

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «АНТИКРИЗОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЇ В СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Наталія САВІНСЬКА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

Савінської Наталії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Антикризове стратегічне планування розвитку організації в сфері освітніх послуг»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

1. Термін подання здобувачем роботи – _____ 20__ року.

3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність звіти Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради за 2021-2023 роки, плани фінансового і економічного розвитку закладу освіти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти антикризового стратегічного планування в спортивних освітніх закладах. 2. Організація процесу планування в умовах функціонування Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради. 3. Запобігання кризовим явищам шляхом стратегічного планування розвитку організації. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Ключові кроки для формування ефективного стратегічного плану освітньої спортивної організації
2. Динаміка показників бюджетних асигнувань та витрат на виконання бюджету ДЮСШ №2
3. Чинники формування якісного стратегічного плану ДЮСШ №2
4. Доцільність впровадження стратегічного планування у ДЮСШ №2
5. Етапи вдосконалення навичок керівництва ДЮСШ №2

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2023	
3.	Теоретичні аспекти антикризового стратегічного планування в спортивних освітніх закладах	грудень 2023-травень 2024	
4.	Організація процесу планування в умовах функціонування Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради	травень-серпень 2024	
5.	Запобігання кризовим явищам шляхом стратегічного планування розвитку організації	вересень- жовтень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

_____ (підпис)

Наталія САВІНСЬКА

_____ (ім'я, прізвище)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Антикризове стратегічне планування розвитку організації в сфері освітніх послуг»

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 15 рис., 4 табл., 53 літературних джерел.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління дитячо-юнацькою спортивною школою в умовах кризових ситуацій.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти антикризового стратегічного планування, що забезпечують стійкий розвиток дитячо-юнацької спортивної школи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних підходів до антикризового стратегічного планування розвитку дитячо-юнацької спортивної школи, що сприятиме забезпеченню її стійкості та ефективності в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Методи дослідження: методи теоретичного аналізу, методи порівняльного аналізу, емпіричні методи, табличні та графічні для подання інформації.

Досліджено теоретико–методичні основи антикризового стратегічного планування розвитку організації в сфері освітніх послуг в організаціях спортивної індустрії. Досліджено організацію процесу планування в умовах функціонування комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради

Визначено, що стратегічне планування в ДЮСШ №2 спрямоване на оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності персоналу та створення конкурентних переваг на ринку спортивних послуг. Запропоновані методи й підходи забезпечують основу для ефективного розвитку організації та досягнення її довгострокових цілей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СПОРТИВНА ШКОЛА, ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ, ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ, ОПИТУВАННЯ, ЛІДЕРСТВО, КОМАНДНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

KEYWORDS

STRATEGIC PLANNING, SPORTS SCHOOL, PLANNING ORGANIZATION, PLANNING PROCESS, SURVEY, LEADERSHIP, TEAM EFFECTIVENESS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СПОРТИВНИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ	8
1.1. Характеристика системи менеджменту в спортивній сфері	8
1.2. Стратегічні аспекти розвитку освітніх організацій спортивної індустрії	15
1.3. Місце процесу планування в системі менеджменту організації	22
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКА СПОРТИВНА ШКОЛА №2» КАМ'ЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради	34
2.2. Стан і організація процесу планування в системі управління організацією	42
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ЗАПОБІГАННЯ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	57
3.1. Обґрунтування доцільності стратегічного планування розвитку ДЮСШ №2	57
3.2. Формування стратегічного управління та підвищення продуктивності керівництва ДЮСШ №2	74
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Логічним продовженням досягнень теорії та практики управління спортивною школою є її адаптація до особливостей сучасного розвитку національної економіки. Більшість розробок присвячено поєднанню стратегій, запобігання криз, інноваційного менеджменту, інвестицій та механізмів управління ризиками для розробки ефективних стратегій розвитку спортивних шкіл. Нові проблеми управління пов'язані з технологіями, економічними змінами, стрімкими темпами бізнес-середовища і водночас встановленням нових сучасних соціальних стандартів. Основні зміни в економіці включають: уповільнення розвитку більшості секторів економіки; насичення виробництв, що задовольняють основні потреби людей; зростання рівня безробіття; бюджетний дефіцит перешкоджає збільшенню державних витрат. У сфері споживання ми переживаємо перехід від матеріальних потреб у комфорті та безпеці до високоякісного особистого задоволення. Проведені дослідження показали, що існує зростаючий попит на здоровий спосіб життя, який має особливе значення для формування відмінного здоров'я людей, здорових націй і конкурентоспроможної економіки.

Сучасні умови функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, економічними викликами, дефіцитом фінансування та зростаючими вимогами до ефективності управління. У цьому контексті особливої актуальності набуває антикризове стратегічне планування, яке дозволяє сформувати адаптивні підходи до управління закладом, забезпечити стійкість його діяльності та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку.

Антикризове стратегічне планування розвитку ДЮСШ є складним процесом, що включає аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз, визначення стратегічних пріоритетів, оптимізацію ресурсів та впровадження ефективних управлінських рішень. Успішне впровадження такого підходу забезпечує стабільність роботи

спортивної школи, підвищення її конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін у соціально-економічних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних і практичних підходів до антикризового стратегічного планування розвитку дитячо-юнацької спортивної школи, що сприятиме забезпеченню її стійкості та ефективності в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Досягнення даної мети зумовило постановку та вирішення наступного ряду завдань:

- охарактеризувати систему менеджменту в організаціях спортивної індустрії;
- визначити місце процесу планування в системі менеджменту організації;
- дослідити умови функціонування Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради;
- проаналізувати організацію процесу планування в системі управління організацією;
- обґрунтувати доцільність стратегічного планування розвитку ДЮСШ №2;
- розробити етапи формування стратегічного управління та напрямки підвищення продуктивності керівництва ДЮСШ №2.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління дитячо-юнацькою спортивною школою в умовах кризових ситуацій.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти антикризового стратегічного планування, що забезпечують стійкий розвиток дитячо-юнацької спортивної школи.

Для досягнення мети дослідження були використані такі **методи**: методи теоретичного аналізу, методи порівняльного аналізу, емпіричні методи, табличні та графічні для подання інформації.

Інформаційною базою дослідження є: нормативно-правові акти України щодо діяльності закладів фізичної культури і спорту; звітна документація дитячо-

юнацьких спортивних шкіл, зокрема фінансові, статистичні та планові показники; наукові праці, монографії, статті та аналітичні звіти з питань стратегічного управління, антикризового планування та специфіки управління спортивними закладами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що автором запропоновано використання моделі «вхід-процес-вихід» як основи для оцінки командної ефективності. Цей підхід дозволяє чітко структурувати процеси організації, інтегруючи аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на результативність діяльності. Розробка системного підходу до стратегічного планування, що включає формування короткострокових і довгострокових планів дій з акцентом на проміжні досягнення. Розроблені напрямки вдосконалення лідерства через логіку «стратега». Формування нової моделі лідерства, яка включає колективне наставництво серед управлінців і стратегічне бачення майбутнього розвитку організації. Розвиток унікальної культури колективу, орієнтованої на використання поточних викликів як можливостей для росту та навчання. Отримані результати матимуть теоретичне і практичне значення для підвищення ефективності роботи ДЮСШ в умовах кризових ситуацій.

Апробація результатів роботи. Ключові теоретичні положення та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи були представлені на 12 Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів з індивідуальними висновками, загальні висновки та список літератури. Дана робота розміщена на 91 сторінці комп'ютерного тексту, та містить 4 таблиці та 15 рисунків. Список використаних джерел включає 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СПОРТИВНИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ

1.1. Характеристика системи менеджменту в спортивній сфері

Серед проблем управління вітчизняним спортом – застаріла матеріально-технічна інфраструктура, недостатнє фінансування фізичної культури і спорту бюджетними органами різних рівнів, податки, соціальні виплати, меценатство та спонсорство, відсутність ефективної законодавчої системи. Все це, включно із законодавством, відбивається на недостатній підготовці професійних спортсменів, відсутності спорту для дітей та молоді та поганих виступах на різноманітних європейських, міжнародних та олімпійських змаганнях. Особливістю спорту в Україні є те, що «доходи від телевізійних трансляцій, реклами та продажу абонементів і клубного обладнання становлять лише незначну частину бюджету спортивних організацій» [34, с. 41]. Потенціал цієї галузі стати одним із головних споживачів спортивних трансляцій у Європі майже невикористаний, а продаж ліцензій на використання брендів спортивних клубів значною мірою невикористаний. Найвигідніша позиція для українських клубів – участь у європейських та світових змаганнях. Однак це доступно не всім клубам і спортсменам, і основний тягар продовжує лягати на спонсорів і акціонерів. Необхідною передумовою безперебійного функціонування спортивних клубів, асоціацій, комітетів та окремих спортсменів є створення позитивного іміджу самих себе та їх діяльності. Створення позитивного іміджу дитячо-юнацької спортивної школи та високі розряди суттєво допоможе суб'єктам спортивної економіки вирішити наступні завдання:

- залучення спонсорів, додаткових уболівальників, молодих і визнаних спортсменів і тренерів;

- налагодження ефективних контактів зі ЗМІ, іноземними організаціями та державними установами.

Реклама ДЮСШ з позитивним іміджем, їх емблемами і брендами сприймається рекламодавцями з великою довірою. Принципова відмінність українського спонсорства від іноземного полягає в тому, що спонсор часто не отримує прибутку за рахунок витрат на рекламу. У ринковій економіці спорт стає формою бізнесу, оскільки спортивні організації не можуть гарантувати фінансову незалежність і покладатися на зовнішній економічний вплив, покриваючи свої витрати за рахунок реклами чужої продукції. У той же час компаніям і корпораціям вигідно спонсорувати спорт, оскільки відносно невеликі суми спонсорства порівняно з витратами на рекламу часто призводять до унікальних відчутних результатів. Крім того, основною перешкодою для залучення іноземних та вітчизняних інвесторів у спортивний сектор є те, що вітчизняне законодавство є досить неповним [41].

У ДЮСШ як складних соціальних системах розвивається певний розподіл праці, в рамках якого спортивний менеджер виконує такі ролі:

Функції прийняття рішень (керівники визначають напрямки діяльності організації та вирішують питання розподілу ресурсів; право приймати рішення мають лише керівники, які несуть персональну відповідальність за рішення);

Інформаційна функція (менеджери збирають інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, пов'язану з фізкультурно-спортивною орієнтацією, поширюють цю інформацію у вигляді фактів і установок, пояснюють співробітникам спортивну політику, філософію і місію, найближчі і довгострокові цілі) організація) ;

Лідерські функції менеджерів (менеджери будують стосунки всередині організації, мотивують діяльність, координують зусилля членів організації та виступають представниками організації у її взаємодії з іншими організаціями).

Щоб розвивати освітню діяльність, зберігаючи конкурентну перевагу в спортивній діяльності, менеджери повинні розробити відповідні заходи:

- Керівники повинні зосередитися на стратегічних і операційних змінах.
- Застосування глобального, системного та інноваційного підходу до розвитку спортивних організацій.
- Забезпечення єдності технологічного, економічного та спортивного розвитку менеджменту.
- Застосування сучасних методів управління (функціональний та вартісний аналіз, моделювання та прогнозування, оптимізація та економічне обґрунтування спортивних рішень, планування програм і цілей).
- Конкурентні переваги в спорті не є постійними і можуть бути досягнуті та підтримувані лише шляхом постійного вдосконалення спорту [6, с. 20].

Якщо узагальнити закордонний досвід, то виявимо, що в більшості розвинутих країн світу спортивні клуби є основною формою організаційного управління у сфері фізичного виховання і спорту. Крім популярних спортивних клубів, таких як професійний футбол і хокей, за кордоном існує багато спортивних клубів, які ставлять собі за мету зміцнення здоров'я. Тому необхідно вивчати функціональні моделі зарубіжних клубів і включати їх досвід у створення українських фізкультурно-спортивних організацій. У США, Німеччині, Японії склалися ефективні моделі менеджменту, які базуються на традиціях і національній культурі. Українські лідери не повинні орієнтуватися на іноземні організації, тобто не повинні впроваджувати таку ж модель у власній компанії. Успіх цих моделей базується на об'єктивних факторах, що впливають із специфічних характеристик кожної країни. Варто вивчити та проаналізувати зарубіжний досвід, пов'язати його зі специфікою вітчизняного менеджменту та на основі зроблених висновків розробити та впровадити власні моделі.

Аналіз показує, що Україні більше підходить європейська модель розвитку. Його головною ознакою є певний баланс інтересів між державою, компаніями, їх власниками, профспілками та іншими громадськими організаціями. Крім того, європейська модель (як і американська та японська) передбачає високі рівні

заробітної плати та продуктивності праці. Проте, на відміну від американської моделі, вона пропонує своїм громадянам високий рівень соціального захисту та, на відміну від японської, має прозоре конкурентне середовище. Його також характеризує ефективна система управління не лише на рівні окремої компанії, а й на рівні суспільства.

Негайний перехід на нову модель можливий, але дорогий. Такий перехід мав би негативний вплив на саму спортивну індустрію та більшість ДЮСШ, особливо враховуючи економічну кризу, яку переживає країна, брак кваліфікованих працівників і величезний вплив війни. Поступове усунення факторів, що призводять до труднощів, зловживань і непрофесіоналізму в галузі, може призвести до створення умов для впровадження нових моделей спорту в Україні. Для вирішення виявлених проблем необхідно залучати до керівництва сфери культури молодих спеціалістів з гарною освітою та новими ідеями. Ви повинні мати управлінські навички та знання ринкової економіки. Крім того, їм необхідно надати можливість сформувати власні команди, відповідаючи за власні сфери роботи. Вирішальним чинником розвитку масового спорту є не рішення окремих чиновників чи вказівки міністерств, а певні суспільні тенденції, які виступають чинниками тиску на владу. Хоча в Україні таке теж є (збільшується кількість фітнес-клубів і благодійних марафонів), рух ще не досяг критичної маси, яка могла б відстоювати цю позицію. Держава активно впливає на формування попиту на спортивно-дозвілєві послуги та заохочує людей до активної участі у заняттях фізичною культурою і спортом у філософському, морально-етичному, соціально-психологічному та економічному аспектах. Мають бути розроблені відповідні механізми впливу на суспільство, у тому числі через громадські та інші засоби. Якщо говорити про залучення коштів для ДЮСШ в Україні через маркетинговий менеджмент, то потрібно переходити від просто організації змагань до організації спортивних заходів. Бо саме вони мають маркетинговий потенціал глобальних брендів у світовій спортивній індустрії. Цікавим у якісних спортивних заходах є те, що рекламна інформація, яка

публікується в період змагань, доходить до кінцевих споживачів продукції, тобто до цільової групи, яку спортивна подія може залучити безпосередньо на видовищному та інформативному рівні [6, с. 22].

Професійний спорт – сфера діяльності в спорті, пов'язана з підготовкою та організацією великих спортивних заходів на високому організаційному рівні з метою отримання прибутку. Спортсмени вважаються спортсменами-професіоналами з моменту підписання ними договору з відповідною фізкультурно-спортивною організацією на участь у змаганнях між спортсменами-професіоналами. Порядок визнання видів спорту в Україні, реєстрації їх у відповідному реєстрі та ведення цього обліку визначається центральним органом виконавчої влади. В Україні заборонені види спорту, які становлять небезпеку чи надмірний ризик для життя чи здоров'я людини. Станом на 2022 рік в Україні функціонує 1687 дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) різних форм власності та підпорядкування, в яких навчається понад 500 тис. учнів віком від 6 до 18 років. У заняттях з фізичної культури також беруть участь 6,5 тис. дітей-інвалідів з різними захворюваннями [13, с. 105]. Подальший аналіз проводити недоцільно, так як за роки повномасштабного вторгнення витрати на утримання ДЮСШ почали стрімко зменшуватися.

Всього 191 спортивна школа є школами олімпійської підготовки. Кращі учні беруть участь у Всеукраїнській учнівській олімпіаді ДЮСШ. Спеціалізовані спортивні навчальні заклади функціонують у 13 регіонах країни, у тому числі: «9 вищих училищ фізичної культури; 3 школи олімпійської підготовки; 4 школи-інтернати спортивного профілю; 2 школи-інтернати спортивного профілю» [13, с. 106].

У спеціалізованих закладах розвиваються 37 олімпійських видів спорту, в яких займаються 5,5 тис. спортсменів. Кожен п'ятий учень цих закладів є членом збірної України з олімпійських видів спорту. З метою заохочення дітей і молоді до систематичних занять фізичною культурою і спортом, підвищення рухової активності за єдиним календарем організованих заходів з фізичної культури,

дозвілля і спорту на всій території України організовуються масові спортивно-фізкультурно-дозвіллеві заходи. Проблемним залишається фінансування та сучасне оснащення навчальних закладів спортивного профілю, а також визначення нових методів навчання фізичного виховання дітей та молоді.

Перелік показників, що відображають рівень розвитку фізичної культури і спорту, затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Цей список включає показники наступного рівня.

- Фізичне здоров'я різних груп населення. Участь громадян у спортивно-масових заняттях.
- Участь людей з інвалідністю в курсах фізкультурно-спортивної реабілітації.
- Залучення дітей та молоді, в тому числі дітей та молоді з обмеженими можливостями, до занять дитячо-юнацьких спортивних шкіл.
- Кадрове забезпечення сфери фізичного виховання і спорту.
- Фінансове та матеріально-технічне забезпечення сфери фізичної культури і спорту.
- Досягнення українських спортсменів у міжнародних спортивних змаганнях, особливо на Олімпійських іграх, Паралімпійських іграх, Олімпійських іграх глухих, Чемпіонатах світу серед спортсменів з вадами розвитку, Чемпіонатах світу з неолімпійських видів спорту [13, с. 107].

Ці показники враховуються при моніторингу розвитку фізичної культури і спорту, розробленні програм розвитку та інших нормативно-правових актів у цій сфері.

Фінансування розвитку фізичної культури і спорту здійснюється відповідно до законів України та інших нормативно-правових актів за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством. На розвиток фізичної культури і спорту використовуються позабюджетні кошти, а саме:

- Компанії, установи та організації, групи громадянського суспільства та окремі особи.
- Фінансово-господарська діяльність спорту та спортивних споруд.
- Використання прав інтелектуальної власності закладами фізичного виховання і спорту та організаторами фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів.
- Організація державної спортивної лотереї.
- Інвестиційна діяльність у сфері фізичного виховання та спорту.

Підприємства, установи та організації забезпечують у встановленому законодавством порядку кошти на розвиток фізичного виховання і спорту. Спортивні споруди відповідно до закону звільняються від сплати податку на майно. Держава в установленому законом порядку може надавати податкові пільги юридичним та фізичним особам (резидентам та іноземцям), які здійснюють благодійну діяльність у сфері фізичного виховання та спорту. На території місцевого самоврядування витрати на утримання фізкультурно-спортивних споруд, у тому числі ДЮСШ, а також витрати на проведення фізкультурно-спортивних заходів регулюються законодавством. Держава підтримує діяльність компаній, які здійснюють інвестиції у сферу фізичної культури і спорту в Україні [33, с. 75].

До основних завдань статистичного спостереження у сфері фізичного виховання і спорту належать:

- Збір, розробка, узагальнення та комплексний аналіз статистичної інформації про події у сфері фізичного виховання і спорту.
- Розробка та впровадження статистичних методів на основі результатів наукових досліджень, міжнародних стандартів та рекомендацій.
- Забезпечення достовірності, об'єктивності і повноти статистичної інформації.
- Забезпечення доступності, публічності та відкритості інтегрованих статистичних даних у законодавчому полі.

