

СЕКЦІЯ 4 МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-8

УДК 331.522:378.096

Соловйов А.І.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5253>
E-mail: asolovyov@ksu.ks.ua*

Глухов І.Г.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри теорії і методики фізичного виховання
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4226-5253>
E-mail: IGluhov@ksu.ks.ua*

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

У статті досліджуються особливості діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту. Фізична культура і спорт розглядаються як системний об'єкт управління, для якого властиві особлива характеристика та класифікація управлінських відносин, а також притаманні зміни в менеджменті та маркетингу, у специфіці діяльності спортивного менеджера. Доведено, що висока якість управління у сфері фізичної культури та спорту визначається оптимальним поєднанням наступних основних елементів: організаційних структур, економічних важелів і стимулів, інформаційної бази та управлінських кадрів. Розглянуто принципи менеджменту та вимоги, які висуваються до менеджера. Визначено ролі менеджера та представлена їх класифікація. Розроблена професійно-кваліфікаційна модель спортивного менеджера.

Ключові слова: менеджер, спортивний менеджер, менеджмент у сфері фізичної культури та спорту, управління, підприємництво.

Soloviov Andrii, Hlukhov Ivan. FEATURES OF THE MANAGER'S ACTIVITIES IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

In scientific research, the features of the manager's activity in the field of physical culture and sports are considered. Physical culture and sports are considered as a systemic object of management, for which authority the characteristics and classification of managerial credentials are especially important, as well as changes in management and marketing, and the specificity of the activity of a sports manager. The meta work is based on the existing features of the manager's duties in the field of physical culture and sports and the revealed super-accuracy in the field of the need for a new character and training of managers for the field of physical culture and sports with a higher light, and that efficiency new systems of such training. The high level of management of physical culture and sports is considered to be optimal for the upcoming main elements: organizational structures, economic values and incentives, information base and managerial personnel. In connection with this, it is necessary to clearly present the features of managerial activity in the field of physical culture and sports. Awareness of management as a profession that revolves around the various achievements of the interdisciplinary scientific and practical knowledge, which occupies a significant place in modern civilization. The power of the market risks and the inconsistency of the situation influence the manager's independence and resilience for the adoption of decisions, the search for optimal organizational and scientific and technical solutions. Taking into account the growing role of the «human factor» in the process of development and development of new theories in management, it is recommended to look at the core businesses, organizations and other major functions: economic and social. The first is aimed at maximizing the income, the other is aimed at creating and stabilizing effectively working teams. Physical culture and sports are considered as a systemic object of management, for which authority the characteristics and classification of managerial credentials are especially important, as well as changes in management and marketing, and the specificity of the activity of a sports manager. The basic principles of sports management are reviewed. The role of the manager is assigned and it is represented by their classification. The professional-qualification model of a sports manager has been developed.

Keywords: manager, sports manager, management in the field of physical culture and sports, management, business administration.

Постановка проблеми. В умовах розвитку ринкової економіки в Українській вищій школі, виникла нова функція навчального процесу – функція підготовки особистості, здатної на професійному рівні керувати підприємством, створювати та ефективно вести власну справу. Навчальний заклад покликаний забезпечити розуміння здобувачем природи управління, сутності тих факторів, які лежать в його основі, озброїти їх основами знань та мистецтвом застосування наукової методології на практиці [2; 6; 7]. Завдання виховання активної особистості менеджера, що має глибокі знання у сфері економіки, управління та підприємництва виходить на якісно новий рівень. Проблема підвищення рівня підготовки менеджерів пов'язана в першу чергу з тим, що перехід до ринкових відносин призвів до значних якісних змін усюю організаційної структури фізичної культури та спорту. Насамперед, це виявилось у комерціалізації різних фізкультурно-спортивних організацій та появі нових для нашої країни видів організацій: приватних спортивних клубів, шкіл тощо. Відповідно до цього управлінська діяльність у сфері фізичної культури та спорту (ФКіС) все більше набуває менеджерської та маркетингової орієнтації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень у сфері фізичної культури та спорту, показав, що початок спрямованого вивчення проблеми наукового управління розвитком фізичної культури та спорту можна віднести до періоду 70-х років ХХ століття. На той час з'явилися роботи, присвячені дослідженню організаційно-управлінських проблем у сфері фізичної культури та спорту. На початку 90-х років почали з'являтися дослідження, що розглядають такі поняття та категорії, як підприємницька діяльність, менеджмент у сфері фізичної культури та спорту, ринок послуг, спортивний маркетинг, з позицій яких розглядалися процеси управління [1; 2]. На сьогоднішній день існує протиріччя між затребуваністю педагогічних технологій навчання спортивному менеджменту та фактичною невідповідністю до цього багатьох навчальних закладів. Зрозуміло, що в цих умовах розробка методичної системи підготовки спортивних менеджерів для фізкультурних вузів України є дуже актуальною.

