового, до корисних перетворень, що обіцяють який-небудь виграв, чи то технічні або організаційні, управлінські пропозиції, розпізнає можливості вдосконалення сфер, які на перший погляд функціонують бездоганно. Дипломатичний, коли керівник виявляє гнучкість, яка забезпечує швидку перебудову стратегії та

тактики своєї діяльності відповідно до вимог мінливих умов.

Колегіальний стиль характеризується розподілом повноважень, ініціативи та відповідальності між керівниками і підлеглими. Арріго Саккі створював команду, яка сама нав'язувала гру супернику і змінювала ритм гри під свої завдання. У результаті індивідуальних занять із кожним футболістом, моделювань під час тренувань ігрових ситуацій, які могли виникнути під час зустрічі з тим чи іншим суперником. Гравці свято вірили у свого тренера, вбачаючи в ньому свого найкращого радника, італійська збірна являла собою єдиний колектив, згуртований нітрохи не менше, ніж будь-яка клубна команда. Це було запорукою успіху в ті часи, коли все вирішувала підготовка до гри, адже тоді не дозволялося проводити заміни під час матчу.

У його команді кожний футболіст відіграв важливу роль. Кожний наділявся певним обсягом функцій оборони й атаки, а взаємозамінність стала ключовим аспектом. Саме Арріго Саккі змусив італійців поглянути на футбол по-іншому, а його стиль називали «тотальним кально». Окрему увагу довелося приділяти обороні, а точніше, грі в лінію та відмові від ліберо. Однак клопітка робота відразу ж почала давати свої плоди, і в першому ж сезоні під керівництвом А. Саккі «россонері» завоюють скудетто.

Демонстративний стиль використовується, коли треба надихнути людей на справи. Основний прийом – показ відмінних результатів.

Діловий стиль передбачає реорганізацію роботи згідно із заздалегідь розрахованими програмами. Стиль дії в оптимальних режимах. У менеджменті він вважається найбільш продуктивним.

Висновки. У підсумку пропонуємо розподіл менеджерів за їхньою поведінкою та функціонуванням на такі типи:

1. Творець, який працює розумно і гарно, хоче все зробити краще. Йому притаманні такі якості, як відкритість, порядність і конструктивність.

2. Пізнавальний. Головне в житті таких менеджерів – прагнення істини, знань, але необхідно пам'ятати, що кількість інформації не додає власних знань, розуму, мудрості.

3. Прагматичний тип має прагматичну спрямованість, для нього головне – корисність. Споживче ставлення до всього, усе визначається вигодою, а решта – як втрата часу.

4. Естетичний тип – люди, які найвище цінують гармонію, красу, художньо-естетичні цінності.

Отже, у результаті проведеного аналізу досліджень менеджменту спортивних організацій в Україні констатуємо, що більшість авторів звертають увагу на аналіз і вплив менеджменту у спорті. Зокрема, нами виявлено систематизацію досліджень з означеної проблематики, саме мене-

джерів, їх функціонування, типи, стилі керівництва для приросту результативності у спортивній діяльності України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гакман А. Особливості управління рекреаційно-оздоровчої діяльності людей похилого віку в умовах фітнес-клубу. *Молодь та олімпійський рух* : збірник тез доповідей X Міжнародної конференції, 24–25 травня 2017 р. Київ, С. 241.
2. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. С. 11–12.
3. Лубышева Л. Социология физической культуры и спорта : учебное пособие. 2-е изд., стереотип. Москва : Издательский центр «Академия», 2004. 240 с.
4. Мудрик В. Організаційно-управлінська практика студентів. Харків, 2007. 204 с.
5. Томенко О. Генеза волонтерського руху олімпійських ігор. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. Харків : ХДАФК, 2016. № 2(58). С. 93–97. DOI: 10.15391/sns.v.2017-2.016.
6. Спортивний менеджмент у США. *Sport blog USA*. URL: http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post_8836.html (дата звернення: 17.02.2020).