Порядок подання статистичних спостережень та перелік показників у сфері фізичного виховання і спорту встановлюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері статистики, з урахуванням статистичних пропозицій. Центральний орган виконавчої влади з питань реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту.

Національне законодавство потребує вдосконалення для ефективного вирішення виявлених проблем. Створити спеціалізовану групу експертів з актуальним практичним досвідом адміністрування та правового регулювання професійного спорту. Ми змінимо напрямок нашої системи обслуговування обладнання на розвиток робочої сили. Загалом доцільно стверджувати що, фізична культура і спорт є засобом фізичного розвитку людини, зміцнення здоров'я, специфічної соціальної діяльності людей, форм організації та дозвілля.

1.2. Стратегічні аспекти розвитку освітніх організацій спортивної індустрії

Організаційними заходами щодо забезпечення системи стратегічного розвитку та активізації стратегічного потенціалу освітніх спортивних організацій є: наявність стратегії, яка дозволяє обрати напрямок розвитку шляхом повороту для створення нових конкурентних переваг; навички менеджменту в спортивних організаціях. Це включає зміни в організаційних характеристиках, таких як структура, ресурси, можливості та керованість системи. Поведінка співробітників включає розподіл влади, ставлення до змін, норми групової поведінки та цінності.

Сучасні соціально-політичні та гуманітарні виклики в глобальному просторі пов'язані з низкою різноманітних чинників (глобалізація, інтеграція, децентралізація, цифровізація тощо), які мають складний і суперечливий характер у розвитку націй. Розвинуті країни прийняли сучасні виклики, зайняли активну позицію у подоланні кризових явищ, розпочали стабілізаційні заходи та створили

умови для довгострокового сталого розвитку. Деякі компанії слідкують за діями своїх менеджерів і впроваджують кращі механізми та інструменти в свою практику управління [34, с. 42].

Економічні та конкурентні зміни супроводжуються соціокультурними змінами, які, зокрема, впливають на розвиток організацій спортивної індустрії (формування нових бізнес-моделей, удосконалення бізнес-процесів тощо). У суспільстві виникають нові потреби і підвищення якості життя стає пріоритетом. Суспільство впливає на державні органи, змушуючи їх посилювати контроль і вживати заходів щодо захисту прав людини. Поліпшення якості життя можна спочатку розглядати з точки зору захисту та покращення середовища, в якому живуть люди.

Для одних організацій задоволення нових потреб ризикує створити нові перешкоди, тоді як для інших воно приносить нові можливості та можливості для конкуренції, створюючи умови для переваги та довгострокового сталого розвитку.

Доцільність використання сучасних управлінських підходів, моделей і методів у діяльності спортивних організацій забезпечує неможливість забезпечення високого рівня матеріально-технічного, фінансового, кадрового та наукового забезпечення цих організацій. Забезпечення якісною спортивною продукцією та розвиток масової фізичної культури у відповідних сферах. Більшість спортивних організацій є некомерційними і відчують труднощі із залученням професійного персоналу, фінансування та інвестиційних ресурсів. З іншого боку, на конкурентоспроможність впливають низькі зарплати та нерозвинена (старіюча) спортивна інфраструктура. Завдання менеджменту полягає у створенні середовища, в якому організація може своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища в сферах науки, техніки, суспільства та політики та запроваджувати новітні інструменти інвестування для розробки нових джерел фінансування та досягнення стійке зростання [12, с. 61].

Залежно від частоти виникнення зовнішні зміни поділяються на безперервні та несподівані. Поточні еволюційні зміни в навколишньому середовищі відбуваються

постійно, повільно і передбачувано. Організації здатні розпізнавати ці зміни (демографічні зміни, соціально-політичні зміни, рівень життя людей) і відносно швидко адаптуватися. З такими зовнішніми змінами нові можливості не втрачені.

Несподівані (або різкі) зміни в навколишньому середовищі, характерні для сучасних ділових ситуацій, - це незвичайні і ненав'язливі зміни, які відбуваються несподівано і мають несподівані наслідки. Регулярно функціонуючі системи управління не можуть адаптуватися до таких раптових змін і вчасно реагувати. Ці зміни призводять до появи «стратегічного вікна». Стратегічні вікна – це нові можливості, які виникають у спортивних організацій через несподівані зміни зовнішнього середовища.

Найважливішими причинами для відкриття стратегічного вікна є: технології, право, канали збуту, ринки, зовнішні шоки («чорні лебеді»). У цьому випадку успіх залежить від того, наскільки швидко ДЮСШ зможе реагувати на поточну ринкову ситуацію. Матеріали табл. 1.1 демонструють основні причини виникнення «стратегічного вікна».

Таблиця 1.1

Причини утворення «Стратегічного вікна» та його вплив на діяльність освітніх закладів в галузі спорту

Передумови виникнення «вікон»	Характер змін
Технологічна революція	Виникнення нових технологій призводить до стрімкого знецінення продукції, що випускається провідними компаніями за застарілою технологією
Розширення сегментів	Поява нових сегментів ринку формують «вікна», коли ключові конкуренти знецінюють їх перспективи
Поява нових каналів розподілу	Стратегічні «вікна» відкриваються в міру зростання ринків і появи нових каналів збуту
Зміна попиту на ринку	У міру розвитку ринку характер попиту змінюється і еволюціонує від купівлі продуктів до закупівельних систем обслуговування
Законодавчі зміни	Ухвалення нової нормативно-правової бази, митні правила, рішення про приватизацію та міжнародні угоди
Вплив зовнішнього середовища	Непередбачені політичні та міжнародні події, позапланові зміни тарифів, цін на обладнання, курсів валют, кредитних ставок тощо

Якщо освітні заклади в галузі спорту не відреагують на появу «стратегічного вікна», втрати, спричинені зовнішніми змінами, призведуть до серйозних проблем. Завдання керівництва полягає в тому, щоб своєчасно реагувати на зміни, мінімізувати пов'язані з цим збитки і реалізувати стратегії дій для організації, які дозволяють перетворити загрози в можливості, наприклад, у можливості отримання прибутку або компенсації збитків. Основні показники опору змінам – оперативний і стратегічний.

Оперативний – це може не вимагати серйозних змін у зовнішньому вигляді та «спосіб життя» організації, але це може бути дуже фундаментальна зміна. Управлінська діяльність включає агресивне стимулювання збуту, значне зниження цін, очищення запасів застарілих спортивних товарів і скорочення витрат на інновації.

Стратегічний – адаптація діяльності спортивної організації, її потенціалу, організаційної структури та культури до змін зовнішнього середовища.

Першою реакцією організації на зміни (реактивне управління) є впровадження оперативних заходів (зниження витрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення технології виробництва), які раніше використовувалися для коригування періодично погіршуваних економічних показників, активізації оперативного маркетингу, зміни персоналу тощо. Факторне управління дає можливість пізно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Затримка може бути системною та/або поведінковою та пов'язана з часом, витраченим на обробку інформації та прийняття рішень [38].

Основними причинами уповільнення поведінкових реакцій є:

Затримки з боку керівництва спортивних організацій (пов'язані з нерозумінням і передчасною реакцією на нові ситуації).

Затримки психологічного характеру (обумовлені затримкою реакції керівництва, яка безпосередньо пов'язана з кризовою ситуацією, що виникла).

Це ситуація, яка виникає, коли нижчі ланки управління вже усвідомлюють наявність серйозних проблем, але не мають можливості вплинути на ситуацію, оскільки реальна влада в бюрократичному апараті належить вищому ланці управління.

Ефективне стратегічне реагування включає дії на всіх рівнях управління. Тому для забезпечення швидкого реагування на стратегічні зміни керівники освітніх спортивних організацій повинні:

1) мати чітке уявлення про можливий майбутній стан середовища, в якому працює освітня спортивна організація; Це досягається за допомогою ефективної інформаційної системи управління, яка використовує відповідні методи дослідження зовнішнього середовища.

2) Використовуйте стратегічні можливості. З цією метою керівництво освітньої спортивної організації повинно якомога чіткіше доносити прийняті рішення до керівництва.

3) Підвищення працездатності шляхом реструктуризації господарської діяльності з метою зміни постійних витрат. Диверсифікація виробництва та ринків спортивної продукції. Структурна зміна, яка відокремлює стратегічні питання від оперативного управління.

4) Здійснити кадрові зміни. Швидкі зміни ринків і технологій часто роблять непотрібними знання і навички управлінського персоналу. Прискорення реакції на зовнішні зміни сприяє пошуку динамічних лідерів, здатних діяти проактивно та рішуче під час несподіваних змін [49, с. 40].

Коли йдеться про стратегічні зміни в освітніх спортивних організаціях, можна виділити три важливі фактори:

Наявність стратегії, що дозволяє вибрати напрямок розвитку і спрямувати його на створення нових конкурентних переваг.

Здатність освітньої спортивної організації розуміти організаційні зміни, включаючи структуру, ресурси, можливості та можливості управління системами.

Поведінка співробітників включає розподіл влади, ставлення до змін, норми групової поведінки та цінності.

На практиці вибір підходу в процесі змін повинен базуватися на часу, необхідному для вирішення стратегічного завдання, а не обмежуватися двома розглянутими варіантами. Певні фази процесу змін повинні йти паралельними шляхами, які доповнюють одна одну і таким чином значно скорочують загальний час.

Таблиця 1.2

Позитивні та негативні чинники методів реалізації змін

Метод	Умова застосування	Стратегічні наслідки - позитивні	Стратегічні наслідки - негативні
«Прямої дії»	Гостра нестача часу, що вимагає негайного реагування; зміни є вимушеними; рівень кваліфікації співробітників не дозволяє їм повністю усвідомити важливість змін.	Швидке подолання будь-якого опору; перевага у швидкості стратегічного реагування.	Сильний опір змінам; негативне ставлення співробітників до ініціаторів змін; високий рівень ризику.
«Непрямої дії»	Зміни мають визначений запас часу для їх впровадження; особлива терміновість відсутня; загрози або можливості в організаційному середовищі легко передбачити; персонал має достатній рівень компетенції; керівники змін користуються довірою.	Значно зменшений опір; менші витрати часу та ресурсів; залучення персоналу ліквідує дефіцит інформації; сприяє активному співробітництву.	Не підходить для надзвичайних обставин; процес уповільнений, вимагає багато часу.
«Комбінована дія»	Помірна швидкість, коли відсутня необхідність примусових заходів; часу більше, ніж для примусових методів, але менше, ніж для адаптивних змін; спонтанні явища у зовнішньому середовищі повторюються, а не є разовими.	Оптимальний баланс між опором і використанням влади в межах доступного часу; зменшення радикальності змін; мінімізація негативного ставлення до змін.	Компроміс на початковому етапі може ускладнити діагностику проблеми; скорочує час пошуку альтернатив; не завжди призводить до оптимального рішення; можуть бути ігноровані значущі фактори.

Формування позитивного ставлення до змін кадрового потенціалу відбувається на самому початку процесу формування стратегії. Це залежить від своєчасного обговорення з працівниками необхідності змін та їхньої участі в розробці стратегії. У цій моделі організація процесу формування стратегії включає попередню ініціацію реалізації стратегії. Проблеми управління в мінливих ситуаціях можуть вирішуватися методами «прямої дії», «непрямої (або м'якої) дії» і «комбінованих підходів».

Методи прямої дії є найефективнішими в управлінні бізнесом (максимально використовують управлінські ресурси, але передбачають значний опір працівників). У довгостроковій перспективі непрямі методи дій (заохочення працівників до процесу змін або переконання їх у необхідності таких змін) ймовірно будуть ефективними. Використання цих методів окремо в процесі впровадження змін не є ефективним. Фактично їх слід розглядати як взаємодоповнюючі для досягнення ефективності впровадження змін. Комбінований підхід реалізується в три етапи. Першим кроком є розробка стратегії (в ній беруть участь усі співробітники та враховуються всі пропозиції). На другому етапі приймаються рішення щодо розробленої стратегії. На наступному етапі в процесі реалізації стратегії використовуються методи прямої дії.

З точки зору ефективності, кожен метод слід використовувати тільки для вирішення певного класу завдань. Досягнення бажаних результатів можливе шляхом впровадження в систему управління організаціями спортивної індустрії моделей, методів та інструментів стратегічного менеджменту, які включають орієнтовані на майбутнє організаційні рішення, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми факторами [10, с. 42].

Сьогодні необхідно змінювати спортивну галузь, об'єднувати зусилля зацікавлених організацій та громадян і виробляти якісну спортивну продукцію на основі сучасних підходів. Особливо важливим є системний і програмний підхід до

визначення стратегічних напрямів розвитку спортивної галузі, передбачення перспективних процесів, розробки та реалізації практичних заходів.

Тому суть управління організаціями спортивної галузі в контексті стратегічних змін полягає в передбаченні змін у ресурсно-інфраструктурній базі, визначенні пріоритетів розвитку та формулюванні меж публічних цілей і завдань. Це стало можливим завдяки поєднанню зусиль адміністрації, громадян та компанії для реалізації стратегічних цілей.

При цьому стратегічний розвиток спортивних організацій спрямований на надання якісної освітньої послуги, яка заохочує якомога більше людей до здорового способу життя та фізичної активності, незалежно від рівня доходів, соціального статусу та віку. Це спрямовано на підвищення якості спорту в цілому, підвищення стану здоров'я населення, збільшення тривалості життя та народжуваності.

1.3. Місце процесу планування в системі менеджменту організації

Управління – це здатність застосовувати робочу силу, інтелект і мотивацію до дій інших для досягнення поставлених цілей. Управління – це процес, оскільки досягнення цілей за допомогою інших – це не одноразова дія, а безперервний ряд взаємопов'язаних дій. Процес управління включає чотири взаємопов'язані функції: планування, організацію, мотивацію та контроль [23, с. 29].

Сам процес планування починається з аналізу поточного та майбутнього стану бізнесу та середовища. На основі цього встановлюються цілі, розробляються стратегії та визначається комбінація інструментів, за допомогою яких їх можна реалізувати якомога ефективніше.

Через планування ми забезпечуємо довгострокову ефективність компанії та розвиток нових навичок. Ви повинні передбачити неконтрольовані сили та значні тенденції в суспільстві та обмежити їхній потенційний вплив на ваш бізнес.

Планування - це процес визначення цілей організації та ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Завдання на планування: розвиток всієї компанії і кожного відділу за певний період часу; визначення економічних завдань, методів і послідовності виконання, а також шляхів їх досягнення; визначення фізичних, фінансових та людських ресурсів, необхідні для вирішення проблеми.

Тому функція планування в менеджменті полягає в попередньому врахуванні всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на умови для нормального функціонування і розвитку освітньої організації. Планування створює зв'язки між структурними підрозділами організації. Це включає наукові дослідження та розробки та всі аспекти технології [31, с. 74].

Залежно від періоду планування це буде виглядати так:

У наш час велика увага приділяється довгостроковому плануванню. Довгострокові плани розробляються на п'ять років і більше. Такі плани призначені для визначення довгострокової стратегії компанії. Це також включає розробку концепцій спільного розвитку, визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність реалізації найважливіших заходів.

Середньостроковий план від 1 до 5 років найбільш точно відповідає терміну оновлення виробничих потужностей і асортименту продукції. Такі плани розробляються за конкретним комплексом заходів, спрямованих на досягнення цілей, визначених у довгостроковій програмі розвитку.

Поточний план реалізується шляхом розробки більш детальних бізнес-планів для всієї компанії та кожного відділу. Найважливішими ланками виробництва є календарні плани типу місячних, квартальних і піврічних. Характерною особливістю є те, що цілі та завдання, які ставляться в довгостроковому та середньостроковому плануванні, детально конкретизуються [27, с. 30].

Залежно від змісту планувального рішення розрізняють:

Стратегічне планування. Мета – підвищити шанси успішного розвитку компанії в ситуаціях, що створюють невизначеність: зміни зовнішнього середовища (учасники ринку та фактори, не пов'язані з діяльністю компанії) та внутрішнього середовища (маркетинг, фінанси, управління персоналом). Основою для розробки даного плану є: 1) Мета – проаналізувати перспективи розвитку підприємства та виявити тенденції та фактори, що впливають на його розвиток. 2) Аналіз і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку. 3) Вибір стратегії на основі аналізу ефективності стратегії та ресурсного забезпечення. Стратегії, що лежать в основі цих планів, визначаються насамперед на основі загроз і можливостей, які існують або можуть виникнути у зовнішньому середовищі організації, а не пошуку та мобілізації внутрішніх ресурсів загалом. Впровадження цих заходів принесе великі зміни компанії. Тому, якщо компанії хочуть вижити в сучасному нестабільному середовищі, перехід до стратегічного планування неминучий, але має здійснюватися поступово, не порушуючи традиційні системи планування.

Тактичне планування, процес створення умов для реалізації нових можливостей компанії. Рішення в тактичному плануванні менш суб'єктивні, ніж у стратегічному, оскільки вони базуються на більш об'єктивній і повній інформації. Проведення тактичного планування є менш ризикованим, оскільки приймаються детальні рішення, пов'язані з внутрішніми проблемами компанії. Завдяки такому плану вдається використовувати резерви підприємства, що призводить до збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості, підвищення якості продукції та підвищення продуктивності праці [7, с. 75].

Оперативне планування є завершальним етапом бізнес-планування. Ці плани вузькі за обсягом, завжди деталізовані і спрямовані на створення умов для злагодженої роботи всіх служб і відділів.

Оперативне планування включає розробку місячних і внутрішньозмінних завдань, виробничих планів, маршрутних планів і керівництво їх виконанням.

Планування включає конкретні рішення щодо функціонування та розвитку виробничих систем і координацію їх зусиль з метою оптимізації кінцевого результату. Це допомагає забезпечити ефективну роботу та розвиток у майбутньому. Бізнес-рішення, прийняті в ризикованих ситуаціях, вимагають ретельного техніко-економічного обґрунтування, яке передбачає як майбутні результати, так і умови, за яких вони будуть виконуватися, що залежить від використання інструментів і методів планування.

Освітні фізкультурно-спортивні організації у процесі вдосконалення своєї роботи стикаються з різними викликами, серед яких витримка колективу у складних ситуаціях, адаптація до раптових змін, виконання запланованих завдань у несприятливих фінансових умовах тощо. У таких умовах важливою стає здатність працівників організації чинити опір негативним зовнішнім впливам. Значну роль у цьому відіграє стратегічне планування, яке стає незамінним інструментом для менеджерів спортивної сфери.

Стратегічне планування розпочинається із формування плану, який передбачає визначення цілей і термінів для кожного підрозділу організації. Прикладами таких завдань можуть бути залучення кваліфікованих тренерів, організація доступу до спортивних майданчиків чи пошук фінансування для придбання обладнання.

Другим етапом є реалізація намічених стратегій. На цьому етапі, наприклад, може бути розроблена фінансова стратегія для залучення додаткових коштів через гранти чи благодійні кампанії. Під час найму тренерів спортивний директор має співпрацювати з адміністрацією, щоб забезпечити справедливий процес відбору і знайти фахівців, які відповідають завданням програми.

Наступним важливим етапом є аналіз результатів. На цьому етапі проводиться оцінка досягнень у порівнянні з поставленими цілями та виявлення сфер, що потребують коригування. Важливо відзначити навіть найменші успіхи команди, оскільки це є ефективним способом мотивувати персонал до подальшої продуктивної роботи.

Ефективні керівники організацій фізкультурно-спортивної сфери проводять аналіз ринку послуг, щоб порівняти бажані та реальні показники. Цей етап передбачає внесення змін до стратегій для усунення виявлених недоліків. Завершення всіх чотирьох етапів стратегічного планування створює основу для розробки політики та процедур, які забезпечують ефективність спортивних програм, враховуючи розвиток як спортсменів, так і працівників організації [41].