Мета дослідження. Дослідити особливості діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Фізична культура та

спорт, як система, визначається трьома елементами: фізичним вихованням, масовим спортом та спортом вищих досягнень. Їх призначенням є надання населенню країни фізкультурно-спортивних послуг. Фізичне виховання розглядається як спрямований процес впливу вихователя на того, хто займається фізичними вправами з метою забезпечення його нормальної життєдіяльності, розвитку таких якостей як сила, витривалість, здатність переносити навантаження. Цей процес охоплює фізичне виховання у школі, на підприємствах, за місцем проживання, у місцях відпочинку [10, с. 42].

Такого роду виховання взаємопов'язане зі спортом, який представляє собою сукупність рухової діяльності, що проявляє себе в спортивних змаганнях. Спорт покликаний розвивати і розкривати фізичні та духовні можливості людини, стимулювати впровадження ефективних форм фізичного виховання, що становлять першоснову успішної спортивної діяльності [6]. Все це стосується обох видів спорту – масового та спорту вищих досягнень.

У масовому спорті виділяється ряд напрямів: професійно-прикладний (підготовка до професійної діяльності), оздоровчо-рекреаційний (використання елементів спорту як засіб відновлення працездатності), організація дозвілля та резервно-забезпечуючий (забезпечення великого спорту молодими, перспективними спортсменами). Спорт найвищих досягнень також має непросту структуру. Він поділяється на аматорський та професійний.

Виділення ФКіС в окрему галузь господарства обумовлено специфікою основного виду продукції, з яким пов'язана її матеріальна база. Водночас межі цієї галузі, що виробляє фізкультурно-оздоровчі послуги, дуже розмивчасті. У сучасних умовах, до цієї галузі належать не тільки організації, які безпосередньо надають основні фізкультурно-спортивні послуги, а й підприємства, що створюють соціально-економічні умови для надання таких послуг. Серед них підприємства з виготовлення спортивних товарів, підприємства комунального господарства, медичні установи, навчальні заклади, які готують фахівців з ФКіС.

Фізичну культуру і спорт можна визначити як галузь народного господарства у вузькому та широкому значенні слова. У першому випадку вона відноситься до сфери нематеріального виробництва, у іншому (якщо її представити як диверсифіковану галузь з підприємствами, що виробляють спортивні

товари) – до сфери і нематеріального, і матеріального виробництва [11, с. 88].

Інакше кажучи, в рамках системи ФКіС слід розглядати мікро- та макроекономічні процеси. В останньому випадку йдеться про зв'язок ФКіС з іншими галузями у межах національної економіки. І у зв'язку з цим може йтися про макроекономічне регулювання економічної діяльності у сфері ФКіС – формування інвестиційного процесу, подолання зносу виробничих потужностей, вдосконалення ціноутворення та податкової системи [4].

Висока якість управління ФКіС визначається оптимальним поєднанням наступних основних елементів: організаційних структур, економічних важелів і стимулів, інформаційної бази та управлінських кадрів. У зв'язку з цим необхідно чітко представляти особливості управлінської діяльності у сфері ФКіС. «Усвідомлення управління як професії, що спирається на різноманітні досягнення міждисциплінарної галузі наукових та практичних знань, займає значне місце у сучасній цивілізації. Отримавши на початку століття найчіткіший вираз у концепціях «наукового управління» Тейлора В., «ідеальної бюрократії» Вебера М., «науки адміністрування» Фойоля А., ця галузь знань спочатку пішла шляхом жорсткого раціоналізму в управлінні» [9; 12]. Проте, породжені нею технократичні ілюзії в управлінні почали розвіюватися вже в 30-ті роки. «На рубежі 70-х років широку популярність завоювали ідеї «ситуаційного підходу», в рамках якого доводилася правомочність різних типів систем управління – як жорстко регламентованих, так і заснованих на внутрішній свободі – залежно від конкретних характеристик «організаційного контексту» [2]. Це певною мірою примирило тих, хто робив ставку на раціональні системи, і тих, хто бачив головне джерело ефективності в мобілізації потенціалу, закладеного в людях.

