



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий медичний інститут

Король С. А., Долгова Н. О.

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА МАРКЕТИНГУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ І СПОРТУ**

Конспект лекцій

Суми
Сумський державний університет
2024

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий медичний інститут

**ОСНОВИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ**

Конспект лекцій
для студентів спеціальності
017 «Фізична культура і спорт»

Затверджено
на засіданні
кафедри фізичного виховання
і спорту
як конспект лекцій
із дисципліни «Основи
менеджменту та маркетингу
сфери фізичної культури
і спорту».
Протокол № 5 від 12.11.2023.

Суми
Сумський державний університет
2024

Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту / укладачі: С. А. Король, Н. О. Долгова. – Суми : Сумський державний університет, 2024. – 122 с.

Кафедра фізичного виховання і спорту НН МІ

ЗМІСТ

	С.
Передмова	4
Лекція 1. Поняття і сутність менеджменту	5
Лекція 2. Організація як об'єкт управління.....	18
Лекція 3. Методологія менеджменту.....	35
Лекція 4. Керівництво, влада, лідерство	50
Лекція 5. Організація праці в менеджменті.....	59
Лекція 6. Бізнес-план спортивної організації.....	64
Лекція 7. Поняття та сутність маркетингу.....	70
Лекція 8. Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень	78
Лекція 9. Вивчення потреб і поведінки споживачів. Сегментування ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.....	87
Лекція 10. Організація маркетингової діяльності на підприємстві.....	92
Лекція 11. Конкуренція у сфері фізичної культури і спорту.....	103
Лекція 12. Ціна й цінова політика у сфері фізичної культури та спорту.....	112
Список літератури	120

ПЕРЕДМОВА

На сьогодні фізична культура та спорт є актуальним напрямом розвитку суспільства як в матеріальному, так і духовному аспекті. Адже спорт виконує не лише соціальну функцію, а й економічну.

Спортивна індустрія недостатньо використовує провідні надбання сучасного менеджменту та маркетингу щодо використання ефективних методів управління, вивчення ринку, впровадження маркетингових стратегій організацій сфери фізичної культури і спорту тощо.

Спортивний менеджмент розглядається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення переведення феноменів спортивної екзистенції у новий якісний стан, тобто переведення об'єкта з висхідного, початкового стану в бажаний, запланований, а також на підтримку системи спортивних інститутів.

Водночас маркетинг у спортивній сфері – це своєрідний симбіоз класичного маркетингу та специфічних принципів підприємницької діяльності у сфері фізичної культури та спорту. Одним з основних факторів, який обумовив можливість розвитку маркетингу у сфері спорту, став вектор змін пріоритетів і методів впливу державного управління спортивною сферою в умовах сталого розвитку бізнес-структур.

Поданий лекційний матеріал дозволить досягнути студентами сучасних конструктивних знань і професійних вмій із менеджменту та маркетингу у сфері фізичної культури і спорту та застосовувати їх у майбутній професійній діяльності.

Лекція 1

Поняття і сутність менеджменту

1. Сутність і зміст менеджменту.
2. Сутність та розвиток управління як науки. Етапи управління. Класифікація управління. Суб'єкти та об'єкти управління. Види наукових підходів до управління.
3. Основні завдання, принципи та методи в менеджменті.
4. Наукові школи в менеджменті. Сутність менеджменту в спорті.

1. Сутність і зміст менеджменту

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни в світовий економічний простір.

На сьогодні під **менеджментом** розуміють діяльність, спрямовану на досягнення певних передбачених цілей підприємницькою організацією (фірмою), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Це управління господарськими й комерційними організаціями.

Менеджмент у загальному вигляді можна визначити як систему економічного управління виробництвом, що містить сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління.

Поряд із ним застосовується термін «управління». **Управління** – це процес вироблення та здійснення управлінських впливів. Вироблення управлінських впливів містить збір, передавання та оброблення необхідної інформації, ухвалення рішень.

Сучасний менеджмент – це складне соціально-економічне, інформаційне та організаційно-технологічне явище, процес діяльності, що має справу зі зміною стану, якостей об'єкта управління. Він містить знання, уміння, навички, прийоми, мотивацію тощо.

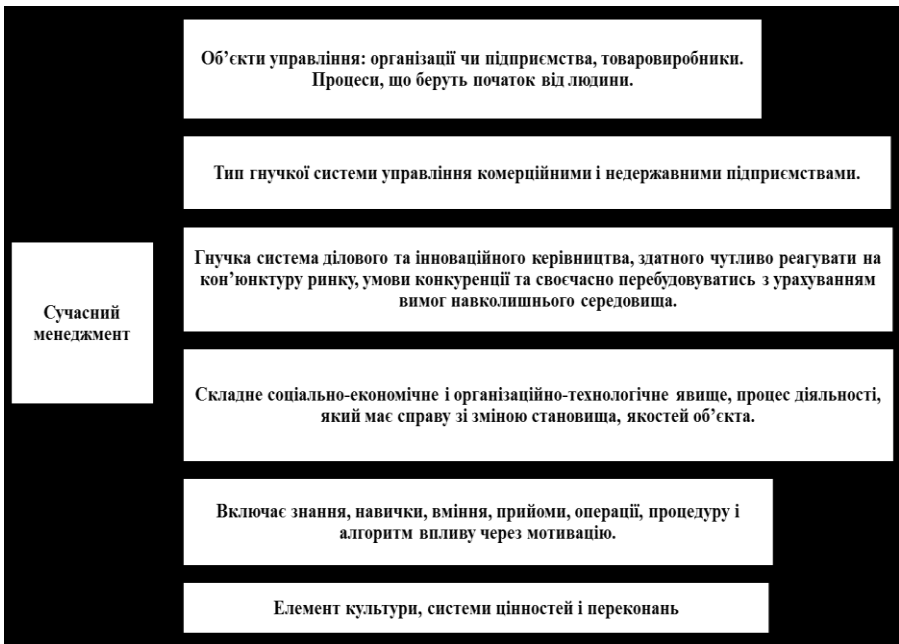


Рисунок 1 – Узагальнена схема категорій менеджменту

Із менеджментом нерозривно пов'язане поняття «організація» (підприємство) як колектив людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення поставлених цілей. Тобто менеджмент розглядає виробничу організацію (підприємство) не як технологічну ланку суспільного виробництва, а як соціальну підсистему ринкової економічної системи. Саме цим і визначаються основні напрями менеджменту. Він стає ефективною теорією соціальної організації діяльності в масштабах підприємства (фірми) в умовах ринкової системи господарювання.