Дотримання цього алгоритму забезпечує впевненість у тому, що всі аспекти діяльності організації враховані та ретельно проаналізовані, що є запорукою ефективного управління спортивною діяльністю. Наочна ілюстрація цього процесу наведена на рис. 1.1.

Стратегічне планування в освітніх спортивних організаціях є ключовим інструментом для впровадження політики та процедур, що сприяють розробці ефективних програм, які відповідають рекомендаціям і вимогам керівництва на вищих рівнях управління. Важливим завданням менеджерів є щорічне оновлення та реалізація планів, що дозволяє забезпечити всі підрозділи сучасними методиками для організації щоденної роботи, сприяючи підвищенню професійного рівня персоналу.



Рис. 1.1. Ключові кроки для формування ефективного стратегічного плану освітньої спортивної організації

Грамотно побудована спортивна програма створює для спортсменів умови для розвитку навичок командної співпраці у змінних обставинах. Це, у свою чергу, формує їхню готовність до адаптації в умовах непередбачуваних змін, які часто виникають під час змагань або інших заходів високої важливості.

Для того щоб планування діяльності спортивної організації було результативним, менеджери повинні володіти відповідним набором компетенцій. Сучасні управлінці з актуальною освітою демонструють передові навички у таких сферах, як лідерство, аналітичне мислення, розв'язання проблемних ситуацій та ефективна комунікація. Ці компетенції є основою для побудови успішної спортивної програми та забезпечення її стійкого розвитку [34, с. 40].

Якісне лідерство у фізкультурно-спортивній організації включає наступні аспекти:

1. Ефективне управління спортивним відділом. Якісний лідер повинен володіти глибоким розумінням усіх аспектів спортивної діяльності: видів та вимог змагань, специфіки підготовки спортсменів, а також механізмів впливу менеджерів на результати участі у змаганнях. Для цього необхідно володіти знаннями про організацію підготовки, регламент змагань, методи мотивації спортсменів і загальне усвідомлення своєї ролі як керівника, який не лише забезпечує ресурси, але й формує стратегію розвитку організації.

2. Контроль процесу наймання тренерів. Важливою частиною лідерства є ретельний підхід до підбору тренерського складу, оскільки саме тренери втілюють основні цінності організації та напряду впливають на рівень підготовки спортсменів. Кваліфіковані тренери забезпечують конкурентоспроможність спортсменів на змаганнях, що у свою чергу формує позитивний імідж і високий рейтинг організації на ринку спортивних послуг.

3. Моніторинг прогресу та регресу. Лідер має постійно аналізувати результати діяльності організації, порівнюючи їх із вимогами ринку спортивних послуг та потенціалом роботи конкурентів. Регулярне оцінювання ефективності програм,

тренувального процесу та досягнень спортсменів дозволяє вчасно реагувати на недоліки, впроваджувати необхідні зміни та підтримувати високий рівень результативності організації [6, с. 17].

Успішне лідерство в спортивній сфері є основою для розвитку організації, збереження її конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Ключові навички сучасного менеджера освітньої спортивної організації.

1. Аналітичні навички. Успішний менеджер у сфері спорту повинен володіти здатністю аналізувати ситуацію та розробляти дієві стратегії, які дозволяють організації долати труднощі та рухатися до розвитку. Це включає створення чітких планів дій, які спрямовані на досягнення успіху навіть у складних умовах. У висококваліфікованого керівника розробка стратегічних рішень займає мінімум часу, але забезпечує максимальний результат завдяки якості їх реалізації.

2. Навички швидкого вирішення проблем. Швидке прийняття рішень є критично важливим для менеджера спортивної організації, особливо у кризових ситуаціях. У таких випадках керівник має миттєво орієнтуватися, не витрачаючи час на довготривалий аналіз усіх деталей. Це дозволяє уникнути втрати ефективності команди та зберегти її конкурентоспроможність. Наприклад, у випадку невдачі під час змагань, справжній лідер здатен швидко знайти оптимальне рішення, уникаючи довготривалих обговорень. Такий підхід дозволяє створювати переваги перед суперниками, які можуть вважати, що команда втратила контроль над ситуацією.

3. Комунікаційні навички. Ефективне спілкування є однією з найважливіших навичок менеджера у спортивній сфері. Він повинен чітко доносити політику та правила організації, щоб усі члени команди, незалежно від їхньої позиції у структурі, мали єдине розуміння її поточного стану, сильних і слабких сторін, а також своїх внесків у спільний прогрес. Це дозволяє працівникам краще усвідомлювати свої завдання та цілі, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

4. Здатність адаптуватися до змін. Уміння швидко та адекватно реагувати на непередбачувані ситуації визначає рівень професіоналізму сучасного менеджера. Це

дозволяє забезпечити стабільну роботу організації навіть у динамічних і кризових умовах, сприяючи її розвитку та конкурентоспроможності [6, с. 21].

Таким чином, сукупність цих навичок формує основу для ефективного керівництва фізкультурно-спортивною організацією. Їхня взаємодія представлена у схемі на рис. 1.2.

Бізнес у сфері спорту можна порівняти з довготривалими змаганнями, які вимагають одночасної концентрації на поточних завданнях і бачення перспектив на роки вперед. Ефективне управління передбачає здатність формулювати цілі, оцінювати можливі варіанти, розробляти альтернативні сценарії розвитку та визначати найкращий шлях для реалізації стратегічного плану. У цьому контексті важливу роль відіграє стратегічне мислення.



Рис. 1.2. Навички, що забезпечують ефективність стратегії

Стратегічне мислення – це процес, який визначає спосіб, у який люди аналізують, оцінюють і формують майбутнє як для себе, так і для своєї організації. Це здатність чітко розуміти, чого ви прагнете досягти, і знати, як втілити це у життя. Воно вимагає поєднання глибокого аналізу, креативного бачення та здатності передбачати наслідки прийнятих рішень.

Розробка стратегічного підходу – складний процес, який включає як мислення, так і використання відповідних методів і інструментів. Саме це дозволяє відрізнити середній успіх від видатного, адже стратегічне мислення стає основою для виняткових досягнень у довгостроковій перспективі.

Таким чином, успішність у сфері спортивного бізнесу значною мірою залежить від здатності менеджерів поєднувати стратегічне бачення з практичними діями, які дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси та досягати поставлених цілей.

Охарактеризуємо, якими ознаками повинні володіти керівники зі стратегічним мисленням:

1. Чітке бачення і здатність надихати. Лідери зі стратегічним мисленням володіють здатністю створювати амбітне, але реалістичне бачення майбутнього, яке надихає на дії та привертає необхідні ресурси. Вони використовують як логічне, так і творче мислення для формування уявлення про те, що потрібно досягти, і вміють спрямовувати енергію команди на реалізацію цього бачення. Такі керівники бачать потенціал світу та активно працюють над тим, щоб його реалізувати.

2. Широта перспективи. Ці лідери мають здатність аналізувати ситуацію з різних точок зору. Вони уважно слухають, спостерігають і використовують отриману інформацію для покращення управління. Їхня здатність розуміти наміри та прагнення інших допомагає запропонувати сучасні та релевантні спортивні послуги, що відповідають очікуванням клієнтів.

3. Ефективне прийняття рішень. Після ретельного аналізу керівники обирають найкращий шлях і діють рішуче. Вони впевнено дотримуються прийнятого курсу,

навіть у складних обставинах, і не дозволяють сумнівам перешкоджати реалізації свого бачення. Вони ясно формулюють свої цілі та одночасно з повагою ставляться до думок співробітників. Під тиском ці лідери здатні зменшити напругу, залишаючись стійкими й ефективними.

4. Гнучкість і самокритика. Лідери зі стратегічним мисленням усвідомлюють свої слабкості та не соромляться звертатися за порадою до інших. Вони гнучкі у своїх ідеях, здатні адаптувати плани до змін, але не втрачають структури і дисципліни. Їхнє гнучке мислення дозволяє оцінювати ситуацію з різних сторін і створювати альтернативні стратегії.

5. Терпіння та довгострокова орієнтація. Стратегічні мислителі розуміють, що успіх є результатом наполегливої праці та ретельно спланованих дій. Вони терплячі, не роблять поспішних висновків і не ризикують усім одразу. Їхній підхід ґрунтується на стабільності та довгостроковому баченні, що дозволяє досягти стійкого успіху.

6. Самоконтроль і управління емоціями. Гнучке мислення в поєднанні з самоконтролем дозволяє таким керівникам ефективно управляти своїми думками, діями та емоціями, що є ключовими елементами успішного лідерства [6, с. 24].

Керівники зі стратегічним мисленням поєднують креативність, аналіз, впевненість та терпіння, що дозволяє їм ефективно досягати поставлених цілей і спрямовувати організацію до довготривалого успіху. Їхня здатність надихати, адаптуватися та вести команду робить їх провідними лідерами у сучасному світі спорту.

Висновки до розділу 1

1. Серед основних викликів управління фізичною культурою та спортом в Україні виділено застарілу матеріально-технічну базу, недостатнє фінансування, слабкий розвиток спонсорства та недосконалість законодавчої бази. Проблеми цієї галузі впливають на якість підготовки спортсменів та результати їхніх виступів на

міжнародній арені. Для підвищення конкурентоспроможності спортивних організацій, включаючи дитячо-юнацькі спортивні школи, необхідно формувати позитивний імідж, залучати інвесторів і розвивати маркетинговий менеджмент.

2. Стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку освітніх спортивних організацій. Процес включає формування цілей, реалізацію стратегій і оцінку результатів. Це дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовуючи сучасні управлінські підходи, які спрямовані на збереження конкурентних переваг і ефективне управління ресурсами.

3. Стратегічне мислення є основою ефективного керівництва. Воно включає здатність лідерів створювати бачення розвитку організації, аналізувати ситуацію з різних точок зору, приймати ефективні рішення та адаптуватися до змін. Такі навички дозволяють керівникам досягати довгострокових цілей, підтримуючи стабільність та конкурентоспроможність організації навіть у кризових умовах.

4. Розглянуто три основних підходи до управління змінами: методи прямої дії, непрямой дії та комбіновані підходи. Кожен з методів має свої переваги та недоліки, і вибір стратегії залежить від рівня складності завдання, часу та ресурсів. Комбінований підхід визнано найбільш ефективним у реалізації стратегічних змін завдяки його гнучкості та здатності враховувати різні аспекти управління.

5. Використання інноваційних моделей управління сприяє розвитку спортивних організацій, вдосконаленню бізнес-процесів і створенню умов для забезпечення фінансової стабільності. Важливо враховувати як вітчизняний, так і міжнародний досвід, адаптуючи його до специфіки національної системи управління спортом.

6. Антикризове стратегічне планування в освітніх спортивних організаціях є необхідним інструментом для забезпечення їхнього сталого розвитку. Воно дозволяє вирішувати нагальні проблеми, адаптуватися до зовнішніх викликів і створювати передумови для зростання. Використання сучасних управлінських підходів, розвиток

стратегічного мислення та впровадження ефективних змін сприятимуть формуванню конкурентоспроможних і успішних спортивних організацій.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКА СПОРТИВНА ШКОЛА №2» КАМ'ЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Комунального закладу «Дитячо-юнацька спортивна школа №2» Кам'янської міської ради

Дитячо-юнацька спортивна школа №2 Кам'янської міської ради – це простір для спортивного розвитку, де кожна дитина може розкрити свій потенціал, зміцнити здоров'я та знайти нових друзів. Школа пропонує різноманітні спортивні секції, включаючи популярні види спорту, такі як футбол, волейбол, баскетбол, легка атлетика та інші. Під керівництвом кваліфікованих тренерів учні не лише опановують спортивні навички, але й здобувають важливі життєві уроки: витривалість, робота в команді, самодисципліна та досягнення цілей.

Заклад активно працює над створенням комфортних умов для занять: сучасне обладнання, просторі зали та майданчики для тренувань. Крім того, школа регулярно організовує спортивні змагання, де діти мають змогу демонструвати свої досягнення та отримувати заслужене визнання.

Школа відіграє важливу роль у громаді, допомагаючи формувати здорове покоління та популяризуючи спорт серед молоді. Це місце, де народжуються майбутні чемпіони, зміцнюються дружба та любов до спорту.

У складних умовах сьогодення перед даним закладом освіти стоять наступні проблеми:

1. Бюджетні обмеження. Комунальний заклад залежить від фінансування з місцевого бюджету, яке часто є недостатнім. Це впливає на можливість підтримки належного стану приміщень, оновлення інвентарю та виплати конкурентної заробітної плати тренерам.

2. Незадовільний стан матеріальної бази установи. Більшість спортивного обладнання та інвентарю морально і фізично застаріли, що робить тренувальний процес менш ефективним. Спортивні зали та майданчики потребують ремонту, а в деяких випадках – повної реконструкції.

3. Проблеми із кадровим забезпеченням. У школі працює недостатня кількість тренерів через низький рівень заробітної плати та відсутність соціальних гарантій. Молоді спеціалісти неохоче обирають таку роботу, а досвідчені фахівці залишають сферу через фінансову нестабільність.

4. Зниження популярності спорту серед молоді. У сучасному цифровому світі спорт поступається місцем гаджетам і соціальним мережам. Вихованці все рідше виявляють зацікавленість у регулярних тренуваннях.

5. Низький рівень забезпечення транспортним сполученням. Дітям із віддалених районів складно добиратися до спортивної школи через відсутність спеціалізованих транспортних рішень. Це обмежує доступ до занять для широкої аудиторії.

Як комунальний заклад, ДЮСШ №2 фінансується з міського бюджету Кам'янської міської ради. Це фінансування забезпечує базові потреби школи: заробітну плату працівників, утримання спортивних приміщень та оплату комунальних послуг. Заклад може отримувати додаткові кошти в межах програм, спрямованих на розвиток дитячого спорту. Наприклад, це можуть бути кошти на закупівлю нового інвентарю або організацію великих спортивних заходів. Частину витрат школа покриває завдяки допомозі місцевого бізнесу. Компанії та підприємці часто готові підтримати дитячий спорт через фінансування командних виїздів, закупівлю спортивної форми чи обладнання. Батьки вихованців іноді роблять добровільні внески для покращення умов тренувань, організації змагань чи забезпечення виїздів на турніри. Це додатковий ресурс, який допомагає школі підтримувати високий рівень діяльності. У разі проведення платних секцій чи

додаткових спортивних заходів школа може частково фінансувати свою діяльність за рахунок власних доходів.

Початок повномасштабного вторгнення росії на територію нашої держави вніс значні корективи в діяльність даного закладу освіти.

1. Загроза для життя та безпеки. Спортивні тренування та заходи перебувають під постійним ризиком через повітряні тривоги та можливі обстріли. Школа змушена адаптувати свою діяльність до умов війни, але даний заклад не обладнаний якісними укриттями.

2. Зменшення кількості учнів. Значна частина дітей разом із сім'ями евакуювалася до безпечніших регіонів чи за кордон. Це суттєво знизило чисельність учасників спортивних секцій. Ті, хто залишився, часто перебувають у стресовому стані, що ускладнює їхню участь у тренуваннях.

3. Нестача якісного тренерського складу. Тренери й інший персонал виїжджають із країни або змінюють сферу діяльності через складні економічні умови та небезпеку. Відсутність ресурсів для підвищення кваліфікації чи залучення молодих спеціалістів. Заклад не має можливості залучати додаткові ресурси для модернізації чи розвитку.

4. Психологічні аспекти діяльності. Війна впливає на моральний стан дітей, тренерів і батьків, що знижує їхню залученість до спортивного життя. Брак доступу до психологічної підтримки для учасників процесу.

Для уникнення проблем, зумовлених війною в Україні для ДЮСШ №2 доцільно розглянути наступні заходи:

1. Забезпечення безпеки: облаштування укриттів на території школи та впровадження протоколів безпеки під час занять.

2. Залучення дітей до спорту: організація мотиваційних програм, адаптованих тренувань, що враховують нові реалії.

3. Робота з персоналом: підтримка тренерів через гнучкі графіки, фінансову мотивацію та програми розвитку.

4. Підтримка вихованців: залучення психологів для роботи з дітьми та їхніми родинами.

Ці дії сприятимуть збереженню функціонування школи навіть у складних умовах війни.

Розглянемо показники бюджетних асигнувань та витрат на виконання бюджету ДЮСШ №2 (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка показників бюджетних асигнувань та витрат на виконання бюджету ДЮСШ №2, грн.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна, +/-
Бюджетні асигнування на «Духовний та фізичний розвиток»	4 373 477	4 856 924	5 024 873	2 291 696	3 658 192	-715 285
Витрати на виконання бюджетних програм	4 215 786	4 698 721	4 975 214	2 621 002	3 684 521	-531 265
Профіцит/дефіцит	157 691	158 203	49 659	-329 306	-26 329	-184 020

У період з 2019 по 2023 роки спостерігається значне коливання бюджетних асигнувань. У 2019–2021 роках відзначається поступове зростання: з 4 373 477 грн у 2019 році до 5 024 873 грн у 2021 році. Однак, у 2022 році асигнування суттєво зменшилися до 2 291 696 грн, що пояснюється повномасштабним вторгненням в Україну. У 2023 році відбулося часткове відновлення до 3 658 192 грн, але загалом абсолютна зміна у порівнянні з 2019 роком становить -715 285 грн.

Витрати на виконання програм демонструють схожу динаміку. У 2019–2021 роках спостерігається зростання з 4 215 786 грн до 4 975 214 грн. У 2022 році витрати скоротилися до 2 621 002 грн, але у 2023 році показник зріс до 3 684 521 грн. Абсолютна зміна за період 2019–2023 років складає -531 265 грн.

У 2019–2021 роках ДЮСШ №2 демонструвала профіцит бюджету, який коливався в межах 49 659–158 203 грн. У 2022 році бюджет перейшов у дефіцит (-329 306 грн), що може бути результатом значного скорочення фінансування та

збільшення витрат на ключові потреби. У 2023 році дефіцит зменшився до -26 329 грн, що свідчить про певну стабілізацію, але абсолютна зміна у порівнянні з 2019 роком становить -184 020 грн.

Зазначені показники свідчать про нестабільність фінансування та витрат ДЮСШ №2 у 2019–2023 роках. Найбільш критичними роками стали 2022–2023, коли спостерігалось суттєве скорочення бюджетних асигнувань та дефіцит бюджету. Відновлення у 2023 році є позитивним сигналом, але для забезпечення стабільного функціонування школи необхідно підвищувати рівень фінансування та оптимізувати витрати. На рис. 2.1 динаміка показників представлена більш наочно.