«Термін «менеджер» має досить широке поширення і вживається стосовно: організатора конкретних видів робіт у рамках окремих підрозділів; керівника підприємства в цілому або його підрозділів (відділень, відділів); керівника стосовно підлеглих; адміністратора будь-якого рівня управління» [3; 4].

Властиві ринку ризик і невизначеність ситуації вимагають від менеджерів самостійності та відповідальності за прийняті рішення, сприяють пошуку оптимальних організаційних та науково-технічних

рішень. Беручи до уваги зростаючу роль «людського фактору» в процесі виробництва та розвиток відповідних теорій в управлінні [2], слід розглядати керівників підприємств, організацій та окремих підрозділів як управлінців, що виконують дві головні функції: економічну та соціальну. Перша націлена на максимізацію прибутку, друга – на створення та стабілізацію ефективно працюючих колективів. До менеджера будь-якого рівня висуваються високі вимоги:

- наявність загальних знань у галузі управління підприємством;
- компетентність у питаннях технології тієї галузі, до якої належить фірма;
- прийняття обґрунтованих та компетентних рішень;
- наявність практичного досвіду та знань у галузі аналізу економічної ситуації на основних ринках або їх сегментах, на яких він уже працює або збирається працювати;
- вміння аналізувати діяльність та дії фірм-конкурентів.

Менеджмент і бізнес – це творчість, що призводить до створення чогось нового. Проте менеджмент – це творчість, що ґрунтується на певних принципах. Ці принципи, сформульовані та наведені у табл. 1. і полягають у наступному:

Фізична культура і спорт розглядаються як системний об'єкт управління, для якого властиві особлива характеристика та класифікація управлінських відносин, а також притаманні зміни в менеджменті та маркетингу, у специфіці діяльності спортивного менеджера.

Аналіз зарубіжного досвіду організації та управління спортом [4] показує, що професія спортивного менеджера-організатора спортивних видів і змагань дуже престижна і популярна в країнах Європи та в США, де існують спеціальні коледжі та факультети при університетах, які готують спортивних менеджерів з студентів-спортсменів. Менеджмент, як вид професійної діяльності у сфері ФКіС, розвивається і функціонує за загальними закономірностями і принципами, правилами і методами, властивими науці, технології та практиці управління. Основні принципові положення спортивного менеджменту наступні:

1. Акцент на перспективу зростання та подальшого розвитку спортивної фірми (організації, підприємства).

2. Постійний аналіз економічної та соціальної ситуації, виявлення проблем та можливих шляхів та способів їх вирішення.

Таблиця 1

Основні принципи менеджменту

Принцип	Характеристика принципу
Єдиноначальності	Люди краще реагують на те, що ними керує один начальник.
Мотивації	Чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань та інтегрують її з усією системою управління, тим ефективнішою буде програма мотивацій.
Лідерства	Люди схильні йти за тими, у кому вони вбачають безумовного лідера.
Науковості	Цей принцип полягає у побудові всієї системи управління на нових даних науки менеджменту.
Відповідальності	Слід чітко формулювати накази та розпорядження, спрямовані на підвищення вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань, що виконуються, у точно встановлені терміни.
Правильного підбору та розміщення кадрів	Підбір кадрів повинен здійснюватися тільки за діловими якостями на основі правил професійного відбору та рекомендацій консультантів з кадрів.
Економічності	Прибуток – це не тільки дохід, але й розумні витрати на використання людських та матеріальних ресурсів.
Забезпечення зворотнього зв'язку	Це отримання інформації про результати роботи, що дозволяє порівняти фактичний стан із заданим.

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5; 6]

3. Вибір кадрової політики (підбір, розстановка персоналу на робочих місцях).

4. Вибір фінансової політики (визначення очікуваного рівня прибутку).

Загальну концепцію спортивного менеджменту допомагає зрозуміти знання про те, що має вміти робити спортивний менеджер. На думку зарубіжних фахівців [4], професійно працюючий спортивний менеджер повинен мати технічні вміння, які характеризують менеджера з позиції використання у діяльності різноманітних методів, процедур та техніки. Технічні вміння можуть мати загальний і специфічний характер. До загальних технічних умінь можна віднести так звані «фінансові вміння менеджера» (розробка бюджету, кошторисів, складання фінансових звітів і т.д.). Ці вміння залежать від роду діяльності організації, у якій працює менеджер.