Менеджмент є системою управління. І як кожен управлінську систему його потрібно розглядати в двох аспектах. З одного боку, складовою менеджменту є суб'єкт управління, з іншого – об'єкт управління.

Як суб'єкт управління менеджмент – це орган або особа, що здійснює управлінську дію. Тобто менеджмент як суб'єкт

управління охоплює всі рівні управління і містить: апарат управління підприємства власника (засновника), підприємства його працівників.

Як об'єкт управління менеджмент означає процес, явище чи трудові колективи, які піддаються впливу потоків управлінських рішень. Наприклад, управління процесом виробництва комп'ютерів, управління явищем інфляції та безробіття, управління тренерським складом і спортсменами в дитячо-юнацькій спортивній школі з боку директора.

Вирішальними у менеджменті є цілеспрямований вплив на особистість, на інтереси людини-працівника. Врахування інтересів і потреб працівників тут є основним орієнтиром. Тому всебічне вивчення їх, виявлення закономірностей, що лежать в основі їх формування, вдосконалення методів задоволення цих потреб є одним із найважливіших чинників ефективності менеджменту.

2. Сутність та розвиток управління як науки. Етапи управління. Класифікація управління. Суб'єкти та об'єкти управління. Види наукових підходів до управління

Управління можна трактувати як вид діяльності, що полягає в керуванні людьми, процесами, елементами й системами соціально-економічного та політичного життя суспільства. Тобто – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети.

Процес управління – це серія безперервних взаємозв'язаних дій. Ці дії називаються управлінськими функціями.

Дослідження історичного розвитку науки менеджменту може здійснюватися з двох протилежних позицій: *релятивізму* й *абсолютизму*. Релятивіст розглядає кожну окрему теорію, запропоновану в минулому, як більш чи менш правдиве відображення тогочасних умов, причому кожна теорія має однакове виправдання у власному контексті. Абсолютист зосереджує увагу на тому, що можна вважати поступом від помилки до істини.

Найважливіші підходи розвитку теорії та практики управління:

1) *Підхід із позицій виокремлення різних шкіл в управлінні.* Тут управління розглядається з чотирьох різних аспектів – це школи наукового й адміністративного управліннь, людських взаємовідносин та науки поведінку, а також науки управління, або кількісних методів.

2) *Процесний,* сутність управління якого тлумачиться як безперервна серія взаємозв'язаних управлінських функцій.

3) *Системний,* сутність якого полягає в тому, що керівники мають розглядати організацію як сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтуються на досягнення різних цілей в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

4) *Ситуаційний,* концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією. Оскільки є така велика кількість факторів як усередині власне організації, так і в довкіллі, то не існує єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше їй відповідає.

Сучасними напрямками розвитку науки управління є:

- глобалізація менеджменту;
- об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини;
- гуманізація управління;
- посилення технократичного аспекту управління.

Етапи (елементи) процесу управління – логічний взаємозв'язок управлінських категорій, що визначають такі характеристики управлінської діяльності:

- для чого виконується процес управління;
- що є причиною виникнення процесу управління;
- на що направлений процес управління;
- який вид впливу виробляється в процесі управління.

Найчастіше виділяються такі етапи (елементи) процесу управління:

1) **Поставлення мети впливу.** Управління – це завжди цілеспрямована діяльність. Конкретний бажаний

результат людської діяльності називається метою. Отже, кожний процес управління здійснюється для досягнення певної мети. Тому процес управління передбачає насамперед поставлення мети, заради якої він буде виконуватися. Кожному з процесів управління притаманна своя мета, а неправильно поставлена мета робить процес управління неефективним, а іноді й шкідливим для успішної діяльності організації.

2) Оцінювання ситуації. Ситуація – це стан керованої підсистеми або окремого об'єкта, який оцінюється відносно мети. Ситуація в процесі управління виникає під впливом зміни характеристик внутрішніх змінних організації або чинників зовнішнього середовища, в якому працює організація. Ситуація може виявляти на організацію або керований конкретний об'єкт позитивний вплив, підвищуючи ефективність, або негативний, зменшуючи її.

3) Визначення проблеми. Перелік проблем визначається зіставленням бажаного (поданого в системі цілей) і реально існуючого (визначеного ситуацією) стану системи. Проблема передбачає виявлення основних протиріч між умовами роботи організації, породженими ситуацією, і умовами, необхідними для досягнення організацією своєї мети. Встановлення характеру управлінської ситуації дозволяє виявити можливі напрями діяльності менеджера з усунення відхилень фактичного стану організації від бажаного.

4) Управлінське рішення. Конкретно вплив на ситуацію здійснюється через рішення. Рішення – це завершальний, відповідальний етап у процесі управління. Саме цей етап приводить до дії людські, матеріальні та фінансові ресурси. Рішення акумулює в собі вдалі та невдалі сторони попередніх етапів процесу управління й відкидає неефективні напрями діяльності керованих об'єктів або дій менеджерів.

До функцій управлінської діяльності належать:

- **планування:** визначення цілей організації та заходів щодо їх досягнення;
- **організація:** класифікація видів діяльності, доведення завдань і надання повноважень для їх виконання;

- **комплектація кадрами:** визначення потреб людських ресурсів, добір, підготовка та розвиток кадрів;
- **мотивація:** спрямування поведінки персоналу до певної мети;
- **контроль:** порівняння кінцевих результатів із поставленими цілями, визначення причин відхилень і в разі необхідності – вжиття заходів для виправлення ситуації.

Існує три групи управлінських завдань:

- **загальні завдання:** вирішення яких спрямовані на реалізацію загальнозначущих або публічних потреб відповідної соціально-політичної системи;
- **спеціальні завдання:** вирішення яких приводить до утворення управлінської системи, її стабільності, надійності, розвитку;
- **допоміжні завдання:** що впливають із внутрішньої технології управлінської праці. Вони відображають спрямованість зусиль адміністративного апарату на забезпечення життєво важливих потреб об'єктів управління.