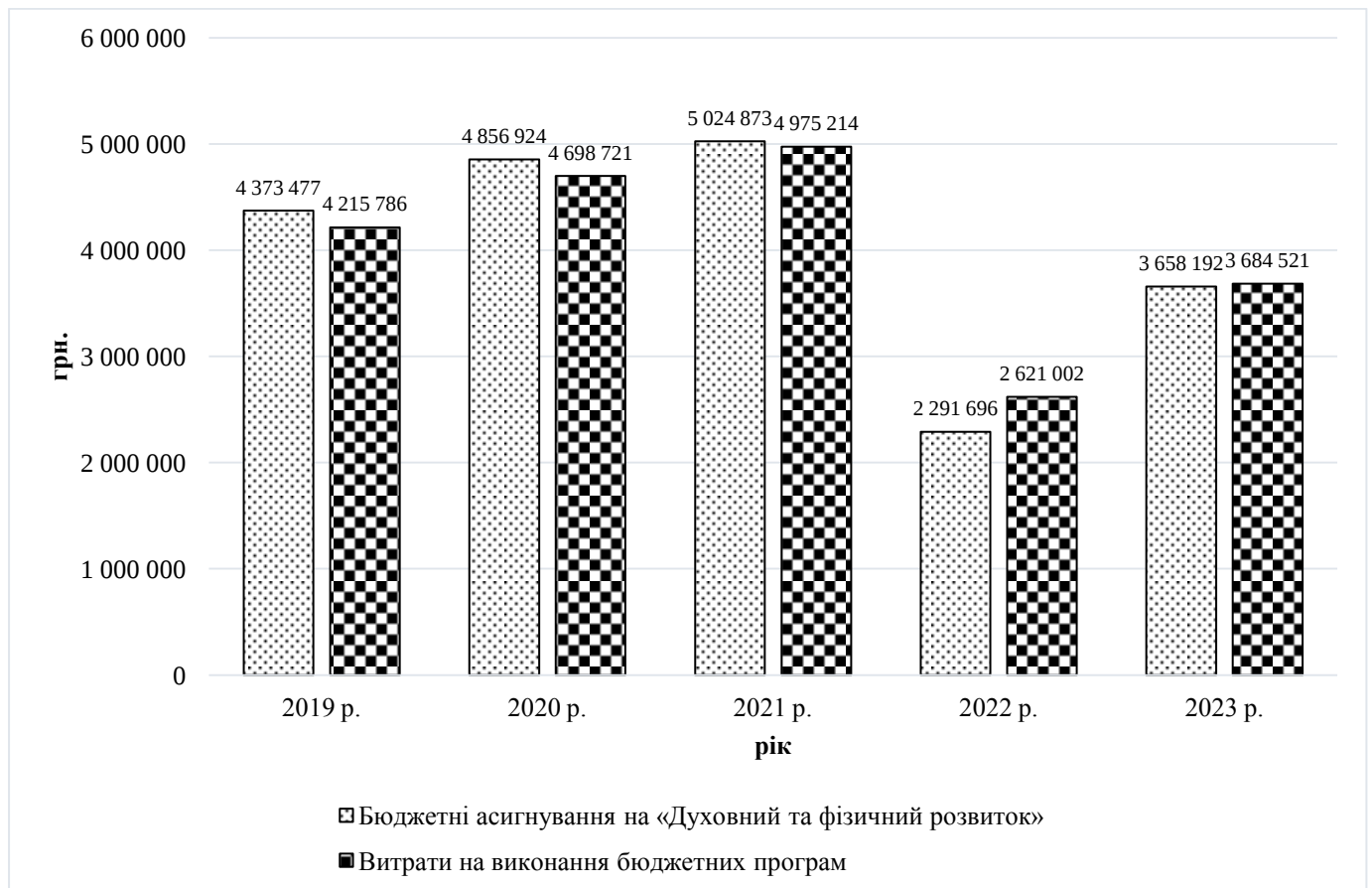


Рис. 2.1. Динаміка бюджетних надходжень та витрат в ДЮСШ №2

На рисунку показано тенденції змін бюджетних асигнувань на «Духовний та фізичний розвиток» і витрат на виконання бюджетних програм ДЮСШ №2 у 2019–

2023 роках. Видно, що обидва показники демонструють схожий характер змін: зростання у період 2019–2021 років, суттєве скорочення у 2022 році, а також часткове відновлення у 2023 році.

У 2019–2021 роках асигнування перевищували витрати, що свідчить про наявність профіциту бюджету. Найбільший розрив між асигнуваннями та витратами спостерігався у 2020 році, коли різниця досягла максимального рівня. У 2022–2023 роках розрив значно зменшився, що вказує на фінансову напруженість.

Найбільш критичним періодом став 2022 рік, коли як бюджетні асигнування (2 291 696 грн), так і витрати (2 621 002 грн) досягли мінімального рівня за аналізований період. У 2023 році спостерігається часткове відновлення, але обидва показники залишаються нижчими за рівень 2019–2021 років.

Дані рисунку відображають нестабільність фінансування та витрат, що, ймовірно, зумовлено зовнішніми соціально-економічними чинниками. Відновлення у 2023 році є позитивним сигналом, проте необхідні подальші заходи для стабілізації фінансового стану закладу.

Ці висновки свідчать про важливість аналізу та оптимізації фінансових процесів для забезпечення стабільного функціонування ДЮСШ №2.

В табл. 2.2 відображено динаміку витрат діяльності школи у розрізі окремих елементів витрат.

Таблиця 2.2

Склад витрат операційної діяльності ДЮСШ №2, грн.

Стаття витрат	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна, +/-
Витрати на оплату праці	2 985 483	3 195 877	3 247 211	1 796 455	2 619 154	-366 329
Відрахування на соціальні заходи	691 125	699 897	737 117	406 808	654 789	-36 337
Матеріальні витрати	496 246	602 117	750 029	368 475	364 158	-132 088
Амортизація	42 932	125 366	192 367	28 500	28 584	-14 348
Інші витрати	0	75 464	48 490	20 764	17 837	17 837
Усього	4 215 786	4 698 721	4 975 214	2 621 002	3 684 521	-531 265

Загальна сума витрат операційної діяльності ДЮСШ №2 за період 2019–2023 років скоротилася на 531 265 грн, що вказує на загальне зменшення видатків. Найбільше зниження витрат спостерігалось у 2022 році, коли загальний обсяг витрат склав 2 621 002 грн, порівняно з 4 975 214 грн у 2021 році.

Витрати на оплату праці є найбільшою статтею витрат і впродовж 2019–2021 років демонстрували стабільне зростання з 2 985 483 грн до 3 247 211 грн. У 2022 році вони різко знизилися до 1 796 455 грн, що пояснюється зменшенням фінансування. У 2023 році відбулося часткове відновлення до 2 619 154 грн, але загальна абсолютна зміна у 2019–2023 роках становить -366 329 грн.

Витрати на соціальні відрахування зростали у 2019–2021 роках з 691 125 грн до 737 117 грн, однак у 2022 році зменшилися майже вдвічі – до 406 808 грн. У 2023 році вони частково відновилися до 654 789 грн, але за аналізований період їх абсолютне скорочення склало 36 337 грн.

Матеріальні витрати мали схожу динаміку: зростання у 2019–2021 роках (з 496 246 грн до 750 029 грн), різке скорочення у 2022 році до 368 475 грн, а в 2023 році показник залишився практично на рівні 2022 року (364 158 грн). Абсолютна зміна становить -132 088 грн, що свідчить про скорочення матеріального забезпечення.

Витрати на амортизацію значно коливались: вони зросли з 42 932 грн у 2019 році до 192 367 грн у 2021 році, після чого різко скоротилися у 2022 році до 28 500 грн і залишилися майже незмінними у 2023 році (28 584 грн). Абсолютна зміна становить -14 348 грн, що може свідчити про зменшення оновлення або використання основних засобів.

Інші витрати з’являються у 2020 році (75 464 грн) і зменшуються до 17 837 грн у 2023 році. Абсолютна зміна становить 17 837 грн у порівнянні з 2019 роком, коли таких витрат не було.

Таблиця демонструє, що зменшення фінансування в 2022 році призвело до суттєвого скорочення всіх статей витрат, зокрема витрат на оплату праці, соціальні відрахування та матеріальне забезпечення. У 2023 році спостерігається часткова

стабілізація, але рівень витрат залишається нижчим, ніж у 2019–2021 роках. Ці зміни вказують на потребу оптимізації витрат та пошуку додаткових джерел фінансування для забезпечення стабільного функціонування ДЮСШ №2.

На рис. 2.2 представлена динаміка структури витрат за визначеними елементами витрат.



Рис. 2.2. Динаміка питомої ваги окремих елементів витрат в ДЮСШ №2

Графік демонструє динаміку змін питомої ваги основних статей витрат у загальному обсязі витрат ДЮСШ №2 за період 2019–2023 років. Основними складовими витрат залишаються витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та матеріальні витрати, які в різні роки займали найбільшу частку у структурі витрат.

Питома вага витрат на оплату праці залишається найбільшою у загальній структурі витрат, коливаючись у межах 65–71%. У 2019 році ця частка становила

70,82%, зменшилася до 65,27% у 2021 році, але знову зросла до 71,09% у 2023 році. Це свідчить про пріоритетність забезпечення оплати праці навіть у складні фінансові роки. Частка соціальних відрахувань була стабільною у 2019–2021 роках (приблизно 14–15%) та зросла до 17,77% у 2023 році. Це може бути наслідком підвищення соціальних відрахувань на фоні зменшення інших витрат. Питома вага матеріальних витрат демонструвала тенденцію до зменшення. У 2019 році вона складала 16,39%, але у 2023 році скоротилася до 9,88%. Це свідчить про значне обмеження ресурсів для матеріально-технічного забезпечення.

Витрати на амортизацію мали незначну частку у структурі витрат, яка варіювалася в межах 0,5–2,6%. Найвища частка спостерігалася у 2020 році (2,67%), але вже у 2022–2023 роках цей показник зменшився до 0,48–0,79%, що може свідчити про зменшення обсягів оновлення основних засобів.

Інші витрати з'являються у структурі з 2020 року та складають дуже незначну частку (менше 1% у всі роки). Їх частка зменшилася з 1,61% у 2020 році до 0,48% у 2023 році, що свідчить про оптимізацію або виключення деяких додаткових видатків.

Графік показує стабільну перевагу витрат на оплату праці та соціальні відрахування у структурі витрат. Водночас частка матеріальних витрат та амортизації суттєво зменшилася, що може негативно впливати на забезпечення діяльності закладу та оновлення його ресурсів. У цілому, структура витрат відображає пріоритетність основних потреб (зарплата) за рахунок скорочення інших статей.

Ці дані свідчать про необхідність перегляду балансу витрат для забезпечення стійкого функціонування закладу у довгостроковій перспективі.

2.2. Стан і організація процесу планування в системі управління організацією

Зміни в управлінні часто супроводжуються необхідністю перегляду складу команди, що створює значне навантаження на керівників ДЮСШ №2. Одним із

перших завдань для менеджерів стає визначення ключових осіб, які відповідатимуть за певні секції у спортивній школі. Це ускладнюється тим, що на початкових етапах формування нового колективу відсутні чіткі правила та плани, що змушує команду шукати найвідповідальнішого та найкомпетентнішого співробітника, здатного надати необхідний напрямок для розвитку.

Цей крок є важливим, оскільки в міру розвитку організації рівень напруження в колективі може зростати. Таке напруження часто проявляється у вигляді хаосу: співробітники починають критикувати одне одного через дрібні невдачі, з'являється колективний страх втратити місце в організації через нерозуміння загальних цілей, критеріїв оцінки роботи або можливих санкцій.

Щоб уникнути таких проблем, керівник ДЮСШ № 2 працює над побудовою довірчих відносин між членами команди, а також між колективом і керівництвом. Він визначає чіткі обов'язки кожного співробітника, враховуючи його компетенції, індивідуальні особливості та роль у командній структурі. Це дозволяє створити зрозумілу систему взаємодії, в якій кожен знає свої завдання та зону відповідальності.

Усі ці заходи спрямовані на ефективне виконання завдань і входять до стратегічного плану діяльності організації. Такий підхід дозволяє створити чітке уявлення про майбутні дії, їхні цілі, строки виконання та розподіл відповідальності серед працівників. У результаті формується структурована модель управління, яка сприяє досягненню поставлених цілей і забезпечує стабільність у роботі ДЮСШ № 2.

Стратегічне планування ДЮСШ №2 базується на трьох ключових елементах: бачення місії, цілі та завдання. Ці поняття формують основу для створення плану дій, який визначає стратегію організації. Однак процес розробки такого плану є значно складнішим, ніж здається на перший погляд, і вимагає врахування багатьох важливих чинників.

Менеджери ДЮСШ №2 визначили основні етапи створення стратегічного плану, які дозволяють забезпечити його ефективність:

1. Розробка основного стратегічного плану. На цьому етапі здійснюється деталізована підготовка плану, включно з визначенням бажаних результатів, чітких дедлайнів і конкретних завдань для кожного підрозділу організації.

2. Аналіз реакції персоналу. Після впровадження плану важливо оцінити, як співробітники реагують на зміни. Це включає перевірку продуктивності, якості виконання нових завдань і рівня адаптації персоналу до нових умов.

3. Обговорення проміжних результатів і корекція стратегії. Відбувається оцінка вже виконаних дій. На основі отриманих результатів менеджери разом з командою визначають, чи потрібні коригування головної моделі стратегії.

4. Консультації з працівниками. Здійснюється активна взаємодія з персоналом для збору їхніх ідей і пропозицій щодо впровадження нової стратегії. Важливо зрозуміти, як співробітники оцінюють перспективи розвитку організації в контексті сучасного ринку спортивних послуг.

5. Аналіз зібраних ідей. Оцінюються переваги та недоліки запропонованих ідей, їхня відповідність сучасним вимогам і можливостям команди. Це дозволяє визначити, які ініціативи можуть стати основою для подальших дій.

6. Реалізація стратегії. Затверджений стратегічний проект впроваджується в діяльність організації. Цей етап передбачає активну взаємодію між усіма підрозділами.

7. Огляд результатів. Після реалізації стратегії проводиться підсумковий аналіз отриманих результатів. Визначається, наскільки успішно новий план допоміг досягти поставлених цілей та які сфери потребують подальшого вдосконалення.

Дотримання зазначених етапів дозволяє створити чітку, адаптивну та ефективну стратегію, яка сприятиме розвитку ДЮСШ №2, підвищенню її конкурентоспроможності та успішному позиціонуванню на сучасному ринку освітніх спортивних послуг.

Перш ніж перейти до створення стратегічного плану, необхідно прийняти ряд ключових рішень, які вплинуть на кінцевий результат. Основним етапом є формування «групи планування» - команди, відповідальної за розробку покрокових інструкцій для виконання щоденних завдань персоналом ДЮСШ №2. Члени цієї групи матимуть безпосередній вплив на ефективність, продуктивність і загальний рейтинг організації на ринку освітніх спортивних послуг.

Група планування повинна складатися з невеликої кількості осіб, які представляють інтереси всієї організації, а не окремих її підрозділів. Такий підхід забезпечує узгодженість дій та фокус на досягненні головної мети ДЮСШ №2. Важливо, щоб усі учасники команди планування були професіоналами, які здатні працювати над розробкою стратегії з урахуванням потреб і викликів всієї організації.

Менеджери ДЮСШ №2 демонструють серйозність намірів, беручи на себе зобов'язання виконувати план ще до його офіційного запуску. Це слугує сигналом для команди, що управління серйозно ставиться до процесу планування, що сприяє залученню працівників до участі в ньому. Працівники бачать, що планування не є формальним процесом, а дійсно спрямоване на позитивні зміни в організації.

Процес стратегічного планування має бути відкритим і прозорим. Участь персоналу є критично важливою, оскільки без цього працівники можуть вважати, що зміни впроваджуються без урахування їхніх інтересів. Команда планування повинна підтримувати комунікацію, пояснювати основні етапи і завдання плану, а також враховувати зворотний зв'язок від співробітників.

Для забезпечення якісного впровадження нової стратегії персонал слід розглядати як систему взаємопов'язаних підсистем, які спільно аналізують і працюють над зовнішніми викликами. Прозорість процесу планування і відкритість команди сприятимуть довірі та підвищенню ефективності виконання завдань.

Проведене опитування дозволило визначити ефективні способи формування якісного стратегічного плану. Усі отримані результати узагальнені та наведені на

рис. 2.3, що ілюструє ключові підходи та методи, які були визнані найбільш продуктивними для впровадження.

У підсумку, ретельний підхід до формування команди планування, залучення персоналу та прозорість процесу є основою для розробки ефективної стратегії, яка сприятиме стабільному розвитку ДЮСШ №2.

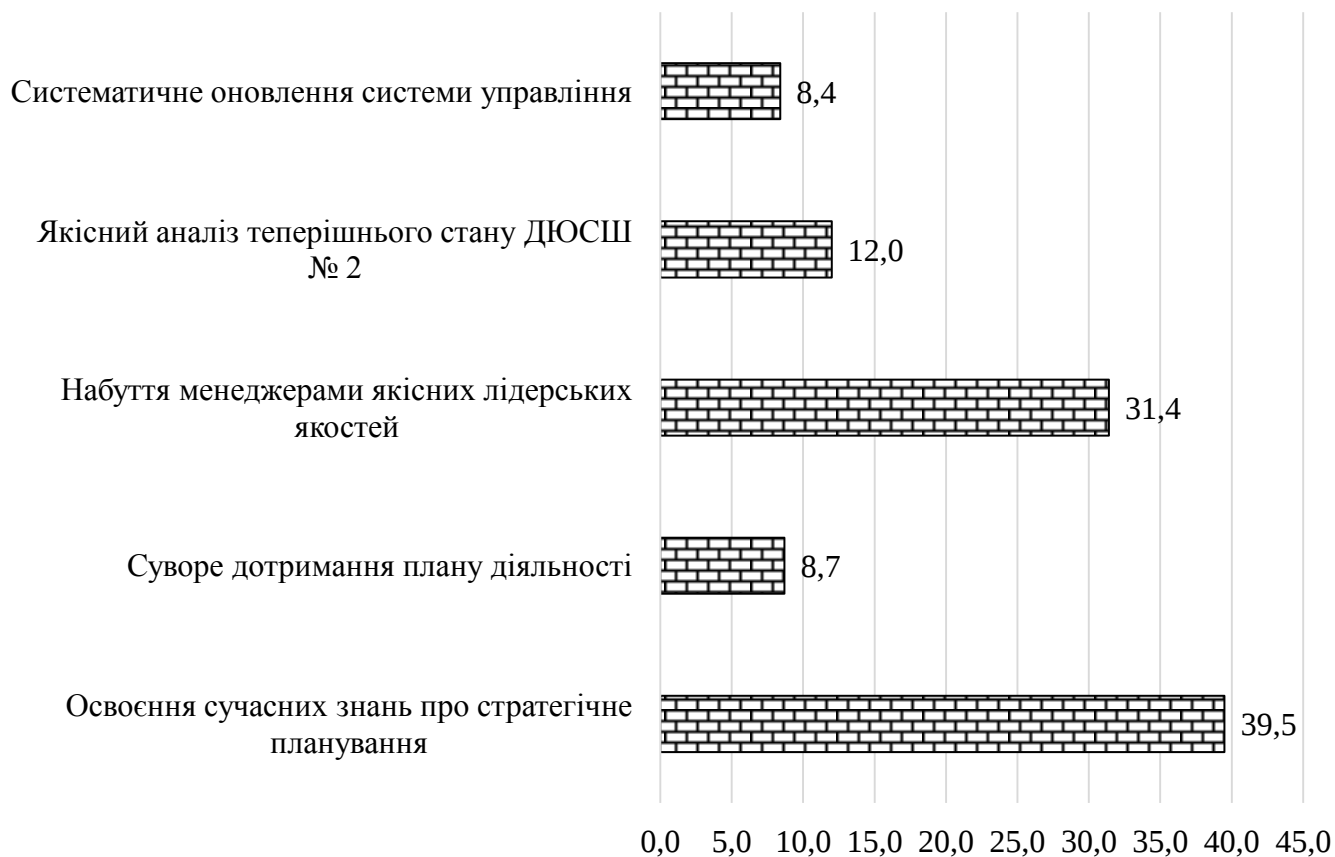


Рис. 2.3. Чинники формування якісного стратегічного плану ДЮСШ №2

Графік ілюструє оцінку основних способів, що сприяють ефективному формуванню стратегічного плану для ДЮСШ №2. Представлені дані дають змогу визначити найбільш впливові чинники та їхню значимість у процесі планування.