Менеджери, що працюють у галузі виробництва спортивних товарів та надання фізкультурно-спортивних послуг, повинні мати специфічні, технічні вміння: суто виробничі вміннями; вміння використовувати спортивний інвентар, встановити взаємозв'язки між фізичними навантаженнями, дієтою та ін. Вміння менеджера працювати з людьми характеризують з погляду взаємовідносин зі співробітниками організації, де він працює, чи з співробітниками інших організацій. Якщо технічні вміння відносяться до роботи з речами, то вміння працювати з людьми визначаються його відносинами зі співробітниками. Менеджер, який володіє цим вмінням, демонструє здатність індивідуального розуміння

переваг і недоліків, схожості і відмінностей працівників.

Існує думка, що спортивний менеджер – особистість, що віддає багато часу для виконання своїх функцій, і що для нього не характерне виконання рутинної роботи. Однак результати зарубіжних досліджень показують помилковість цієї думки.

Менеджер – це людина, яка не тільки розмірковує і планує, але й людина, діяльність якої характеризується жорстким темпом, швидкістю у виконанні великої кількості постійних обов'язків, що включають ритуали, церемонії, переговори, зустрічі і т.д.

Прийнято розрізняти ролі менеджера, об'єднаних у три великі групи:

- представництво;
- інформаційна роль;
- регулююча роль.

Представництво відображається у трьох конкретних ролях: номінального начальника; керівника; особи, яка налагоджує зв'язок. Роль номінального начальника особливо характерною є для менеджерів великих організацій, і полягає у представництві організації на прийомі. Роль особи, що налагоджує зв'язок, полягає у встановленні та підтримці зовнішніх робочих контактів.

Інформаційна роль також триєдина і включає функції: аналітика; інформатора; промовця. У ролі аналітика менеджер збирає цікаву інформацію, отриману як із усіх доступних зовнішніх джерел, так і від працівників своєї організації. Виконуючи роль інформатора, менеджер, передає необхідну інформацію своїм підлеглим. Як оратор

менеджер може виступати як у своїй організації, так і в інших організаціях, як у приватній, так і в публічній формі.

«Регулююча роль поділяється на чотири обов'язки: антрепренера; підтримання нормальної робочої атмосфери; розподільника ресурсів; посередника. Як антрепренер, менеджер впроваджує у процес виробництва досягнення науки та техніки для підвищення ефективності роботи організації. Для збереження працездатності колективу менеджер усуває конфліктні ситуації, що призводять до зриву робочої атмосфери в організації. Роль розподільника ресурсів пов'язана з відповідальністю за своєчасний, рівномірний та справедливий розподіл фінансових коштів. Роль посередника виконується при вирішенні різних спорів як між працівниками організації, так і між підрозділами організації» [8, с. 234].

За рівнем підготовленості спортивні менеджери поділяються на три катего-

рії. Менеджери першої категорії – це, як правило, дипломовані працівники, які займають вищі адміністративні та керівні посади у спортивних клубах та федераціях. Менеджери другої категорії мають право працювати у таких областях: планування; фінансування та податки; реклама тощо. Менеджери третьої категорії здійснюють організаційну та адміністративну діяльність у спортивних клубах та федераціях.

Спортивні менеджери, будучи суб'єктами здійснення управлінської діяльності, виконують в організації ряд різноманітних функцій. Серед них фахівці виділяють 3 ключові функції [6]:

1. Функція прийняття рішення, що виражається в тому, що менеджер визначає напрямки діяльності організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коригування. Він і несе відповідальність за наслідки прийнятих рішень.



Рис. 1. Професійно-кваліфікаційна модель менеджера

Джерело: складено автором

2. Інформаційна функція, яка полягає в тому, що менеджер збирає, поширює інформацію і, нарешті, роз'яснює політику та основні цілі організації.

3. Менеджер виступає як керівник фізкультурно-спортивної організації, що формує відносини всередині та поза організацією, і виступає як представник організації.

Підготовка менеджерів здійснюється за спеціальними програмами, залежно від категорії, на спеціальних курсах у середніх та вищих навчальних закладах. Професійно-кваліфікаційна модель спортивного менеджера представлена на рис. 1.