Об'єктами управління можуть бути поведінка окремих людей і груп, суспільна праця та виробництво, технічні засоби (верстати, машини, агрегати), тварини і рослини.

Об'єкти управління прийнято поділяти на три основних класи: управління технічними системами (керівництво технічними процесами, управління механізмами, агрегатами), управління біологічними системами (регулювання розмноженням і розвитком тварин і рослин) та управління соціальними системами (управління людьми, управління в суспільстві).

3. Основні завдання, принципи та методи в менеджменті

Основним завданням **менеджменту** є *забезпечення існування підприємства на ринку*. Це можливо, якщо будь-яке ухвалене рішення в тривалій перспективі свідчить про економічну користь підприємства. У бізнесі це означає, що в підприємства постійно є широке коло споживачів. А щоб це було саме так, керівництво підприємства повинне

займатися ринковими дослідженнями, виявляти дійсні та прогнозувати майбутні потреби своїх реальних і потенційних споживачів; добре знати своїх конкурентів, тому що саме вони задають ті параметри, які необхідно перевершити.

Ще однією конкретною задачею є *забезпечення інновацій*. У конкурентних умовах фірма не виживе, якщо не буде розробляти нові товари й послуги більш високої якості на більш прийнятних для клієнтів умовах, ніж конкурент. Поняття «інновація» вбирає в себе як технічні розробки й дослідження, так і всі зміни в роботі підприємства в кращу сторону.

У сучасних умовах існування глобальних проблем, однієї з яких є екологічна проблема, керівництво зобов'язане додавати особливу увагу *зменшенню забруднення довкілля* і раціональному використанню матеріальних ресурсів. Це ще одне конкретне завдання менеджменту.

Найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві є люди. І завдання менеджменту – *організувати роботу колективу*, що означає сформувати кадри, установити систему відносин між людьми, сприяти розвитку персоналу та його росту; підвищувати ефективність праці службовців. Якщо це завдання висонується слабо, співробітники не задоволені роботою й ефективність праці низька, положення підприємства на ринку неминуче погіршується.

Основне завдання менеджменту – зробити інформацію, знання, досвід, нововведення продуктивною силою, що і забезпечить існування й успіх фірми на ринку.

Провідний принцип менеджменту – *оптимальне сполучення централізації та децентралізації управління*. Його застосування на практиці означає, що за вищим рівнем управління закріплюються питання стратегічного характеру, а за низовими ланками – оперативне управління. Реалізація цього принципу вирішує проблему оптимального розподілу повноважень під час ухвалення управлінських рішень.

Із цього основного принципу впливають інші:

Принцип умілого використання єдиноначальності та колегіальності в управлінні. Він означає, що кожен працівник

строго відповідає за свою ділянку роботи, за ухвалення ним на своєму рівні рішення. Уся повнота відповідальності за роботу організації лежить на одній особі – керівника, директора, президента корпорації. Водночас до вироблення управлінських рішень залучаються керівники різного рівня й різних підрозділів, а також виконавці конкретних рішень. Цим забезпечується об'єктивність, велика обґрунтованість ухвалених рішень.

Принцип наукової обґрунтованості управління. Він означає, що управління повинно здійснюватися на основі застосування науки.

Принцип плановості означає, що діяльність організації як поточна, так і перспективна повинна плануватися.

Принцип сполучення прав, обов'язків і відповідальності, тобто працівник повинний нести відповідальність лише за ті завдання, що потрапляють у сферу наданих йому повноважень (прав ухвалювати рішення).

Принцип демократизації управління. У сучасній економіці виконавці мають високий професіоналізм, утворенням і кваліфікацією, а також загальною культурою і потребою брати участь в управлінні виробництвом. Залучення персоналу до управління організацією є реалізацію цього принципу.

До методів менеджменту належать:

– **організаційно-адміністративні методи:** пряма адміністративна вказівка, дисципліна, норми, стягнення, заохочення. Ці методи базуються на відносинах влади і підпорядкування. Ефективне адміністрування припускає чітке визначення функцій, структури, прав і обов'язків, положення про підрозділи організації, трудову дисципліну, компетенцію керівників і фахівців;

– **економічні методи,** вони відіграють особливу роль в умовах ринку. На відміну від адміністративних, припускають непрямий вплив на об'єкт управління. Вони базуються на безпосередній залежності матеріальної забезпеченості людини від результатів його діяльності. Їхніми конкретними формами є: госпрозрахунок, ціноутворення, фінансування, представлення економічної самостійності в розпорядженні фондами, прибутком,

заробітною платою;

– **соціальні методи** використовуються для створення рівних можливостей для всіх членів колективу (поза залежністю від їхньої посади й інших заслуг) під час одержання різних соціальних благ; організація й проведення соціального планування та регулювання, спрямованих на поліпшення умов праці й відпочинку членів трудового колективу, підвищення їхньої виробничої активності. Конкретно це відбувається через обмін досвідом, виховання, переконання, проведення різних свят, урочистих вечорів тощо;

– **психологічні методи** управління найбільш складні за своїм змістом. Вони засновані на глибокому пізнанні психологічної природи людини, структури його потреб. Тут без допомоги науки керівнику не обійтися, тому що закони поведінки людини сховані від безпосереднього спостереження. Щоб застосувати ці методи, потрібно знати психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні особливості окремих груп і колективів.

4. Наукові школи в менеджменті. Сутність менеджменту в спорті

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності впродовж ХХ століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом, а також розгляд підходів до управління з позиції виділення різних наукових шкіл.

Наукове управління (Школа наукового управління (1885–1920 рр.)) найбільш тісно пов'язані з роботами Ф. Тейлора, Френка й Лілії Гілберт та Генрі Ганта.

Ці творці школи наукового управління думали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, для того щоб досягти їх більш ефективного використання.

У 1911 р. вийшла книга Ф.Тейлора «Принципи наукового управління». Вона започаткувала науку управління як самостійну галузь наукових досліджень і практичної діяльності. Автор розробив низку методів наукової організації праці. Так, під час

виконання операцій застосовувалося преміювання працівників із метою їх заохочення до підвищення продуктивності праці та збільшення обсягу виробництва.