Найбільший вплив на формування якісного стратегічного плану має впровадження сучасних знань у цій сфері. Це вказує на необхідність постійного навчання та вдосконалення компетенцій менеджерів, щоб вони могли ефективно впроваджувати інноваційні підходи до управління. Другим за значимістю фактором

є розвиток лідерських якостей у менеджерів (31,4%). Це підтверджує важливість персональної ефективності керівників у забезпеченні успіху стратегічного планування. Лідерські навички дозволяють згуртувати команду, формувати довіру та забезпечувати виконання поставлених завдань. Аналіз поточного стану організації є ключовим для розуміння її сильних і слабких сторін, а також можливостей для вдосконалення. Хоча цей аспект має менший відсоток у порівнянні з попередніми (12,0%), він є критично важливим для формування обґрунтованої стратегії. Дотримання плану, хоча й займає порівняно невелику частку у графіку (8,7%), є важливим елементом для забезпечення дисципліни та стабільності у виконанні стратегічних завдань. Однак його низька оцінка може свідчити про необхідність більшої гнучкості в реалізації планів. Оновлення системи управління має найменший вплив серед представлених факторів, що може означати недостатню увагу до адаптації організаційних структур до сучасних умов. Це вказує на потенційну потребу посилення роботи у цьому напрямі.

Графік показує, що найбільш важливими аспектами у формуванні стратегічного плану є здобуття сучасних знань про планування та розвиток лідерських якостей менеджерів. Водночас низька оцінка таких факторів, як систематичне оновлення системи управління та дотримання плану, свідчить про можливу недооцінку їхньої ролі в стратегічному процесі. Для підвищення ефективності роботи ДЮСШ №2 рекомендується збалансувати ці підходи, приділяючи більше уваги оновленню управлінських підходів та адаптації планів до сучасних викликів.

Першим і важливим етапом у розробці плану для ДЮСШ №2 є аналіз її позицій серед конкурентів на ринку освітніх спортивних послуг. Це включає оцінку поточного стану організації та врахування тенденцій і висновків, які можуть вплинути на її діяльність. Дослідження повинно охоплювати як зовнішні обставини, що впливають на роботу організації, так і внутрішню політику, яка регулює її функціонування, а також взаємодію з партнерами. Крім того, необхідно врахувати

загальнонаціональну політику у сфері надання освітніх послуг у індустрії спорту, яка встановлює основні правила конкуренції та формує умови для діяльності учасників цієї галузі.

Цей процес дозволяє визначити контекст, у якому діятиме стратегія, узагальнити ключові питання, які потребують вирішення, і окреслити ролі колективу на всіх рівнях ієрархії. Таким чином, стратегія адаптується до реальних умов та коригується відповідно до ринкових вимог.

Для створення стратегічного плану проводиться два типи аналізу: зовнішній та внутрішній. Це дає змогу розглянути діяльність організації з різних перспектив і заздалегідь виявити можливі ризики або похибки у прогнозах.

Метою зовнішнього аналізу є короткий огляд ключових факторів, які можуть вплинути на діяльність організації. Він структурований за чотирма основними категоріями:

1. Політичні чинники. Ця категорія охоплює вплив державної політики на можливість розширення діяльності організації в певних регіонах і серед певної аудиторії.

2. Економічні чинники. Економічна ситуація визначає можливості створення нових робочих місць, розширення партнерської бази та збільшення кількості клієнтів.

3. Соціальні чинники включають зміни у графіку роботи, популярні тенденції, які залучають більше клієнтів, та споживчі уподобання, що мають комерційну вигоду.

4. До технологічних факторів відносяться сучасні технології, що впливають на залучення клієнтів через онлайн-платформи, роль Інтернету та електронної пошти у підтримці функціонування організації.

Оцінка внутрішнього середовища допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, її ресурси та потенціал для розвитку, що дозволяє ефективніше планувати майбутні дії. Внутрішній аналіз, як не дивно, може бути складнішим, ніж

зовнішній, оскільки вимагає широкого охоплення всіх аспектів поточної роботи колективу та його співпраці з партнерами. Він не обов'язково має бути довготривалим і може бути реалізований у вигляді списку базових дій, які співробітники виконують на різних етапах. Головне – забезпечити об'єктивність та точність у представленні реальної ситуації.

Внутрішній аналіз є невід'ємною складовою стратегічного планування, адже дозволяє оцінити реальний стан організації та виявити зони для вдосконалення. Проведене опитування сприяє розумінню важливих критеріїв і компетенцій, що впливають на формування якісного стратегічного плану. У результаті такі дослідження допомагають менеджерам ДЮСШ №2 ефективніше адаптуватися до ринкових умов і впроваджувати стратегічні рішення, які відповідають потребам сучасного спорту.

Основні характеристики внутрішнього аналізу

1. Широта охоплення. Аналіз повинен враховувати всі елементи функціонування організації, включно з її структурою, компетенціями працівників, ефективністю роботи підрозділів та рівнем взаємодії з партнерами.

2. Фактична обґрунтованість. Усі дані, які використовуються для аналізу, мають бути об'єктивними та заснованими на реальних фактах і цифрах. Це дозволяє створити чітку картину стану організації без зайвого суб'єктивізму.

3. Побудова тенденцій. На основі зібраної інформації менеджери можуть визначати динаміку змін у роботі колективу, що дає змогу адаптуватися до сучасних вимог ринку спортивних послуг.

4. Виявлення слабких місць. Внутрішній аналіз має на меті не лише висвітлення досягнень, але й визначення проблемних зон, які потребують корекції. Це сприяє підвищенню ефективності стратегії організації.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів є важливим інструментом для створення стратегічного плану. Він дає змогу менеджерам ДЮСШ №2 глибше зрозуміти реалії ринку, передбачити можливі виклики та ефективніше розробити

заходи для підвищення конкурентоспроможності організації. У такий спосіб формується комплексний підхід до планування, що забезпечує довгостроковий успіх.

Для виявлення ключових факторів, які впливають на якість стратегічного планування, було проведено опитування серед фахівців у сфері спорту. Метою дослідження було визначення критеріїв, компетенцій і дій, від яких залежить рівень реалізації стратегії ДЮСШ №2.

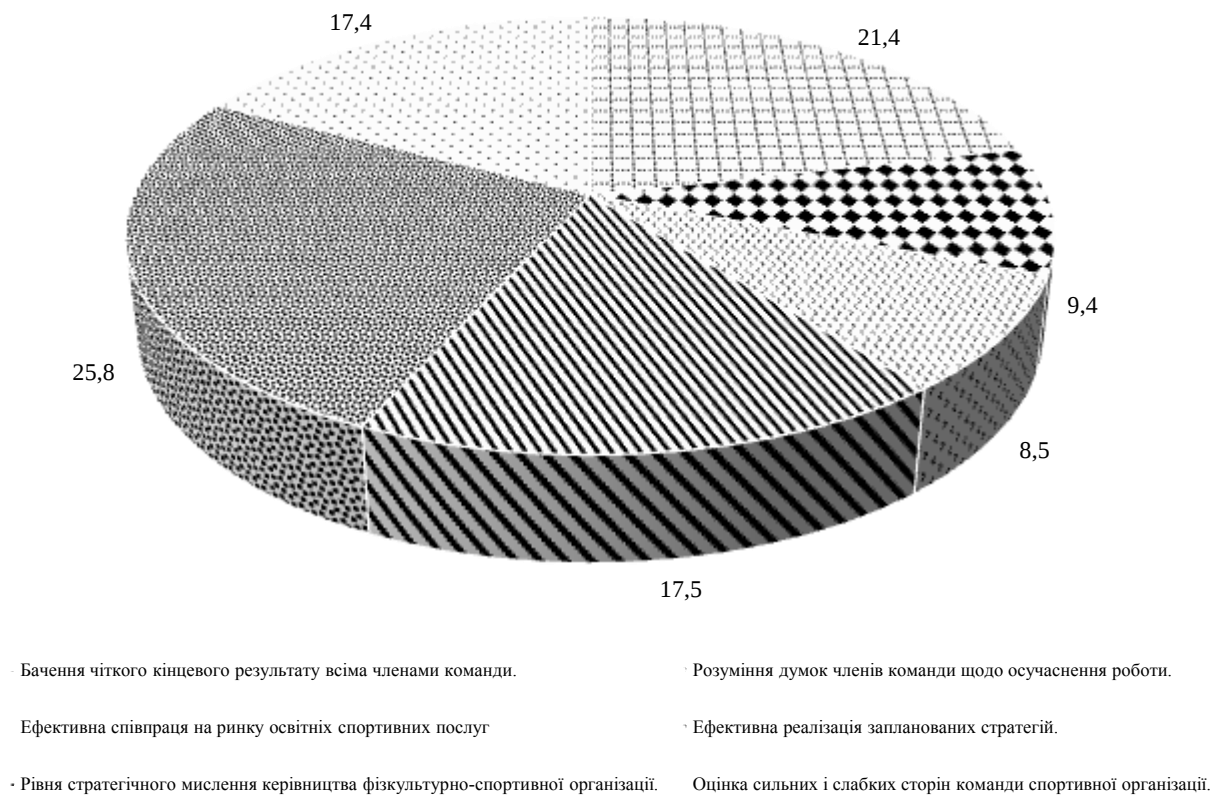


Рис. 2.4. Чинники впливу на якість стратегії ДЮСШ №2

Графік у формі кругової діаграми демонструє розподіл основних чинників, які впливають на якість стратегічного планування у ДЮСШ №2. Кожен сектор графіка представляє певний фактор і його частку у загальному впливі на формування ефективної стратегії.

Найбільшу частку впливу (25,8%) займає рівень стратегічного мислення керівників. Це підкреслює важливість здатності лідерів мислити стратегічно, прогнозувати ризики та ефективно планувати діяльність організації. Високий рівень стратегічного мислення дозволяє організації адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможною.

Другим за значенням фактором є ефективна взаємодія організації з партнерами та клієнтами на ринку (21,4%). Це включає розширення мережі співробітництва, розвиток послуг, що відповідають попиту, та побудову довготривалих партнерських відносин. Чітке усвідомлення цілей колективом (17,5%) є ключовим для злагодженої роботи. Це дозволяє кожному працівнику орієнтувати свої зусилля на досягнення спільних цілей, що підвищує загальну ефективність організації. Участь персоналу у процесі планування має майже такий самий вплив, як і розуміння цілей (17,4%). Врахування ідей і пропозицій співробітників сприяє підвищенню їхньої залученості та лояльності до стратегічних змін.

Аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей команди займає відносно невелику частку (9,4%), але залишається важливим чинником. Це дозволяє організації об'єктивно оцінити свої можливості та спрямувати ресурси у правильному напрямі.

Найменший вплив має реалізація стратегій (8,5%), що свідчить про необхідність посилення контролю за виконанням планів. Практичне впровадження стратегій є критично важливим етапом, який потребує більшої уваги.

Дані графіка вказують на важливість гармонійної взаємодії між стратегічним мисленням керівництва, чітким баченням цілей команди та ефективною співпрацею на ринку. Основний акцент має бути зроблений на покращення стратегічного підходу та залучення персоналу до процесу планування. Крім того, організація повинна приділяти більше уваги практичній реалізації стратегій для досягнення поставлених цілей.

Управління командою у ДЮСШ №2 вимагає від керівника здатності зберігати стабільний рівень продуктивності персоналу. Це є його ключовою функцією. Одним

із найважливіших аспектів для досягнення цієї мети є формування позитивного ставлення колективу до змін. Збір та аналіз поточних даних про діяльність організації під час планування стратегічних кроків допомагає краще розуміти стан справ і виявляти пріоритетні напрями для подальшої роботи.

Ця інформація необхідна для визначення цільових сфер, які потребують уваги у майбутніх стратегіях. Важливо залучати всі зацікавлені сторони, адже кожен учасник процесу має усвідомлювати свої обов'язки та результати своєї роботи. Для оцінки цього можна використовувати різні методи:

- проведення опитувань серед зацікавлених сторін;
- аналіз баз даних і досвіду роботи з персоналом;
- організація консультаційних зустрічей;
- врахування поглядів зовнішніх партнерів;
- оцінка потенціалу для розвитку нових партнерських відносин.

Використання сучасних інформаційних технологій суттєво підвищує ефективність підготовки та реалізації стратегічного плану. Ці технології впливають на роботу команди в різних аспектах – від застосування списків розсилки до організації спілкування за допомогою електронної пошти. Оскільки більшість працівників і партнерів мають доступ до Інтернету, це сприяє оптимізації розподілу завдань і встановлення строків їх виконання.

Електронна пошта дозволяє спростити адміністративні процедури, а залучення компетентних працівників у сфері інформаційних технологій дає змогу ефективно використовувати спеціалізовані програми для оптимізації роботи організації. Такі підходи дозволяють автоматизувати процеси, що стосуються планування, контролю виконання завдань та комунікації всередині організації.

Перед впровадженням нових стратегій важливо перевірити готовність персоналу до їх реалізації. Для цього було проведено дослідження, яке допомогло визначити критерії, що вказують на достатній рівень готовності команди. Дані цього

опитування представлені на рисунку 2.5 і демонструють рівень сприйняття змін працівниками та їхню готовність до впровадження стратегічних кроків.

Робота над ефективною стратегією вимагає систематичного аналізу стану організації, застосування сучасних технологій та оцінки готовності персоналу до змін. Ці дії сприяють створенню стратегії, яка відповідає реальним потребам організації та враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на її успіх.

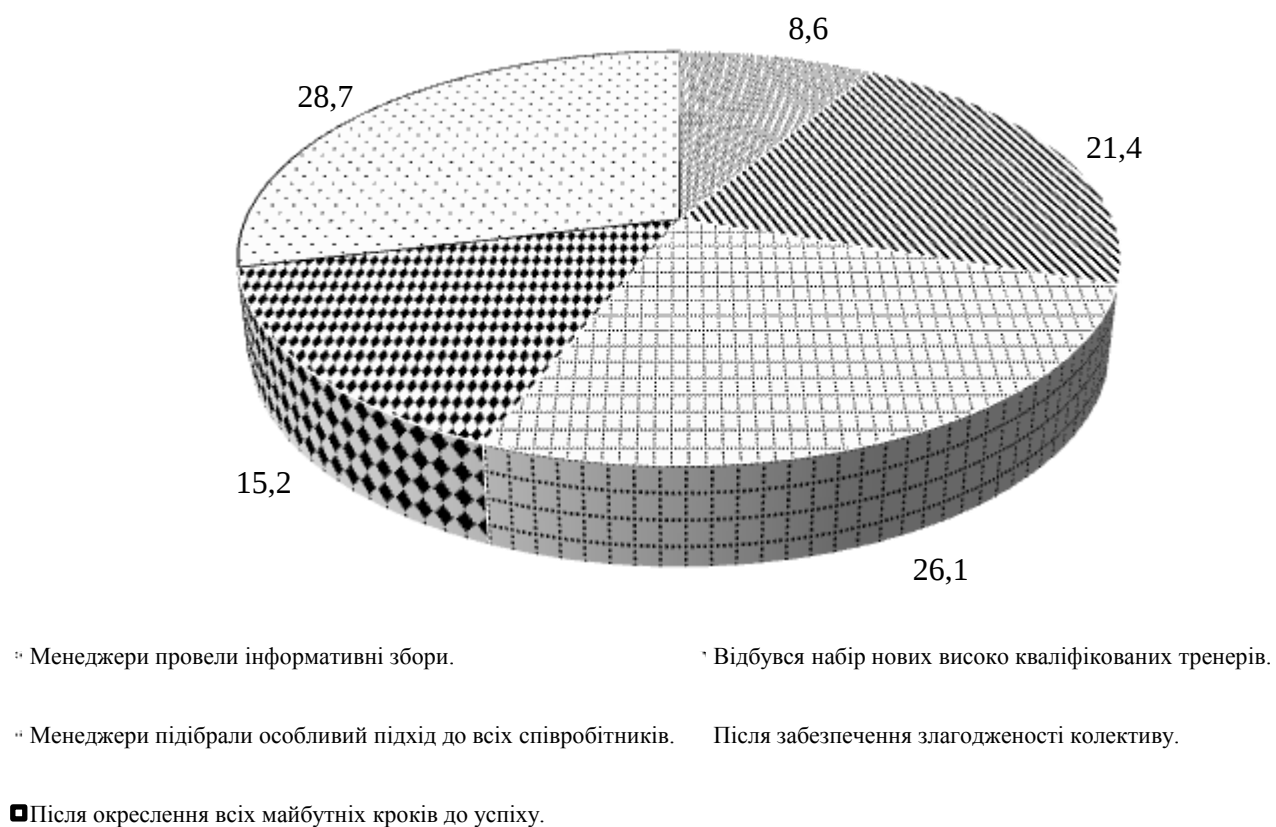


Рис. 2.5. Рівень готовності команди ДЮСШ №2 до впровадження нової стратегії діяльності

Графік на рис. 2.5 демонструє розподіл основних чинників, які впливають на готовність команди фізкультурно-спортивної організації ДЮСШ №2 до впровадження нової стратегії діяльності. П'ять категорій представлених даних

охоплюють ключові аспекти підготовки команди, що дає можливість оцінити її стан перед реалізацією запланованих змін.

Найбільший вплив на рівень готовності команди (28,7%) має попереднє визначення майбутніх кроків до успіху. Це підкреслює важливість чіткого планування та створення послідовної стратегії дій, яку команда може реалізувати. Заздалегідь сформульовані цілі та завдання допомагають забезпечити впевненість у діях кожного члена колективу та усунути можливі труднощі, пов'язані з непорозуміннями.

На другому місці (26,1%) за впливом знаходиться забезпечення злагодженості колективу. Це свідчить про критичну роль командної взаємодії та узгодженості дій. Високий рівень внутрішньої кооперації сприяє більш продуктивній роботі та підвищує ефективність процесу впровадження змін.

Індивідуальний підхід менеджерів до співробітників займає 21,4% у загальному розподілі. Цей чинник підкреслює важливість врахування особливостей кожного працівника, його компетенцій та мотивацій. Такий підхід допомагає знизити опір змінам і підвищує загальний рівень залученості персоналу.

Набір нових висококваліфікованих тренерів, який займає 15,2%, також є важливим елементом підготовки. Це свідчить про прагнення організації підсилити свою команду професійними кадрами, здатними впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень спортивних послуг.

Найменший вплив (8,6%) має проведення інформаційних зборів. Хоча цей показник є найменшим, він залишається значущим, оскільки інформування працівників про зміни і майбутні кроки сприяє формуванню довіри до керівництва та позитивного ставлення до стратегії.

Аналіз графіка показує, що ключовими аспектами успішного впровадження нової стратегії є чітке планування, забезпечення злагодженості в колективі, індивідуальний підхід до співробітників і залучення нових кадрів. Організація ДЮСШ №2 повинна звернути особливу увагу на ці елементи, оскільки вони мають

найбільший вплив на готовність команди до змін. Інформаційні збори, хоча і мають менший вплив, залишаються необхідними для забезпечення відкритої комунікації та прозорості процесу змін.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз діяльності показав, що ДЮСШ №2 відіграє важливу роль у спортивному розвитку дітей, пропонуючи різноманітні секції під керівництвом кваліфікованих тренерів. Проте заклад стикається з низкою проблем, зокрема бюджетними обмеженнями, застарілою матеріальною базою, нестачею тренерів та зниженням популярності спорту серед молоді. Це підкреслює необхідність стратегічного підходу до вирішення цих проблем і забезпечення стабільного функціонування закладу.