Висновки. Таким чином, у спортивній практиці можна виявити кілька типових фігур менеджерів, що виконують управлінські функції: менеджер-тренер зазвичай поєднує у своїй діяльності функції тренера та керівника команди, займаючись вирішенням як педагогічних, так і господарських завдань; менеджер-адміністратор зазвичай є керівником спортивної організації або спортивного клубу і діє відповідно до посадових прав і обов'язків, інструкцій та положення про організацію; менеджер-економіст – це, як правило, керівник фінансового підрозділу фізкультурно-спортивної організації або оргкомітету великих змагань; менеджер-організатор є типовою фігурою організатора спортивних заходів, що потребує універсальної управлінської підготовки та досвіду організаторської діяльності у спорті.

Цей список можна продовжити і знаходити все нові й нові напрямки діяльності менеджера в такій неоднозначній за цілями та багатогранній за напрямками діяльності сфері як ФКіС. При всій багатогранності рольових функцій спортивних менеджерів, залишається безперечним факт, що на сучасному етапі розвитку всієї системи управління фізкультурним рухом вирішальним елементом системи є керівні кадри, потенціал яких може сприяти розвитку та вдосконаленню системи, або приведення її до регресу і розвалу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гірняк П.П. Менеджмент : монографія. Київ : Кондор, 2019. 352 с.
2. Корягіна В.М., Степанович А.А., Безгребельна О.П., Блавт О.З. Фізичне виховання у закладах вищої освіти : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2018. 496 с.

3. Нестуля О.О. Основи лідерства : монографія. Київ : Кондор, 2019. 358 с.
4. Спортивний менеджмент у США. Sport blog USA. URL: http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post_8836.html (дата звернення: 21.03.2023).
5. Томенко О. Генеза волонтерського руху олімпійських ігор. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. Харків : ХДАФК, 2016. № 2(58). С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.15391/sns.v.2017-2.016>
6. Тягур Р.С. Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Фізична культура*. 2013. № 8. С. 129–137.
7. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Фізична культура*. 2014. № 20. С. 46–52.
8. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника. Київ : Вища школа, 2019. 408 с.
9. Fayol H. General and industrial management. London : Pitman, 1949. P. 5–6.
10. Hart S., Banbury C. Now Strategy Making Process Can Make a Difference, *Strategis Management*. 2019. P. 34–58.
11. Marline D. Choice Situation, Strategi, and Performance: A Reexamination, *Strategis Management*. 2020. P. 76–92.
12. Taylor F.W. Scientific management. N.Y. : Harper and Brothers, 1911. 238 p.

REFERENCES:

1. Hirniak P.P. (2019) Menedzhment: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 352 p.
2. Koriahina V.M., Stepanovych A.A., Bezghrebelna O.P., Blavt O.Z. (2018) Fizychno vykhovannia u zakladykh vyshchoi osvity: navch. posib. Lviv: Lvivska politehnika, 496 p.
3. Nestulia O.O. (2019) Osnovy liderstva: monohrafiia. Kyiv: Kondor, 358 p.
4. Sportyvnyi menedzhment u SSHA. Sport blog USA. Available at: http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post_8836.html (accessed 21.03.2023).
5. Tomenko O. (2016) Henezha volonterskoho rukhu olimpiiskykh ihor. *Slobozhanskyi naukovo-sportyvnyi visnyk*. Kharkiv: KhDAFK, no. 2(58), pp. 93–97.
6. Tiahur R.S. (2013) Osoblyvosti upravlinskoi pratsi u sferi fizychnoho vykhovannia i sportu. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Fizychna kultura*, no. 8, pp. 129–137.
7. Tiahur R.S. (2014) Vymohy, yaki stavliatsia do suchasnoho menedzhery u sferi fizychnoho vykhovannia i sportu. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Fizychna kultura*, no. 20, pp. 46–52.
8. Felzer A.B., Dobronevskiy O.V. (2019) Tekhnika roboty kerivnyka. Kyiv: Vyshcha shkola, 408 p.
9. Fayol H. (1949) General and industrial management. London: Pitman, pp. 5–6.
10. Hart S., Banbury C. (2019) Now Strategy Making Process Can Make a Difference, *Strategis Management*, pp. 34–58.
11. Marline D. (2020) Choice Situation, Strategi, and Performance: A Reexamination, *Strategis Management*, pp. 76–92.
12. Taylor F.W. (1911) Scientific management. N.Y.: Harper and Brothers, 238 p.

*Стаття надійшла до редакції 29.05.2023.
The article was received 29 May 2023.*