Ф. Тейлор

Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота з управління – це певна спеціальність. Організація загалом виграс, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить найбільш успішно. Цей підхід різко відрізнявся від старої системи, за якої робітники самі планували свою роботу.

Наукове управління не нехтувало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності та збільшенні обсягів виробництва.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники практики та вчені побачили, що методи й підходи, які викладалися в науці й техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

Класична або адміністративна школа в управлінні (1920–1950 рр.). Появу цієї школи пов'язують з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Мунл. А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом із питань управління в Англії. Д. Мунл працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії «Дженерал

Моторс».

Школа адміністративного управління базувалася на розробленні й використанні універсальних принципів і функцій управління підприємством, таких як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним.

Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. Водночас виходили з ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації.

Школа людських відносин (1930–1950 рр.) Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елементу ефективності організації. Цей рух був реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою.

Учених Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо можна назвати найбільшими авторитетами в розвитку школи людських відносин в управлінні.

Знамениті експерименти Мейо відкрили новий напрям у теорії управління. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції та висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці. Інколи працівники реагували значно сильніше на тиск із боку колег по групі, ніж на бажання керівництва та матеріальні стимули. Пізніші дослідження, які були проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища.

Дослідники психологічної школи вважали, що коли керівництво проявляє велику турботу про своїх працівників, то й рівень задоволеності їх буде зростати, а це приведе до підвищення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які містили більш ефективні дії безпосередньо керівників, консультації з робітниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

Поведінкові науки (1950 – до цього часу) (школа

поведінкових наук). Серед найбільш великих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Кріса Арджиріса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу в основному на методах налагодження міжособистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови та управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Популярність поведінкового підходу значно виросла в 60-ті роки ХХ ст. Ним були охоплені всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний найкращий шлях вирішення управлінських проблем. Головним в історії поведінкових наук було твердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і підприємства загалом.

Емпірична школа управління. У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбулося повернення до практики управління. З'явився новий напрям менеджменту – емпірична школа, яка є відображенням попередніх течій. На думку теоретиків цієї школи, головним завданням у галузі менеджменту є: одержання, оброблення й аналіз практичних даних і надання на цій основі рекомендацій для управлінців.

Виділяють два основні напрями емпіричної школи: дослідження в галузі практики організації управління та розроблення теоретичних основ сучасного капіталістичного суспільства.

Головним напрямом досліджень в емпіричній школі є

вивчення змісту праці та функцій керівників. Вибір такого напрямку досліджень пов'язаний із тим, що теоретики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто перетворенні праці з управління в самостійний, специфічний вид – в особливу професію.

Школа соціальних систем. Обґрунтовуючи подальший розвиток ринкових відносин, деякі вчені (Д. Марч, Г. Саймон, А. Епіціоні та ін.) критично підійшли до попередніх управлінських теорій з урахуванням сучасного досвіду і сформували нову – теорію соціальних систем. Ця теорія використовує в своєму вченні висновки школи людських відносин. Працівника в організації розглядають як соціально орієнтовану особу, потреби якої впливають на середовище в організації. Також середовище має зворотний вплив на працівника. Школа соціальних систем розглядає людину в соціальній групі як один із багатьох взаємозалежних і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації.

Лекція 2

Організація як об'єкт управління

1. Організація як об'єкт управління.
2. Рівні управління.
3. Складові успіху організацій.
4. Середовище існування організації.
5. Культура організації.
6. Методи і принципи формування «іміджу

підприємства».

7. Організаційні структури в спорті.

1. Організація як об'єкт управління

Організація – це цілеорієнтована система, в якій функціонують різні за своїми інтересами ієрархічно підпорядковані групи. Вони є структурним елементом організації і суб'єктами цілепокладання.

Прикладом соціальної організації можуть бути компанія, банк, політична партія, злочинна група, футбольний клуб, рада засновників.

Характерними рисами соціальної організації є:

– цільовий характер;
– складна система соціальних позицій і ролей, які виконуються членами цієї організації;

– ієрархічність – необхідність управлінської системи, зумовлена потребою координації різноспрямованої діяльності горизонтальних структур;

– регламентованість діяльності, тобто існування чітких внутрішньоорганізаційних норм, системи санкцій і заохочень, контролю за їх виконанням;

– соціальна організація є цілісною соціальною системою.

Елементами організації є :

– соціальна структура, яка містить сукупність взаємозв'язаних ролей, а також упорядкованих взаємостосунків між членами організації, насамперед – відносини влади і підпорядкування;

– члени організації або учасники;

- цілі;
- технології;
- культура організації;
- зовнішнє оточення.

Кожна організація існує в специфічному фізичному, технологічному, культурному, політичному й соціальному оточенні, до якого вона повинна адаптуватися й існувати з ним.

Залежно від ступеня формалізації відносин і здатності співробітників впливати на цілі організації виділяють такі види організацій:

- адміністративні організації (підприємства й установи);
- громадські організації (політичні партії, масові рухи, профспілки, релігійні організації, фундації тощо);
- асоціативні організації або напіворганізації (сім'я, наукова школа, поселення).

На підставі способу інтеграції членів організації й механізму контролю виділяють:

- примусові: вони спираються на пряме насильство, фізичне або військове;
- утилітарні: об'єднують своїх членів на основі матеріального інтересу;
- символічні: об'єднують своїх членів на основі солідарності, яка обумовлена загальними моральними або ідеологічними принципами.

За ступенем формалізації існуючих зв'язків організації поділяються на **формальні** й **неформальні**.

Формальна організація являє собою систему встановлених адміністрацією правил, стандартів, розпоряджень, програм, що регулюють поведінку працівників і діяльність організації, яка була закріплена в нормативних документах, фіксує взаємозв'язок формальних (посадових і професійних) позицій. Вимоги до кожної посадової позиції універсальні, рутинні, стандартні й формулюються без урахування особистих особливостей працівників. Відносини між працівниками будуються як безособистісні й в ідеалі зводяться до відносин між статусами і функціональними позиціями. Формальна організація

припускає мінімізацію ролі людського компонента на ділові відносини і зміст діяльності в організаціях.

Неформальна організація – це система соціальних зв'язків, дій, норм, що є продуктом більш-менш тривалого міжособистісного й внутрішньогрупового спілкування, яке складається спонтанно.