2. Аналіз динаміки бюджетних асигнувань та витрат (2019–2023 роки) показав значні коливання, особливо у 2022 році через повномасштабне вторгнення. Незважаючи на часткове відновлення фінансування у 2023 році, загальний рівень асигнувань і витрат залишається нижчим, ніж у попередні роки. Основна частка витрат спрямована на оплату праці, тоді як матеріальні витрати та витрати на амортизацію суттєво знизилися, що створює ризики для ефективності роботи закладу.

3. Впровадження нової стратегії діяльності потребує ретельної підготовки, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, залучення персоналу до процесу планування, формування прозорості та адаптивної моделі управління. Основні етапи стратегічного планування були структуровані, що забезпечує послідовність і ефективність цього процесу. Дослідження визначило, що ключовими факторами для успішного стратегічного планування є здобуття сучасних знань у цій сфері, розвиток лідерських якостей керівників, аналіз поточного стану організації та забезпечення злагодженості колективу. Ці аспекти мають бути у фокусі уваги керівництва ДЮСШ

№2. Графічний аналіз продемонстрував, що найважливішими чинниками готовності є чітке визначення майбутніх кроків, забезпечення злагодженості в колективі та індивідуальний підхід до працівників. Це вимагає активної роботи з персоналом, створення мотиваційних програм і покращення умов праці.

4. Для подальшого розвитку закладу та підвищення його конкурентоспроможності необхідно: забезпечити стабільне фінансування через залучення додаткових джерел (гранти, партнерські програми, спонсорство); модернізувати матеріальну базу закладу; створити мотиваційні програми для залучення та утримання тренерів; адаптувати тренувальний процес до сучасних викликів, враховуючи потреби вихованців і нові реалії; покращити рівень комунікації з персоналом і зацікавленими сторонами.

Загалом, організація процесу планування в ДЮСШ №2 потребує комплексного підходу, який включає детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, залучення команди до створення стратегії та активне впровадження інновацій. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток закладу навіть у складних соціально-економічних умовах.

РОЗДІЛ 3

ЗАПОБІГАННЯ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування доцільності стратегічного планування розвитку ДЮСШ №2

Дослідження у сфері закладів освіти індустрії спорту, що стосуються психології та менеджменту, акцентують увагу на таких ключових аспектах, як тренерське лідерство, стосунки між тренером і спортсменами, довіра та командна ефективність. Ці компоненти успішної співпраці в рамках освітніх фізкультурно-спортивних організацій. Лідерство розглядається як складний соціальний процес, який охоплює різноманітні взаємопов'язані фактори.

Одним із важливих показників тренерського лідерства є якість взаємодію між тренером та спортсменами. Ці відносини будуються на постійній динамічній взаємодії, що враховує емоції, погляди та поведінку обох сторінок. Гармонійні стосунки формуються на основі досягнення спільних цілей, що створює почуття єдності й підтримку всередині команди. Взаємна довіра, повага та підтримка між тренером і спортсменами є основою для позитивної співпраці.

Прихильність характеризує когнітивний зв'язок між тренером і спортсменом, що виявляється в їхньому прагненні до встановлення сильних і тривалих відносин для спільного досягнення успіхів у спортивній організації.

Взаємодоповнюваність сторінки поведінки взаємодії, коли кожен учасник використовує свої сили, навички й компетентність для досягнення максимальної ефективності. Це відображається у рівні співпраці між лідером (тренером) та його підопічними (спортсменами), що забезпечує продуктивну командну роботу.

Таким чином, успішне спортивне лідерство базується на взаємозалежних процесах когнітивного і поведінкового зв'язку, які сприяють командній злагодженості, спільному розвитку та досягненню високих результатів.

Коучинг та лідерство в спортивній сфері є не лише поведінковим процесом, а й міжособистісним впливом, у якому важливу роль відіграють відносини між тренером і спортсменом. У ДЮСШ №2 на практиці підтвердили, що лідерські дії тренера мають прямий вплив на досягнення цілей всіма учасниками команди, включаючи спортсменів. Таким чином, встановлення високоякісних відносин між тренером і спортсменом стає ключовим фактором успішного управління в спортивній організації.

Ефективність команди є важливим елементом загальної роботи колективу та впливає на її подальшу діяльність. Для досягнення високої продуктивності в ДЮСШ №2 використовують модель ефективності команди «вхід-процес-вихід». У цій моделі:

- Вхідні елементи включають організаційний контекст, завдання команди та її склад.
- Процеси команди охоплюють стандартизацію, комунікацію, співпрацю, згуртованість і прийняття рішень.
- Результати команди виражаються через продуктивність, інновації та добробут учасників.

Крім того, складові ефективності команди є динамічними, тобто змінюються з часом. Ця модель широко застосовується у дослідженнях для оцінки ефективності роботи команд.

Для підвищення ефективності командної роботи менеджери ДЮСШ №2 спершу оцінюють поточний рівень продуктивності та визначають концептуальні основи підходу до її покращення. Наступним кроком є загальний огляд, зосереджений на аспектах із добре розробленою теоретичною та емпіричною базою, щоб рекомендації та висновки мали міцне наукове підґрунтя.

Цей огляд охоплює три ключові процеси:

1. Когнітивні процеси – механізми, що дозволяють членам команди використовувати свої інтелектуальні ресурси для виконання завдань.
2. Мотиваційні процеси – стимули, які спонукають досягати поставлених цілей.
3. Поведенкові процеси – взаємодія, що сприяє об'єднанню ресурсів членів команди для виконання завдань.

Особливу увагу менеджери приділяють втручанням (або «важелям»), які здатні оптимізувати ці процеси. Вони розробляють інструменти та програми, спрямовані на вдосконалення командної роботи й підвищення її ефективності.

Розмова з керівництвом ДЮСШ № 2 спонукала до проведення соціального опитування щодо впливу діяльності менеджерів на продуктивність працівників. Результати цього дослідження представлені на графіку (рис. 3.1) і демонструють основні аспекти, які сприяють або перешкоджають досягненню високої працездатності в організації.

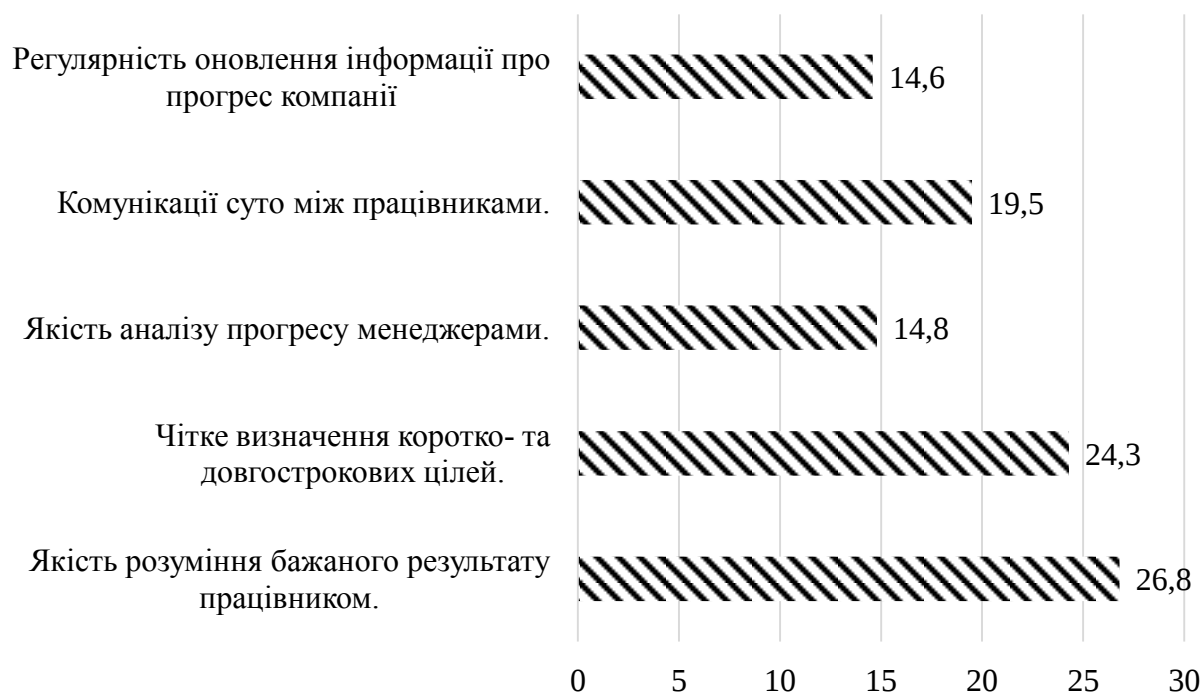


Рис. 3.1. Чинники формування рівня працездатності тренерів ДЮСШ №2, %

Графік ілюструє основні чинники, що впливають на продуктивність тренерів у фізкультурно-спортивній організації ДЮСШ №2. Представлені показники демонструють важливість різних аспектів діяльності керівників та колективу для досягнення ефективної роботи.

Якість розуміння бажаного результату працівником (26,8%) має найбільший вплив на працездатність тренерів. Чітке уявлення про кінцеві завдання допомагає персоналу фокусувати свої зусилля на конкретних цілях, що підвищує продуктивність та ефективність роботи. Другим за значимістю (24,3%) є встановлення зрозумілих цілей на різні часові перспективи. Це дозволяє колективу організовано просуватися до успіху, дотримуючись послідовності дій та орієнтуючись на стратегічні завдання. Важливу роль відіграє якість внутрішньої комунікації у команді (19,5%). Налагоджена взаємодія сприяє злагодженості роботи, усуває непорозуміння та допомагає оперативно вирішувати робочі питання. Оцінка роботи керівництвом має помірний вплив. Регулярний аналіз досягнень дозволяє своєчасно коригувати робочі процеси, виявляти слабкі місця та стимулювати досягнення кращих результатів. Найменший (14,6%), але все ще важливий вплив має постійне інформування працівників про стан справ у організації. Це створює відчуття прозорості та підвищує довіру до керівництва.

Найбільше значення для працездатності тренерів мають чіткість цілей та розуміння кінцевого результату. Успішне досягнення цих умов потребує від керівництва постійного діалогу з командою, ефективного планування та прозорого аналізу прогресу. Рекомендовано посилити увагу до внутрішньої комунікації та інформування колективу для підвищення загальної продуктивності.

Керівництво зробило важливий крок у роботі, визначивши основних зовнішніх партнерів, таких як клуби та спонсори, з якими вони співпрацюють. Також розглядали можливість залучення сторонніх організацій, зацікавлених у співпраці з певними членами команди. Це може підвищити ефективність виконання

стратегічного плану. Хоча зовнішні партнери не завжди прагнуть до постійної участі, їх роль залишається важливою і не може бути проігнорована.

Для забезпечення успішного виконання плану, менеджери організації переглянули графік його підготовки, враховуючи, що цей процес зазвичай займає більше часу, ніж передбачалося спочатку. Тому планування має включати додатковий резерв часу для непередбачених затримок. Основними орієнтирами для розробки стратегічного плану стали закінчення фінансового року та початок наступного, що дозволяє використовувати чинний бюджет у перехідний період і підготувати новий фінансовий план.

Фінансова складова стратегічного плану стала однією з ключових. Неефективним методом формування бюджету визнано автоматичне додавання дохідно-видаткових показників минулого року з урахуванням інфляції, адже це стримує зміни й розвиток. У зв'язку з обмеженими фінансовими ресурсами, менеджери ДЮСШ №2 орієнтуються на максимально раціональне використання коштів. Витрати розділено на дві основні категорії:

1. Оплачувані витрати – внески та інвестиції.
2. Неоплачувані витрати – навчальні курси, подорожі, офісні витрати, юридичні й аудиторські послуги, страхування та непередбачені видатки.

Менеджери наголошують на важливості фінансової незалежності співробітників. Менше залежності від грантів сприяє автономності в управлінні ресурсами. Усі працівники, незалежно від позиції, повинні усвідомлювати важливість збалансованого фінансування організації, яке розподіляється між базовими та пріоритетними витратами. Фінансовий план також враховує внесок партнерів у покриття основних видатків.

Такі підходи спонукали дослідників вивчити, за якими критеріями тренери ДЮСШ №2 оцінюють свою роботу. Це визначення є важливим для збереження високої мотивації й забезпечення подальшого професійного зростання команди. Для цього було проведено опитування, результати якого представлені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Чинники формування рівня успішності тренерів ДЮСШ №2, %

Графік у вигляді кругової діаграми демонструє основні чинники, що впливають на рівень успішності тренерів у ДЮСШ №2. Дані показують розподіл впливу кожного чинника, на основі чого можна зробити важливі висновки.

Рівень цілеспрямованості дій тренерів (38,7%) займає найбільшу частку, що підкреслює його значення у формуванні успішності тренерів. Чітко визначені та сфокусовані дії тренерів сприяють досягненню високих результатів і створюють основу для ефективного розвитку спортсменів. Цілеспрямованість дозволяє уникнути розпорошення зусиль і орієнтує діяльність на конкретні завдання.

Другим за значенням фактором (34,4%) є систематичне відстеження проблем у діяльності школи. Цей показник вказує на необхідність регулярного контролю та оперативного реагування на складнощі, що виникають у роботі. Моніторинг допомагає тренерам аналізувати поточний стан справ, виявляти проблемні аспекти та вчасно їх усувати, що забезпечує стабільність роботи команди.

Регулярний аналіз досягнень команди (14,1%) дозволяє тренерам відстежувати ефективність виконання стратегічних завдань та вносити необхідні коригування. Хоча цей чинник займає меншу частку, він є важливим для підтримання продуктивності тренерів і забезпечення зворотного зв'язку щодо результативності їхньої роботи.

Найменшу частку серед чинників займає стиль управління організацією. Це вказує на те, що, хоча керівництво відіграє значну роль у координації роботи тренерів, основний вплив на успіх має безпосередня цілеспрямованість та здатність тренерів до самостійної роботи. Разом з тим, ефективний стиль управління створює умови для комфортної та продуктивної роботи команди.

Аналіз діаграми показує, що головними чинниками успішності тренерів є цілеспрямованість дій та моніторинг проблем. Це свідчить про важливість чіткого планування, аналізу викликів і динамічної адаптації до змін. Оцінка прогресу та стиль управління також відіграють важливу роль, але їх вплив є дещо меншим. Для підвищення рівня успішності тренерів ДЮСШ №2 варто зосередитися на розвитку системи моніторингу та підтримці цілеспрямованості їхньої діяльності.

Планування в організації не є ізольованим процесом; воно відбувається в межах певного контексту та має бути частиною загальної системи планів, які взаємодіють і взаємно підсилюють один одного. Така структура базується на двох підходах: «зверху вниз» і «знизу вгору». У першому випадку глобальні пріоритети та політика управління ДЮСШ №2 визначають загальні рамки для оцінювання роботи працівників, після чого формуються плани для спортивних заходів і конкретних завдань членів організації. У другому випадку, навпаки, важливо враховувати думки колективу, його підрозділів, а також пропозиції партнерів для підтримки та доопрацювання кінцевого плану. Спочатку такий процес може виглядати надмірно формальним, проте він є логічним і практичним, оскільки допомагає координувати роботу всіх учасників у єдиному напрямку.

Головний акцент у стратегічному плануванні завжди робиться на кінцевих результатах, яких досягає організація. Для цього керівництво аналізує та порівнює вхідні ресурси (фінанси, час) з отриманими результатами. Важливо оцінити ефективність використання ресурсів та досягнутих цілей, навіть якщо така оцінка має певний суб'єктивний характер. Нерідко виявляється, що для досягнення незначних цілей витрачається невиправдано багато ресурсів. Кожен розділ нового плану повинен містити: визначені цілі та завдання, ресурси, необхідні для їх реалізації, очікувані або вже досягнуті результати.

На цьому етапі корисно отримати зовнішню експертну оцінку від незалежної особи, яка знайома зі специфікою команди ДЮСШ №2, але не є частиною її структури. Такий підхід забезпечує об'єктивний погляд і дозволяє виявити можливі недоліки чи неефективності.

Наступним етапом дослідження стало проведення соціального опитування, у якому було визначено ключові критерії оцінки якості нової стратегії ДЮСШ №2. Отримані результати представлені на рис. 3.3.

Графік демонструє розподіл ключових факторів, що впливають на оцінку ефективності стратегії освітньої спортивної діяльності у ДЮСШ №2. Дані дозволяють виділити п'ять основних критеріїв, які відіграють важливу роль у визначенні результативності нових підходів до організації роботи.

Найвищий показник у 38,6% вказує на те, що усвідомлення актуальних потреб організації є найважливішим чинником. Це свідчить про значення чіткого розуміння цілей, пріоритетів та ресурсних можливостей ДЮСШ №2 при впровадженні нової стратегії. Фокус на реальних потребах дозволяє планувати конкретні кроки, що ефективно відповідають викликам і завданням.

Другим за значущістю фактором є кваліфікація та професіоналізм тренерського складу, що займає 21,9%. Це підкреслює важливість високого рівня компетенцій тренерів, оскільки саме вони є ключовими виконавцями стратегії.

Професійні навички тренерів забезпечують якісну реалізацію планів і досягнення спортивних результатів.



Рис. 3.3. Чинники формування оцінки ефективності стратегії освітньої спортивної діяльності, %

Третє місце займають перспективи розвитку, які стратегія приносить організації, з результатом 21,4%. Це означає, що потенційні вигоди, такі як підвищення статусу, розширення можливостей та поліпшення умов діяльності, є вагомими критеріями для оцінки ефективності стратегії.

Четвертим фактором з результатом 9,2% є оцінка продуктивності персоналу. Це показує, що ефективність роботи співробітників є менш значущим критерієм, проте вона залишається важливим елементом, що визначає успішність стратегічних ініціатив.

Найнижчу частку в структурі чинників займає позиція організації у конкурентному середовищі (8,9%). Це свідчить про те, що зовнішні показники, такі

як порівняння з іншими організаціями, мають менший вплив на внутрішню оцінку стратегії.

Аналіз показує, що найважливішим критерієм ефективності стратегії є розуміння потреб діяльності, що забезпечує орієнтацію на реальні виклики та пріоритети організації. Також значну роль відіграють професійність тренерів і перспективи розвитку, що підкреслюють необхідність підвищення кваліфікації персоналу та стратегічного планування майбутнього. Водночас продуктивність працівників і рейтинг серед конкурентів мають менший вплив, але залишаються важливими компонентами для комплексної оцінки стратегії ДЮСШ № 2.

Ключовим завданням команди ДЮСШ № 2 є збір значного обсягу даних, однак їх аналіз і подальше використання становлять значно складнішу проблему. Хоча додаткове дослідження може допомогти, надмірний аналіз часто ускладнює процес прийняття рішень. Цей етап є критичним, оскільки на ньому визначаються основні напрямки розвитку організації: бачення майбутнього та ключові стратегічні цілі.

Учасники процесу повинні фокусуватися на глобальних пріоритетах і стратегічному напрямку, а не на дрібних деталях. Допомогти в цьому можуть програми підвищення кваліфікації, які дозволяють швидко набутти необхідних навичок для прийняття стратегічних рішень. Короткострокові семінари (тривалістю 1-2 дні) з ключовими працівниками, навіть якщо вони не займають керівні посади, часто приносять найкращі результати завдяки інтенсивному обміну знаннями.

В основі теорії досягнення цілей лежить ідея, що під час роботи над завданнями, орієнтованими на постійне вдосконалення, змінюється рівень залученості людей. Вплив на мотивацію працівників і їхню готовність виконувати завдання пов'язаний зі здатністю аналізувати цілі, обробляти зворотний зв'язок та адаптуватися до вимог робочого процесу. У спортивній сфері ефективність діяльності визначають за двома інструментами: орієнтація на швидкість досягнення завдань і загальне усвідомлення успіху організації.

Залучення до завдань та навколишнє середовище суттєво впливають на результативність роботи команди. Співробітники, які стикаються з чітко поставленими завданнями, демонструють різний ступінь зацікавленості у їх виконанні залежно від умов мотиваційного клімату. Основними факторами, які впливають на цей процес, є:

1. Рівень цілей та їх складність.
2. Зворотний зв'язок, що фокусується на розвитку та досягненнях.
3. Якість оцінки результатів та визнання досягнень.

Ефективна постановка цілей сприяє поліпшенню загального стану ДЮСШ № 2 на ринку освітніх спортивних послуг. Такий підхід передбачає створення мотиваційного середовища, де успіх пов'язується з внутрішнім задоволенням від досягнення цілей, докладанням зусиль та розвитком майстерності.

Важливим фактором є те, як особистісна мотивація співробітників визначає їхню здатність виконувати завдання. Орієнтація на досягнення цілей стимулює співробітників активно співпрацювати для підвищення конкурентоспроможності компанії. Успіх організації залежить від створення сприятливого клімату, де тренери та спортсмени докладають спільних зусиль для реалізації стратегії.

Контроль ролі керівництва в досягненні цілей є наступним важливим кроком у розвитку організації. Щоб оцінити вплив цього аспекту на ефективність стратегії, було проведено соціальне опитування, результати якого представлено на рисунку 3.4.

Графік демонструє основні напрямки роботи керівництва, що впливають на якість послуг ДЮСШ №2. Представлені чинники розподілені за відсотковою вагою, що дозволяє оцінити їх значимість у загальному процесі управління.

Наявність необхідних ресурсів для виконання роботи (26,2%) є найбільш значущим серед усіх представлених. Достатність ресурсів, таких як фінансування, обладнання та технічна база, є критичним фактором для забезпечення якісної роботи

організації. Відсутність необхідних ресурсів може призвести до зниження ефективності тренувального процесу та рівня послуг.

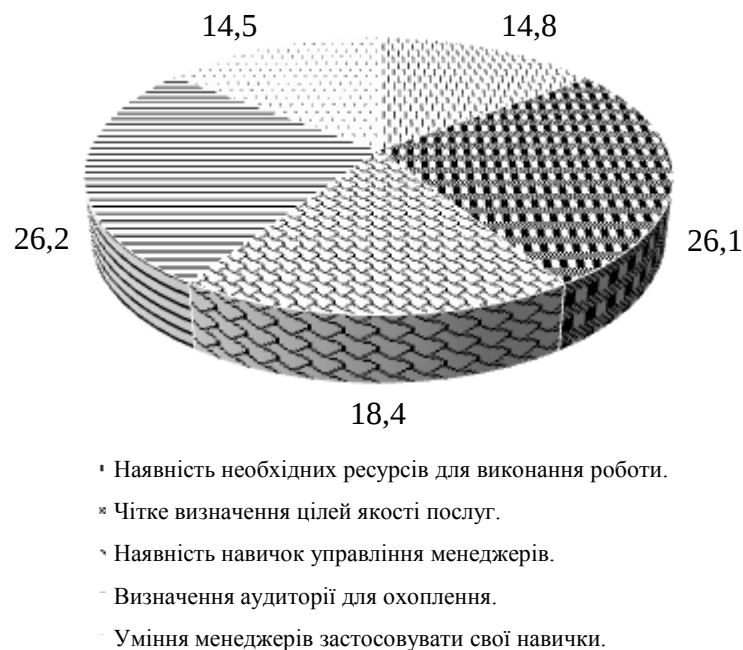


Рис. 3.4. Напрямки діяльності керівництва, від яких залежить якість послуг ДЮСШ №2, %

Майже однаковий за значимістю фактор (26,1%) підкреслює необхідність чіткого формулювання цілей та стандартів якості. Це допомагає всім підрозділам орієнтувати свої зусилля на досягнення конкретних результатів. Відповідне планування дозволяє уникати розпорошення ресурсів і сприяє систематичному підвищенню якості послуг.

Компетентність керівного складу займає третє місце серед чинників, що впливають на якість послуг (18,4%). Високі управлінські навички дозволяють ефективно організувати роботу команди, ухвалювати обґрунтовані рішення та оптимально розподіляти ресурси. Це підкреслює важливість розвитку професійних навичок у менеджерів.

Визначення аудиторії для охоплення (14,8%) відображає важливість правильної сегментації цільової аудиторії для залучення нових учасників та

розширення охоплення організації. Визначення пріоритетних груп споживачів допомагає ефективно планувати маркетингові заходи та підвищувати доступність послуг.

Хоча фактор «Уміння менеджерів застосовувати свої навички» (14,5%) має найменшу вагу, він залишається значущим. Реальна здатність керівників ефективно застосовувати свої управлінські вміння на практиці визначає результативність впровадження стратегічних планів та досягнення цілей організації.

Основними напрямками, що впливають на якість послуг ДЮСШ № 2, є достатнє ресурсне забезпечення та чітке визначення цілей якості послуг. Водночас важливу роль відіграють управлінські компетенції керівників та їх вміння орієнтуватися на потреби аудиторії. Оптимальна комбінація цих чинників дозволить організації підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити стійкий розвиток.

Реалізація стратегічного плану є вирішальним етапом, що трансформує попередню систему планування спортивної діяльності та методи просування ДЮСШ №2. Якщо стратегія не буде реалізована, витрачені на її розробку ресурси та зусилля не матимуть практичної цінності. До того ж, невиконання плану може негативно позначитися на довірі з боку вищого керівництва, особливо якщо стратегія пов'язана з грантовою підтримкою спортивної ради. Щоб уникнути подібних ризиків, впровадження плану часто доцільно розпочинати з початку нового фінансового року.

Одним із ключових елементів впровадження є маркетинг та просування як самої стратегії, так і діяльності освітньої фізкультурно-спортивної організації загалом. Важливо забезпечити загальну обізнаність у команді про цілі та мотиви стратегії, а також залучити весь колектив до її реалізації для максимального ефекту. Найкращим підходом до реалізації є використання щорічних планів дій, які слід розробляти заздалегідь із врахуванням бюджету на кожний фінансовий рік. У таких

планах необхідно визначати конкретні цілі та сфери діяльності з очікуваними результатами.

Цілі, які формуються в рамках річних планів дій, мають бути реалістичними, чітко сформульованими, піддаватися оцінці та мати встановлені часові рамки. Відомо, що під час впровадження нових управлінських систем усі співробітники, включно з керівництвом, набувають нових знань у сфері спорту та вдосконалюють свої навички співпраці. Одним із найважливіших аспектів впровадження є фінансовий контроль. Для цього необхідно розробити ефективну систему бюджетування та звітності, яка сприятиме впровадженню сучасних моделей організації щоденної роботи школи.

Досліджуючи подальші шляхи розвитку, було проведено опитування, щоб визначити чинники, які підвищують шанси ДЮСШ №2 на успішний виступ у змаганнях. Детальні результати дослідження представлені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Чинники формування досягнення певних цілей ДЮСШ №2

Стійка система управління (28,6%) займає найбільшу частку, що підкреслює значення чіткої та налагодженої управлінської структури для успішного досягнення цілей. Це включає ефективний розподіл обов'язків, прозорість процесів і стабільність керівних рішень. Друге місце за значенням (18,4%) займає ефективне управління ресурсами, як часовими, так і фінансовими. Це свідчить про важливість точного прогнозування і розподілу ресурсів для досягнення запланованих результатів. Прогнозування можливих проблем і їх вирішення (17,9%) вказує на потребу у виявленні потенційних викликів та їхньому своєчасному усуненні. Це дозволяє мінімізувати ризики та уникнути затримок або невдач у процесі реалізації плану. Аналіз стратегічних прогалин і слабких місць (16,3%) є критично важливим для забезпечення успішного виконання завдань. Вчасне виявлення збоїв допомагає коригувати стратегію та адаптувати її до змін.

Точний розподіл завдань і термінів виконання (14,6%) свідчить про необхідність деталізації процесу роботи, визначення конкретних завдань і строків їх виконання. Відсутність чіткого розподілу може призвести до хаосу та зниження ефективності. Незважаючи на низький відсоток мінімізація ризику поразки якісними тренуваннями (4,2%) акцентує увагу на важливості підвищення професійного рівня тренувальних як способу зменшення ризику невдач у спортивних змаганнях.

Графік демонструє, що найбільш важливими чинниками для досягнення цілей є стійка система управління, ефективне планування ресурсів і своєчасне прогнозування проблем. Водночас менше уваги приділяється якісному тренувальному процесу, що може свідчити про необхідність посилення акценту на підвищення професійного рівня тренерів та спортсменів. Для досягнення максимальних результатів необхідно гармонійно поєднувати всі чинники, особливо забезпечуючи збалансований підхід до управління та планування.

Менеджери ДЮСШ №2 активно враховують мотиваційний клімат, базуючись на теорії досягнення мети, коли прагнуть підвищити ефективність роботи та досягти ключових завдань. Залучення волонтерів для адміністративних ролей на місцевому

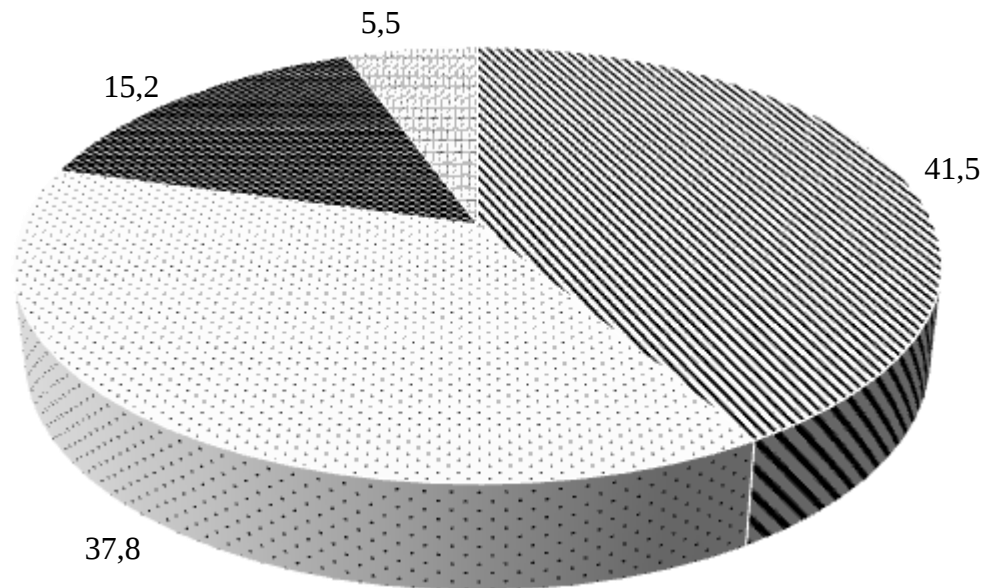
рівні стає все більш складним завданням. Однак чіткість і структурованість стратегічного плану організації можуть значно зменшити потребу у великих комітетах для виконання завдань. Якщо план добре продуманий, його реалізація можлива навіть з обмеженою кількістю невеликих робочих груп.

Організаційна ефективність зростає, якщо кількість постійних комісій зводиться до мінімуму, а специфічні завдання делегуються короткотерміновим робочим групам з чітко визначеними функціями та повноваженнями. Такий підхід дозволяє уникнути бюрократизації та підвищує продуктивність. До того ж процес стратегічного планування може залучити нових учасників до діяльності спортивної організації, адже знайомство з її цілями та завданнями часто мотивує людей стати частиною цього процесу.

Завершивши етап попередніх досліджень за різними напрямками, команда ДЮСШ №2 вирішила об'єднати отримані знання. Для цього було проведено опитування, спрямоване на аналіз доцільності запропонованих підходів і рішень для управління організацією в цілому. Графік на рис. 3.6 демонструє оцінку доцільності стратегічного планування для діяльності ДЮСШ №2.

Найбільша частка (41,5%) респондентів вважає, що стратегічне планування є доцільним для всіх спортивних організацій. Це підкреслює універсальну значимість планування як ключового елемента успішного управління спортивними закладами. Правильна стратегія допомагає оптимізувати ресурси, організовувати роботу та підвищувати конкурентоспроможність. 37,8% опитаних вказали, що стратегічне планування є корисним лише для висококваліфікованих менеджерів. Це свідчить про важливість компетентного підходу до формування стратегій. Використання планування потребує знань, досвіду та навичок управління, що підкреслює необхідність професійного розвитку керівників. 15,2% респондентів стверджують, що стратегічний план не впливає на успіх ДЮСШ серед конкурентів. Це свідчить про певну скептичність серед персоналу щодо ефективності стратегічного підходу, можливо, через відсутність реальних позитивних прикладів чи досвіду

впровадження. 4. Найменша частка (5,5%) респондентів вважає, що стратегічне планування є недоцільним і витратним для ДЮСШ №2. Це відображає незначну частину, яка бачить у плануванні більше ризиків і витрат, ніж користі. Можливо, така думка зумовлена обмеженими фінансовими ресурсами чи невпевненістю в реалізації.



- Стратегічне планування доцільне для всіх фізкультурно-спортивних організацій.
- Стратегічне планування доцільне лише для використання високо кваліфікованими менеджерами.
- Стратегічний план ніяк не впливає на успіх ДЮСШ серед конкурентів.
- Стратегічне планування є недоцільним і багато витратним для ДЮСШ

Рис. 3.6. Доцільність впровадження стратегічного планування у ДЮСШ № 2

Графік показує, що переважна більшість респондентів визнає стратегічне планування важливим елементом управління спортивною організацією. Основний акцент робиться на його загальну доцільність для всіх організацій та необхідність залучення кваліфікованих менеджерів. Незважаючи на існування певних сумнівів, результати свідчать про потенціал стратегічного планування як інструмента для підвищення ефективності діяльності ДЮСШ № 2.

Тривала спільна діяльність і співпраця сприяють формуванню головних цінностей команди ДЮСШ № 2. Кожен член колективу має свої переконання та принципи, які впливають на його поведінку. Проте різниця в поглядах часто стає причиною розподілу на групи та дискусій, де висувуються різні аргументи. Досвід роботи показав необхідність зосередження на ключових спортивних змінах та досягнення загальної згоди. У результаті було визначено сім основних принципів розвитку спортивної школи:

1. Орієнтація на особистість, її здібності, інтереси та прагнення.
2. Забезпечення рівності серед усіх членів команди.
3. Партнерська підтримка, співпраця та мотивація для досягнення успіху спортивної організації.
4. Якість спортивних послуг, що надаються.
5. Гнучкість і здатність адаптуватися до непередбачуваних змін.

Стратегічний план є ключовим інструментом розвитку та просування освітніх послуг ДЮСШ № 2. Його ефективність відображається у всіх напрямках роботи організації, дозволяючи утримувати досягнуті результати та спрямовувати дії менеджерів на подальше підвищення конкурентоспроможності. Ця модель є основою для подальших перемог та зростання спортивної організації.

3.2. Формування стратегічного управління та підвищення продуктивності керівництва ДЮСШ №2

Продуктивність – це багатогранне поняття, яке набуває різного значення залежно від конкретної ситуації. В організаційному контексті вона визначається як здатність фірми ефективно виконувати завдання, максимально швидко досягаючи потрібних результатів. Це охоплює різні процеси: виконання конкретної роботи, підвищення якості продукції та збільшення попиту на неї.

Поведінковий підхід до продуктивності робить акцент на діях, які можна контролювати й змінювати. Він ґрунтується на припущенні, що коригування поведінки працівників призводить до змін у продуктивності всієї команди. Слід зазначити, що існують різні критерії та методи для оцінки продуктивності персоналу залежно від поставлених цілей.

Продуктивність тісно пов'язана з ефективністю, що вимірюється як співвідношення результатів до встановлених норм або очікувань. Її всебічна оцінка повинна враховувати не лише кількісні показники, але й якість виконання. Важливо підкреслити, що продуктивність є відносною категорією: її можна виміряти лише шляхом порівняння різних результатів або варіантів роботи.

Також слід розрізняти командну продуктивність та індивідуальну. Продуктивність усього колективу залежить від координації зусиль і взаємодії між членами команди, що відрізняється від продуктивності окремих працівників.

Ефективна робота команди в ДЮСШ №2 вимагає злагодженої взаємодії всіх функцій організації та високого рівня координації. Завдання, що виконуються колективами, відрізняються своєю природою, але потребують певної взаємозалежності для успішного завершення. Через унікальність командної роботи складно розробити універсальні підходи для підвищення продуктивності, тому для визначення покращень її необхідно вимірювати.

Вимірювання продуктивності включає оцінку робочої діяльності, якості управлінських систем, виробництва спортивних послуг та загальної спроможності організації. З практичної точки зору, заходи формування стратегічного плану повинні бути максимально економічно вигідними. Керівництво та відповідальні групи повинні використовувати існуючі дані, ретельно перевіряючи їхню достовірність та актуальність.

Показники продуктивності повинні відповідати реальному стану спортсменів і працівників школи. Важливо, щоб вони сприймалися всіма учасниками організації як об'єктивні та справедливі, що допоможе забезпечити широку підтримку нових

стратегічних рішень. Крім того, показники мають бути зрозумілими для співробітників на різних рівнях управлінської структури, які будуть відповідати за виконання плану дій на сучасному ринку спортивних послуг.

Діапазон продуктивності має бути достатньо широким, щоб враховувати як індивідуальні, так і командні досягнення. Це створює мотиваційну атмосферу, сприяючи саморозвитку та підвищенню продуктивності всіх працівників. Зазвичай це реалізується шляхом створення множинних індексів продуктивності, що є складовими загальної вимірювальної системи.

Особливу роль відіграє загальний показник продуктивності, який інтегрує кілька субіндексів у єдиний числовий результат. Він дозволяє об'єктивно оцінити зміни в роботі організації: як позитивні, так і негативні. Загальний індекс допомагає відстежити вплив організаційних змін на ефективність роботи та забезпечує можливість порівняння результатів між різними командами або планувальними групами.

Ефективна система вимірювання продуктивності повинна дозволяти кількісно оцінювати досягнення цілей організації, що забезпечить більш успішну реалізацію стратегії. Перший крок у підвищенні кваліфікації керівництва ДЮСШ №2 – це аналіз поточної продуктивності персоналу. Для цього слід розглянути низку конкретних критеріїв, які детально відображені на рис. 3.7.

Для оптимізації процесу розробки стратегічного плану в ДЮСШ №2, менеджери виділили ключові чинники, які значною мірою впливають на успішність впровадження. Головна мета такої діяльності полягає в реструктуризації моделі співпраці всередині команди, що сприятиме ефективнішій реалізації стратегічного курсу. Зосереджуючи увагу на цих критичних елементах, керівництво формує чітке бачення шляху, якого необхідно дотримуватися для досягнення поставлених цілей. Це забезпечує хоча б мінімальний рівень гарантії успіху організації.

Водночас, процес виокремлення саме тих аспектів, які становлять базис для досягнення успіху, є непростим завданням. Всі визначені чинники знаходяться у

взаємозалежності з культурою командної співпраці, успішністю попередніх стратегій та рівнем їх виконання, а також із загальною ситуацією, що склалася на ринку спортивних послуг. Таким чином, ефективність планування значною мірою залежить від врахування попереднього досвіду та адаптації стратегій до сучасних умов.



Рис. 3.7. Чинники формування продуктивності команди ДЮСШ №2

Успіх будь-якої організації залежить від її керівників, які повинні не лише ставити перед собою амбітні цілі, але й здійснювати необхідні кроки для їх досягнення. Це включає збільшення прибутковості, розширення ринкової частки та адаптацію до змін у галузі. У ДЮСШ №2 лідери демонструють не лише особисті

якості, а й виважену логіку дій, оцінюючи власні та колективні рішення, утримуючи контроль та нейтралізуючи ризики, які можуть перешкоджати розвитку.