Неформальна організація є сферою регулювання поведінки конкретних людей як в діловому, так і в повсякденному житті.

Типи неформальних організацій:

– **соціально-психологічна** – заснована на міжособистісних зв'язках і не орієнтована на досягнення організаційних цілей. Її основу складають почуття (приятні й неприємні, переваги або неповноцінності, належності до однієї групи) і особові інтереси;

– **позаформальна** – неформальні відносини у сфері ділової співпраці, направлені на вирішення організаційних задач неформальними методами.

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З огляду на його спрямування виокремлюють горизонтальний (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і вертикальний (координація управлінської роботи) види поділу.

Наслідком вертикального поділу є створення рівнів управління. Американський соціолог Толкотт Парсонс (1902–1979) називає *три рівні управління*:

- технічний;
- управлінський;
- інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

2. Рівні управління

Форма піраміди (рис. 2) демонструє взаємозалежність

рівнів управління та кількості управлінців.



Рисунок 2 – Графічне зображення рівнів управління

У таблиці 1 наведено характеристику представників трьох рівнів управління та визначено їхні пріоритетні функції.

Таблиця 1 – Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Директор, ректор, директор спортклубу	Забезпечують інтереси й потреби власників, здійснюють стратегічне й загальне керівництво
Управлінський рівень	Начальник цеху, директор інституту, адміністратор	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
Технічний рівень	Майстер, завідувач кафедри, тренер	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх відповідних виконавцям та ефективність їх виконання

Поділ управлінської праці за вертикаллю та горизонталлю є передумовою формування ефективної організаційної структури управління. Цей процес забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію управлінської праці, функціональний розподіл, що сприяє зростанню ефективності системи менеджменту організації. Збільшення чи зменшення кількості рівнів управління спричинить зниження ефективності менеджменту в організації.

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи, їх інтегрування є стрижнем науки про управління працівниками.

Закони менеджменту

Закон спеціалізації управління. Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту й таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

Закон інтеграції управління. Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

Закон оптимального поєднання централізації й децентралізації управління. Покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень із метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

Закон демократизації управління. Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

Закон економії часу в управлінні. Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через упровадження передових методів і прийомів праці.

Закон пропорційного розвитку систем управління. Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх

управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту. Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процес менеджменту;
- функції та методи менеджменту;
- управлінські рішення;
- керувальна та керована системи організації;
- внутрішнє та зовнішнє середовище організації;
- розвиток менеджменту тощо.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють **принципи менеджменту**, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями:

1) цілеспрямованість. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей і виконання поставлених завдань;

2) урахування потреб та інтересів. Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників із метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування;

3) ієрархічність. Передбачає розміщення управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого;

4) взаємозалежність. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). Водночас фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку;

5) динамічна рівновага. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку;

6) економічність. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин;

7) активізація. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін;

8) системність. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається з взаємодіючих та взаємозв'язаних елементів;

9) єдиновладдя. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

3. Складові успіху організації

Основними складовими успіху організації є:

1) виживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними низки заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може бути будь-яка урядова комісія, яка створювалася для досягнення конкретної мети. Але виживання, можливість існувати якомога довше є первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже впродовж 2 000 років;

2) результативність і ефективність. Щоб успішно господарювати впродовж тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною;

3) продуктивність. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошове оцінювання ресурсів, які споживаються, і продуктів, що випускаються. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Основною складовою продуктивності є якість;

4) практична реалізація. Управлінські рішення, як би добре вони не були обґрунтовані з точки зору теорії й підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є

успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно й ефективно, перетворюються в дію.

4. Середовище існування організації

Кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проєктування й створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо. Система управління під час формування внутрішнього середовища організації повинна забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування та розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій.

Основні елементи внутрішнього середовища:

– **цілі організації** – формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних і потенційних можливостей організації. Мета – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи). Цілі вирізняються за різними ознаками, зокрема за тривалістю, змістом, характером організації;

– **завдання** – види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, задіюючи предмети, знаряддя праці, інформацію, людей тощо;

– **структура організації** – формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій. Показує взаємовідносини рівнів управління й видів робіт (функціональних сфер), які виконують служби або підрозділи. Поєднує горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації;

– **система технологій спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й**

економічними параметрами. Технологія є засобом перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, виріб);

– **персонал (людські ресурси)** – найважливіший внутрішній чинник організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, оточенням тощо. Добирають персонал з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів із цілями організації, здатності їх до саморозвитку;

– **культура організації** – має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження;

– **ресурси** – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Йдеться про ресурси, які організація має у власності, але ще не використовує у своїй діяльності.

Таблиця 2 – Характеристика внутрішнього середовища організації

Компонент	Найважливіший чинник
Маркетинг	Продукти (послуги), які виробляє (надає) організація. Частка ринку. Якість продукції (послуг). Стан системи збуту. Сервісне обслуговування. Якість реклами. Наявність торгових марок. Асортимент продукції (послуг)
Виробництво	Виробничі потужності. Рівень диверсифікації виробництва. Доступність джерел сировини. Переваги розміщення організації. Екологічна безпека виробничих процесів

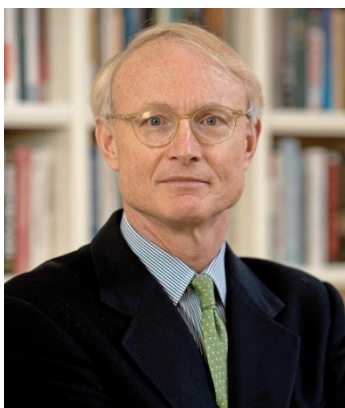
Продовження таблиці 2

1	2
Фінанси	Активи організації. Чистий прибуток. Обсяг капітальних вкладень. Рентабельність капіталу. Оборотні кошти. Доступність кредиту. Обсяг інвестицій у виробництво
Кадри	Управлінський персонал. Кваліфікація працівників. Кадрова політика. Використання стимулів для мотивування виконавців. Плинність кадрів
Наукові дослідження	Дослідницький потенціал. Інтенсивність та ефективність досліджень. Наявність патентів

Під **зовнішнім середовищем** розуміють усі умови і чинники, що виникають у довкіллі незалежно від діяльності конкретної організації і впливають чи здатні вплинути на її функціонування, а тому їх потрібно враховувати лід час ухвалення управлінських рішень.