Серед стилів управління можна виділити різні підходи. Наприклад, «пристосуванці» прагнуть перемогти будь-якою ціною, часто на шкоду іншим, що зрештою веде до провалу. У той же час, «стратегі» розглядають діяльність організації як сферу для змін і вдосконалення. Вони ставлять під сумнів застарілі ідеї, долають опір до змін, формують перспективне бачення і активно працюють над його реалізацією. Цей стиль є рідкісним, але до нього можна прагнути, розвиваючи відповідні якості шляхом саморефлексії та вдосконалення.

Управління в ДЮСШ №2 включає систематичне втручання у процеси роботи команд, спрямоване на покращення їхньої ефективності. Основою цього підходу є аналіз зворотного зв'язку від усіх членів команди незалежно від їхнього досвіду чи посади. Такий метод базується на теоретичних засадах мотивації та дозволяє підвищувати продуктивність шляхом оптимального використання ресурсів.

Кожна спортивна організація повинна мати чітко визначену місію, яка відповідає на запитання: «Чому ми існуємо?». Ця місія є основою для формулювання конкретних цілей і завдань, що забезпечують ефективність роботи та позитивний вплив на суспільство. Залучення всіх зацікавлених сторін у процес визначення місії підвищує її актуальність і легітимність. Навіть великі організації мають час від часу переглядати свої місії, щоб вони залишалися точними й відповідали сучасним викликам.

Процес адаптації менеджерів і всього персоналу ДЮСШ №2 до нових умов є тривалим і складним. Для спрощення цей процес можна розділити на етапи, які ми детально зобразили на рис. 3.8. Кожен етап спрямований на поетапне вдосконалення кваліфікації керівників і підвищення ефективності команди в цілому.

Перехід до лідерської логіки «стратега» є унікальним етапом розвитку, який відрізняється від попередніх стадій трансформації лідера. На цьому рівні керівник більше не потребує традиційних наставників для вдосконалення професійних

навичок або зміцнення зв'язків з важливими групами впливу. Проте стратег може потребувати моральної чи духовної підтримки для збереження внутрішньої гармонії та балансу.

Особливістю стратегічного лідера є прагнення до взаємного наставництва з колегами на рівні вищого керівництва, ради директорів чи серед наукових спільнот. Таке наставництво не обмежується звичайним підвищенням результативності групи. Воно спрямоване на створення стабільного й відкритого колективу однодумців, здатних критично аналізувати та обговорювати як ідеї й дії самого лідера, так і загальні аспекти діяльності організації, галузі чи сфери.

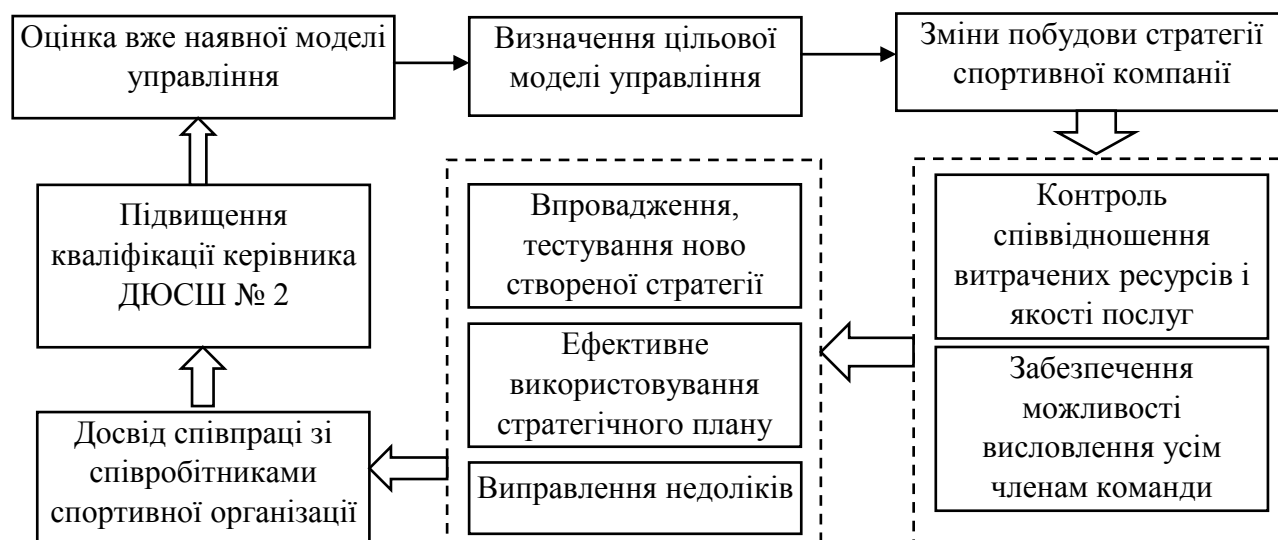


Рис. 3.8. Етапи вдосконалення навичок керівництва ДЮСШ №2

Культура колективу, що формується на основі стратегічного типу мислення, є найефективнішою у довгостроковій перспективі. Такі команди сприймають виклики та проблеми не як перешкоди, а як можливості для зростання й отримання нових знань. Ці знання стають цінними не лише для кожного члена команди, а й для розвитку компанії загалом. Завдяки такому підходу організація може досягти стабільного прогресу, адаптуючись до мінливих умов та зберігаючи конкурентні переваги.

У цьому розділі розглядається значення кваліфікації керівників фізкультурно-спортивних організацій та підходи до її ефективного підвищення. Основним елементом успіху є відкрита й продуктивна комунікація між менеджерами та працівниками. Постійний діалог дозволяє персоналу вільно висловлювати свою думку, що створює позитивну атмосферу для будь-яких нововведень або змін у команді.

Стратегічне планування в спортивних установах потребує системного підходу з боку менеджерів. Вони повинні розробити детальну стратегію для досягнення поставлених цілей та визначити етапи їхньої реалізації. Важливим є відзначення проміжних досягнень на шляху до виконання завдань. Процес планування зазвичай охоплює чотири основні кроки:

1. Формулювання короткострокового плану дій для всіх членів колективу.
2. Впровадження цього плану у роботу організації.
3. Оцінка проміжних результатів, щоб відслідковувати прогрес у виконанні стратегії.
4. Коригування плану на основі виявлених помилок або відхилень від запланованих цілей.

Для успішного функціонування команди кожен працівник має чітко усвідомлювати свої обов'язки, конкретні завдання та ключові критерії оцінки результатів роботи. Важливою складовою є формування організаційної культури, яка стимулює активну участь персоналу й підвищує рівень лояльності до спільних цілей. Працівники повинні відчувати, що їхні ініціативи, навіть якщо вони не завжди є успішними, підтримуються керівництвом.

Водночас менеджери мають забезпечити баланс між індивідуальною гнучкістю й підтримкою стабільного рівня продуктивності всієї команди. Створення такої системи, де інновації заохочуються, але загальна ефективність залишається на високому рівні, є складним завданням. Саме ця здатність поєднувати гнучкість і

продуктивність є критичною для успішного керівництва в умовах сучасного спортивного менеджменту.

Ефективні керівники повинні формулювати стратегію організації, що стимулює персонал до спільного досягнення поставлених цілей. Для цього необхідно орієнтуватися на конкурентний ринок і тримати команду в курсі актуального положення організації серед інших гравців галузі. Керівник має донести до працівників усі ключові аспекти нової стратегії, визначивши напрямки розвитку та очікувані результати. Чітке розуміння цього допоможе персоналу орієнтувати свої зусилля у правильному напрямку. Успіх організації значною мірою залежить від створення реалістичного та життєздатного плану дій, який стане основою подальшої роботи.

Успішне впровадження стратегії є критичним етапом стратегічного управління для спортивної організації. Якщо поточна структура ДЮСШ №2 не відповідає новій стратегії, на початковому етапі впровадження необхідно переглянути та змінити її. Важливо, щоб кожен співробітник чітко розумів свої завдання, обов'язки та те, як їх робота пов'язана із досягненням загальної мети. Окрім цього, на цьому етапі слід забезпечити доступ до необхідних ресурсів і фінансування, що дозволить реалізувати заплановані дії. Лише після цього можна переходити до практичного виконання стратегії.

Контроль і оцінка стратегії є важливою складовою процесу управління. Цей етап передбачає вимірювання результатів діяльності організації, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також своєчасне коригування дій у разі необхідності. Успішна оцінка починається з визначення конкретних параметрів для вимірювання прогресу, які мають відповідати цілям організації. Порівняння фактичних результатів із запланованими дозволяє керівництву оцінити ефективність стратегії та здійснити необхідні зміни для досягнення успіху.

Висновки до розділу 3

В даному розділі досліджені ключові аспекти стратегічного планування, такі як: важливість тренерського лідерства й командної ефективності для досягнення цілей організації; використання моделі «вхід-процес-вихід», що забезпечує системний підхід до оцінки ефективності роботи команди; необхідність залучення зовнішніх партнерів, гнучкого планування та раціонального використання фінансових ресурсів.

Аналіз результатів соціальних опитувань показав, що найважливішими чинниками успішної діяльності є: чітке розуміння цілей працівниками; якість комунікації між членами команди; зосередження на основних потребах організації. Було визначено, що стратегічне планування вимагає збалансованого підходу, який враховує специфіку команди, культурні аспекти співпраці та попередній досвід.

Визначено, що продуктивність це багатогранний показник, що включає як якість, так і швидкість виконання завдань. На основі оцінки формування стратегічного управління та підвищенню продуктивності в умовах діяльності ДЮСШ № 2 запропоновано поведінковий підхід до оцінки продуктивності, орієнтований на зміну дій і процесів для досягнення результатів. Розглянуто методи вимірювання продуктивності, зокрема використання показників для аналізу ефективності діяльності команди.

Особливий акцент зроблено на важливості лідерської логіки «стратега», яка дозволяє керівникам ДЮСШ №2 аналізувати ситуацію комплексно; ставити під сумнів застарілі ідеї; формувати перспективне бачення розвитку організації. Оцінка доцільності стратегічного планування, проведена серед працівників ДЮСШ №2, підтвердила, що більшість вважає цей підхід важливим для досягнення цілей організації, особливо за умови залучення кваліфікованого керівництва.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку освітніх спортивних організацій. Процес включає формування цілей, реалізацію стратегій і оцінку результатів. Це дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовуючи сучасні управлінські підходи, які спрямовані на збереження конкурентних переваг і ефективне управління ресурсами. Стратегічне мислення є основою ефективного керівництва. Воно включає здатність лідерів створювати бачення розвитку організації, аналізувати ситуацію з різних точок зору, приймати ефективні рішення та адаптуватися до змін. Такі навички дозволяють керівникам досягати довгострокових цілей, підтримуючи стабільність та конкурентоспроможність організації навіть у кризових умовах.

2. Антикризове стратегічне планування в освітніх спортивних організаціях є необхідним інструментом для забезпечення їхнього сталого розвитку. Воно дозволяє вирішувати нагальні проблеми, адаптуватися до зовнішніх викликів і створювати передумови для зростання. Використання сучасних управлінських підходів, розвиток стратегічного мислення та впровадження ефективних змін сприятимуть формуванню конкурентоспроможних і успішних спортивних організацій.

3. Аналіз діяльності показав, що ДЮСШ №2 відіграє важливу роль у спортивному розвитку дітей, пропонуючи різноманітні секції під керівництвом кваліфікованих тренерів. Проте заклад стикається з низкою проблем, зокрема бюджетними обмеженнями, застарілою матеріальною базою, нестачею тренерів та зниженням популярності спорту серед молоді. Це підкреслює необхідність стратегічного підходу до вирішення цих проблем і забезпечення стабільного функціонування закладу.

4. Аналіз динаміки бюджетних асигнувань та витрат (2019–2023 роки) показав значні коливання, особливо у 2022 році через повномасштабне вторгнення.

Незважаючи на часткове відновлення фінансування у 2023 році, загальний рівень асигнувань і витрат залишається нижчим, ніж у попередні роки. Основна частка витрат спрямована на оплату праці, тоді як матеріальні витрати та витрати на амортизацію суттєво знизилися, що створює ризики для ефективності роботи закладу.

5. Впровадження нової стратегії діяльності потребує ретельної підготовки, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, залучення персоналу до процесу планування, формування прозорої та адаптивної моделі управління. Основні етапи стратегічного планування були структуровані, що забезпечує послідовність і ефективність цього процесу. Дослідження визначило, що ключовими факторами для успішного стратегічного планування є здобуття сучасних знань у цій сфері, розвиток лідерських якостей керівників, аналіз поточного стану організації та забезпечення злагодженості колективу. Ці аспекти мають бути у фокусі уваги керівництва ДЮСШ №2. Графічний аналіз продемонстрував, що найважливішими чинниками готовності є чітке визначення майбутніх кроків, забезпечення злагодженості в колективі та індивідуальний підхід до працівників. Це вимагає активної роботи з персоналом, створення мотиваційних програм і покращення умов праці. Загалом, організація процесу планування в ДЮСШ №2 потребує комплексного підходу, який включає детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, залучення команди до створення стратегії та активне впровадження інновацій. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток закладу навіть у складних соціально-економічних умовах.

6. Аналіз результатів соціальних опитувань показав, що найважливішими чинниками успішної діяльності є: чітке розуміння цілей працівниками; якість комунікації між членами команди; зосередження на основних потребах організації. Було визначено, що стратегічне планування вимагає збалансованого підходу, який враховує специфіку команди, культурні аспекти співпраці та попередній досвід.

7. Визначено, що продуктивність це багатогранний показник, що включає як якість, так і швидкість виконання завдань. На основі оцінки формування

стратегічного управління та підвищенню продуктивності в умовах діяльності ДЮСШ № 2 запропоновано поведінковий підхід до оцінки продуктивності, орієнтований на зміну дій і процесів для досягнення результатів. Розглянуто методи вимірювання продуктивності, зокрема використання показників для аналізу ефективності діяльності команди.

8. Особливий акцент зроблено на важливості лідерської логіки «стратега», яка дозволяє керівникам ДЮСШ №2 аналізувати ситуацію комплексно; ставити під сумнів застарілі ідеї; формувати перспективне бачення розвитку організації. Оцінка доцільності стратегічного планування, проведена серед працівників ДЮСШ №2, підтвердила, що більшість вважає цей підхід важливим для досягнення цілей організації, особливо за умови залучення кваліфікованого керівництва.

Таким чином, стратегічне планування в ДЮСШ №2 спрямоване на оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності персоналу та створення конкурентних переваг на ринку спортивних послуг. Запропоновані методи й підходи забезпечують основу для ефективного розвитку організації та досягнення її довгострокових цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич Н.В., Гнатюк О.П., Катана В.В. Особливості стратегічного планування і прогнозування підприємницьких структур. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 154-160.
2. Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. Далик В.П. та ін. (6 осіб). Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 8. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_8
3. Бабій І.В., Сеник І.С. Особливості стратегічного планування промислових підприємств за умов євроінтеграції. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 57. С. 31-36.
4. Байлова О.О. Важливість стратегічного планування на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 16. С. 121-128.
5. Балашов А.М., Мошек Г.Є., Соломко А.С. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К. 2022. 646 с.
6. Безтелесна Л.І., Паламарчук О.С., Козійчук В.С. Стратегічне управління розвитком спорту як бізнесу в Україні. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 13-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2022_2_4
7. Белкін І.В., Логоша Р.В., Трапаїдзе С.М. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. С. 72-77.
8. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 1. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_13
9. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х.:

Видавництво Іванченка І.С. 2016. 232 с.

10. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_182_7

11. Великих К.О. Стратегічне планування як ефективний інструмент організаційних змін. Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 2. С. 43-47.

12. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Келеберда Т.В. та ін. (6 осіб). Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 9(1). С. 58-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9(1)__9)

13. Власюк Т. М. Теоретико-методологічні засади та перспективи розвитку управління у сфері фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 7-8. С. 103-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_7-8_16

14. Гавриленко Т.В., Молодовець А.А. Антикризоровий план як ефективний механізм функціонування підприємства в умовах кризи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 4(1). С. 52-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(1)__9)

15. Гарафонов О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. Economicsynergy. 2023. Iss. 4. С. 37-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_5

16. Гарафонов О.І., Козловський Д.О. Аграрна криза в Україні в умовах воєнного часу: стан, тенденції та перспективи змін. Economicsynergy. 2023. Iss. 1. С. 112-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_11

17. Герук С.М., Веремій Т.Б. Передумови кризи та оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств України. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 2. С. 47-51.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_2_11

18. Голей Ю. М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. Економічний простір. 2023. № 183. С. 46-50.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_183_9

19. Головач К.С., Головач О.П., Семенчук Н.І. Модель превентивного антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 5. С. 42-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_5_8

20. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 р. №436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

21. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71), № 1. С. 38-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32\(71\)_1_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32(71)_1_8)

22. Гуль І.Г., Завидівська О.І. Теоретико-методичні підходи до удосконалення системи управління спортивною діяльністю в умовах ринку. Review of transport economics and managment. 2020. Вип. 3. С. 213-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2020_3_23

23. Данилків Х.П., Гембарська Н.Є., Басараб О.В. Теоретико-методологічні основи управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_37

24. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 321-328.

25. Дятлова В.В., Маліч Л.А., Юнгблюд К.Е. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 10. С. 34-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_7

26. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та

антикризові аспекти. Іщейкін Т. Є. та ін. (5 осіб). Агросвіт. 2022. № 21. С. 52-59.

27. Ковшун Н.Е., Костриченко В.М., Солодкий В.О., Дідик О.Р. Практичні аспекти обґрунтування рішень щодо використання антикризових інструментів на підприємстві. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. Вип. 4. С. 24-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2022_4_5

28. Коненко В.В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18

29. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент : навч. посіб. Харків: Видавництво «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

30. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

31. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. 2016. 120 с.

32. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. Modern economics. 2023. № 39. С. 82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_39_14

33. Леонов Я. В. Забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 74–77. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.74

34. Леонова Ю.О., Дорофєєва Т.І. Сучасні проблеми менеджменту у спортивній сфері. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2019. № 6(к). С. 39-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/snsv_2019_6\(k\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/snsv_2019_6(k)__10)

35. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2005. 824 с.

36. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 584 с.
37. Марченко О.С. Антикризисний консалтинг у системі економічної безпеки підприємства. Економічна теорія та право. 2022. № 2. С. 93-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_2_7
38. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання: механізм антикризового управління. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_11
39. Мулик Т. О. Антикризисна діагностика в контексті управління підприємств. Economicsynergy. 2023. Iss. 1. С. 220-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_19
40. Нетребя І.О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_35
41. Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О. Менеджмент у спорті: теоретичний аспект. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_11
42. Польова Н.М., Дубик Б.І. Цифровізація та її вплив на стратегічне планування підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 249-258.
43. Поляков М.А. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 270-275.
44. Поляков М.А. Стратегічне планування на мікро- та макrorівні: сутність та особливості. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 57. С. 63-68.
45. Савінська Н. Сучасні підходи до організації бізнесу. Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в

умовах глобалізації. Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 64-65.

46. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2012. 304 с.

47. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Далик В.П. та ін. (6 осіб). Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 10(1). С. 62-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)__9)

48. Хмиз М.В., Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О., Терлецька В.О. Роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 74-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_12

49. Шаранов Р.С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2023_1_7

50. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanitiesstudies. 2023. Вип. 14. С. 196-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2023_14_24

51. Швед В.В., Шлінчук В.П. Змістові та методичні основи стратегічного планування. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2023. Т. 34(73), № 1. С. 33-39.

52. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.

53. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.