На організацію діє багато чинників. По суті, зовнішнє середовище розглядається як спектр певних обмежень для організації. Тому під час формування відносин із зовнішнім середовищем керівництво організації повинно вирішити питання про межі організації, тобто визначити, які чинники підконтрольні, а які залишаються за межами його впливу.

Модель **«галузевої структури»**. У цій моделі зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), в якій діє організація. Галузеве середовище складається з певних **«конкурентних сил»**, що можуть загрожувати організації або надають можливості для її розвитку. Розробником цієї моделі, що називається **«моделлю п'яти конкурентних сил»**, є відомий фахівець з менеджменту Майкл Портер.



Майкл Портер

Серед конкурентних сил виділяють такі: конкуренти, вже присутні на ринку, покупці; постачальники; товари-замінники (субститути); потенційні конкуренти з інших галузей (рис. 3.).



Рисунок 3 – Модель п'яти конкурентних сил (за М. Портером)

Ця модель – одне з перших фундаментальних уявлень про зовнішнє середовище організації, що знаходить застосування і сьогодні як під час вирішення практичних завдань, так і в навчальному процесі.

«Чому в суперництві країн одні перемагають, а інші опиняються в програвші? Зі всіх питань, пов'язаних з економікою, мабуть, саме це звучить у наш час особливо часто» – говорить Портер М. і ґрунтовно намагається знайти відповідь. Своє бачення цієї проблеми він формує в моделі *«національного ромба»*. У запропонованій моделі Портер вводить чотири

основоположні поняття, на основі аналізу яких він пропонує оцінювати конкурентні переваги галузей, закономірність їх виникнення, розвиток і занепад (рис. 4).

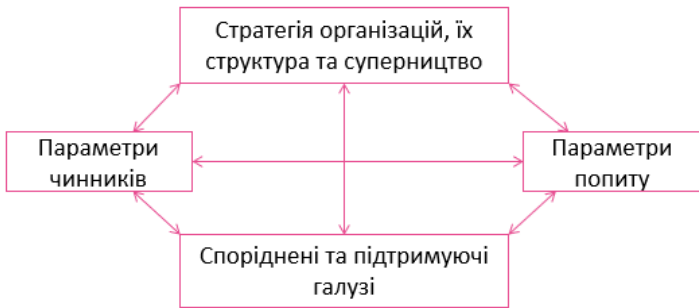


Рисунок 4 – Детермінанти конкурентної переваги країни

«Параметри чинників», під ними визначаються матеріальні й нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі організації в країні її базування. Чинниками можуть бути: робоча сила, сільськогосподарські угіддя, природні ресурси, телекомунікації, дороги, охорона здоров'я тощо. Залежно від параметрів цих чинників вони можуть бути або як можливості, або як загрози для організації.

«Стратегія організацій», їх структура і суперництво, тобто умови, що склалися всередині певної галузі.

«Параметри попиту» – показники, що характеризують вимоги споживачів до якості товару, еластичність попиту за ціною та рівнем доходу; ступінь усвідомлення соціальними групами актуальності якої-небудь потреби, національні традиції, фази життєвого циклу, структура попиту, його динамічні показники.

«Споріднені та підтримуючі галузі» – галузі, які є споживачами та/або постачальниками для цієї галузі.

Основна ідея концепції – конкурентна перевага галузі в межах держави визначається детермінантами конкурентної переваги країни, які значно впливають один на одного. У цю модель Портер вводить ще два чинники: випадкові події та дії уряду.

Під час використання моделі Портера і будь-яких інших моделей необхідно уміти оцінювати галузь за допомогою визначення її основних економічних показників, а саме:

- місткість ринку, тобто кількість продукції, яка може бути реалізована за 1 рік (виражається в грошовому еквіваленті, штуках, тоннах і т. д.);
- види конкуренції (локальна, регіональна, національна, глобальна); темп приросту місткості ринку (%) і етап життєвого циклу галузі (зародження, зростання, уповільнене зростання, насичення, спад);
- кількість конкурентів і їх відносні ринкові частки; вид вертикальної інтеграції (пряма, зворотна);
- величини вхідних і вихідних бар'єрів, виражені в грошовому еквіваленті;
- темп технологічних змін і продуктових інновацій; ступінь продуктової диференціації в галузі; величини ефектів масштабів (виробничого та/або маркетингового);
- галузева чутливість до ступеню завантаження виробничих потужностей;
- галузева капіталомісткість;
- середньогалузева прибутковість.

5. Культура організації

Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи.

До **суб'єктивних елементів** культури організації належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо.

Об'єктивні елементи: місцерозміщення організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо.

Культура організації має три рівні, які визначають ступінь її розвитку в конкретному випадку. Це рівень *«поверхневої»* культури організації, смисловий рівень *«цінність»*, рівень

світосприйнятних цінностей.

Рівень «поверхневої» культури. Перше враження від культури організації виникає внаслідок контакту з зовнішнім образом організації. До нього належать видимі й відчутні елементи культури: манера поведінки групи, яка представляє цю організацію, її мова, правила, зафіксовані в письмовому вигляді, а також розміри організації, технологія, продуктивність, фірмовий знак, місце на ринку. Наприклад, усі ми знаємо про такі всесвітньо відомі компанії з виробництва безалкогольних напоїв, як «Пепсі-кола», «Кока-кола» з таких елементів їх поверхневої культури, як фірмові знаки, фірмові пляшки та кіоски для продажу напоїв. Символами поверхневої культури є також фірмовий одяг, знаки фірми, будівлі.

Смисловий рівень «цінність» є основоположним для розуміння культури підприємства (організації). Еталонні цінності і «постулати віри» формують еталони щоденної поведінки співробітників. Завдяки наявності системи цінностей кожен працівник підприємства знає, як він повинен себе поводити і якого способу дії від нього очікують. Це полегшує пошук правильних рішень проблем, які виникають у скрутних ситуаціях. Ці цінності і зорієнтований на них процес навчання зазвичай закладаються в момент заснування підприємства, а пізніше продовжують розроблятися, диференціюватися й удосконалюватися керівниками щодо нових умов діяльності. Водночас певні цінності не витримують випробовування часом і повинні усуватись або замінюватись іншими. Додержання принципів, які втратили свою актуальність, може призвести до зниження ефективності організації.

Рівень світосприйнятних цінностей. Якщо цінності під час вирішення певних проблем враховуються автоматично, то маємо справу з наявністю фундаментальних зміцнюючих основ, які набули вже характеру «світосприйнятних догматів віри», тобто вважаються незамінними і не потребують постійного узаконення. Саме система цих цінностей визначає, що потрібно вважати добрим, істинним, розумним. Прикладом можуть бути перевірені практикою міжнародного кооперативного руху

принципи кооперації. Така система цінностей являє собою надійний базис під час вибору рішень для управління організацією.

6. Методи і принципи формування «іміджу підприємства»

Методика формування корпоративного іміджу фірми може бути подана такою послідовністю кроків:

1) аналіз маркетингового середовища фірми і виділення цільових (найбільш важливих для її діяльності) груп громадськості;

2) формування набору найбільш істотних іміджетворчих факторів для кожної з цільових груп громадськості.

3) Розробка бажаного образу фірми (з погляду встановлених стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості;

4) оцінювання стану іміджу фірми в кожній з цільових груп громадськості;

5) розроблення й реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу фірми у свідомості цільових груп;

6) контроль результатів, що досягаються, і корекція (за необхідності) плану.

Принцип повторення – спирається на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, що повторюється.

Принцип безперервного посилення впливу – обґрунтовує підсилення аргументованого та емоційного звернення.

Принцип «подвійного виклику» повідомлення сприймається не лише розумом.

7. Організаційні структури в спорті

Спортивні організації залежно від специфіки (розмір, вид і форма власності, організаційно-правова форма тощо) створюються й функціонують із використанням різних організаційних структур менеджменту.

Строго лінійна організаційна структура ґрунтується на відносинах «керівництво – підпорядкування» й відображає загальний шабел ь поділу управлінської праці – на віддавання наказів, розпоряджень, вказівок і на їхнє безумовне виконання. У чистому вигляді цей тип організаційної структури менеджменту у сфері спорту трапляється вкрай рідко. Проте є випадки насамперед у професійному спорті, створення специфічних мініорганізацій, що складаються з менеджера й спортсмена-професіонала, в якій менеджмент ґрунтується на строго лінійній організаційній структурі.

Строго функціональна організаційна структура характеризується таким взаємозв'язком, коли між вищим і наступним рівнями менеджменту відсутні лінійні відносини єдиноначального розпорядництва, а формуються лише перехресні функціональні зв'язки. Такий тип організаційної структури приводить до виникнення величезного обсягу координаційної роботи на рівні топ-менеджера. Названий тип організаційної структури ми спостерігаємо в спортивних організаціях, зокрема в міжнародних федераціях із видів спорту. Прикладом може бути взаємодія віце-президентів (функціональних керівників), що відповідають за окремі напрямки діяльності міжнародної федерації з національними федераціями з видів спорту.

Лінійно-штабна організаційна структура пов'язана з виділенням виконавців так званих штабних функцій при керівниках. У таких структурах штабні підрозділи й окремі виконавці підпорядковуються лише своєму вищому менеджерові; ніяких інших видів відносин формально не допускається. Цей тип організаційної структури досить широко застосовується в спортивних федераціях. Найбільш характерним прикладом може бути створення, наприклад, у федераціях із видів спорту, комітетів (комісій) з окремих напрямків діяльності.

Програмно-цільові організаційні структури формуються у разі участі спортивної організації в різних міжгалузевих і міжфункціональних взаємодіях. Найбільш типовими серед програмно-цільових організаційних структур є централізовані й

координаційні.

Централізована (лінійно-програмна) організаційна структура характеризується повним підпорядкуванням усіх основних учасників програми єдиному органу лінійного керівництва. Застосування такої структури виправдано в разі виконання складних і довгострокових програм. Найбільш ілюстративним прикладом використання централізованої організаційної структури є організаційний комітет, створений у певній країні для здійснення міжгалузевої взаємодії в зв'язку з організацією й проведенням Олімпійських ігор.

Координаційна організаційна структура пов'язана зі створенням спеціальних координаційних органів і перерозподілом функцій менеджменту. Одним із прикладів може служити Генеральна асоціація міжнародних спортивних федерацій, що має частину міжнародних федерацій із видів спорту й міжнародних об'єднань із технічних видів спорту, а також низку міжнародних спортивних об'єднань, не пов'язаних безпосередньо з розвитком конкретного виду спорту. У зв'язку з цим Генеральна асоціація міжнародних спортивних федерацій займає своєрідне «міжсистемне» положення й дає можливість координувати міжфункціональні взаємозв'язки й взаємодії міжнародних федерацій із видів спорту з іншими за цілями діяльності міжнародними спортивними об'єднаннями.

Лекція 3

Методологія менеджменту

1. Методи менеджменту.
2. Поняття й класифікація функцій менеджменту.
3. Механізм взаємодії методів і функцій менеджменту.
4. Класифікація планів.
5. Організаційна структура.
6. Планування діяльності спортивних організацій.

1. Методи менеджменту

У теоретичному аспекті **методи менеджменту** – це способи й прийоми впливу керувальної системи на керувану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо), а в прикладному аспекті – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців із метою досягнення місії організації та її цілей.

Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Значення методів управління: методи є важливою складовою процесу менеджменту; наявність прогресивних методів та їх уміле використання є запорукою ефективності менеджменту й господарських процесів.

Завдання методів управління. Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного працівника, забезпечити своєчасну й дійову ліквідацію відхилень від наміченої програми. Цим вони відрізняються від технічних чи технологічних методів, які використовуються під час вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Роль методів менеджменту полягає в тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки й прогресивної технології організації праці та виробництва, забезпечити їхню максимальну ефективність під час досягнення поставленої мети.

Класифікація методів менеджменту:

За змістом:

- економічні;
- адміністративні;
- соціально-психологічні.

За спрямованістю дії:

- матеріальної мотивації (суспільні, індивідуальні, колективні);
- соціально-політичної мотивації (пропаганда, навчання, заохочення, виховання);
- владної мотивації (обов'язкове виконання завдань і замовлень).

За механізмом впливу:

- стимулювальні (матеріальні та моральні);
- регламентувальні – методи владного впливу (директиви, правові акти, нормативи).

Економічні:

- адміністративні;
- соціально-психологічні.

За організаційними формами дії:

- прямого (безпосереднього впливу);
- постановки цілей;
- створення стимулювальних умов.

За ухваленням рішення:

- єдиноначальні;
- колегіальні;
- колективні;
- комбіновані.

Економічні методи зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб; ґрунтуються на економічних інтересах людей. Вони орієнтовані на: індивідуальні інтереси; колективні інтереси.

Економічні методи менеджменту поділяються на:

1) Методи прямого економічного впливу на працівників:

- організаційно-виробниче планування;
- цільові комплексні програми організацій;
- бізнес-планування;
- комерційні розрахунки;
- система внутрішніх економічних регуляторів.

2) Методи побічного економічного регулювання господарської діяльності:

- загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми;
- система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності (податки, кредити, ціни і тарифи).

До підгрупи методів прямого економічного впливу на працівників належить *планування в менеджменті та комплексні цільові програми організацій*.

Планування в менеджменті – це конкретизація цілей у системі показників соціально-господарської діяльності організації та розроблення стратегії й тактики виробничої, управлінської діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту та виконання розроблених планів.

Комплексні цільові програми організації – це комплекс взаємозв'язаних завдань, а також конкретних соціальних, економічних, наукових, технічних, організаційних заходів, об'єднаних спільною метою та орієнтований на певні строки.

Бізнес-план – це документ, що містить систему взаємозв'язаних у часі та просторі й узгоджених із метою і ресурсами заходів, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Комерційний розрахунок – метод ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності організації та її структурних підрозділів через використання системи ринкових економічних відносин.

Методи побічного економічного регулювання

господарської діяльності – це система важелів непрямого економічного впливу держави і керуючих підсистем організації, що використовується для стимулювання і дестимулювання певних напрямів виробничо-господарської діяльності організації.

Адміністративні методи управління – це організаційно-розпорядчі методи, що охоплюють відносини у сфері управління організацією і є сукупністю прийомів, впливів, які базуються на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління.

Адміністративні методи ґрунтуються на силі та авторитеті влади, тобто наказах, постановах, розпорядженнях, вказівках, інструкціях, і дають змогу регламентувати діяльність, забезпечують організацію нормативами й підтримують трудову дисципліну. Загалом систему адміністративних методів можна охарактеризувати як сукупність двох рівнозначних елементів, які впливають на структуру управління (регламентація діяльності, нормування в системі управління) і на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями).

Організаційний вплив на структуру управління здійснюється здебільшого шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування та проєктування.

Характерними особливостями адміністративних методів управління є:

- прямий вплив на керований об'єкт шляхом встановлення його повноважень (прав і обов'язків);
- односторонній вибір суб'єктом управління найближчої та кінцевої мети, завдань управлінського процесу, порядку, термінів його виконання об'єктом, ресурсного забезпечення, умов виконання завдань на кожному конкретному етапі;
- юридична обов'язковість актів управління (указів, постанов, рішень, розпоряджень, наказів і резолюцій), невиконання яких розглядається як порушення обов'язків і може спричинити не лише адміністративну чи дисциплінарну відповідальність, а й кримінальну.

Можна виокремити три групи адміністративних методів управління:

- організаційно-стабілізувальний;
- розпорядчий;
- дисциплінарний вплив.

Основний зміст методів організаційно-стабілізувального впливу полягає у встановленні міцних організаційних зв'язків між елементами системи шляхом закріплення за ними певних обов'язків перед системою загалом і її окремими ланками, тобто цей організаційний вплив спрямований на постійну зміну підсистем, їхньої структури та порядку діяльності.

Методи організаційно-стабілізувального впливу охоплюють регламентування, нормування й інструктування.

Другою групою адміністративних методів управління є *методи розпорядчого впливу*, які відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків і їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. В основу розпорядчих методів покладено повноваження та обов'язки.

До розпорядчих адміністративних методів належать:

- накази;
- розпорядження;
- директиви;
- постанови;
- протоколи засідань;
- оперативні вказівки.

Третю групу адміністративних методів становлять *методи дисциплінарного впливу* – це санкції за відхилення від установленого порядку та вимог державної, фінансової й договірної дисципліни, статутів. Їхньою метою є забезпечення стабільної діяльності організації через дисциплінарні вимоги, а також забезпечення відповідальності колективів і працівників.

Соціальні методи управління – це система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, трудову та соціальну активність працівників.

Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом

задоволення соціальних потреб працівників – розвитку особистості, соціального захисту тощо.

Види соціальних методів управління

Соціальне прогнозування – це конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі соціально-економічного розвитку та засоби, необхідні для їх досягнення.

Соціальне нормування – науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм і нормативів, які визначають спосіб поведінки окремих осіб і груп у колективі.

Соціальне регулювання – це заходи соціального впливу керівника й колективу на окремих працівників та їх групи для активізації соціальної ролі, трудової активності та продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації.

Соціальне планування – це конкретизація цілей соціального розвитку колективу організації та розроблення стратегії й тактики їх досягнення. Реалізується шляхом складання плану соціального розвитку колективу організації (підприємства).

План соціального розвитку містить чотири розділи:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, покращання житлових і культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників.

Психологічні методи управління – це способи регулювання відносин між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату.

За допомогою психологічних методів регулюються міжособистісні стосунки як між керівниками та підлеглими, так і між членами колективу.

Види психологічних методів управління:

- формування і розвиток колективу;
- гуманізація стосунків у колективі;
- психологічна мотивація;
- професійний відбір і навчання.

2. Поняття й класифікація функцій менеджменту

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт у цілях досягнення поставленого завдання.

Загальні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз є обов'язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Водночас планування як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, регулювання, мотивації, контролю й обліку орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

Отже, за ознакою місця в менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, і об'єднану функцію (керівництво), основне завдання якої забезпечити перебіг управлінського процесу.

За ознакою процесів управління спеціальними функціями є:

- управління основним виробництвом;
- допоміжним виробництвом;
- технічною підготовкою;
- матеріально-технічним забезпеченням;
- патентно-ліцензійною діяльністю;
- капітальним будівництвом.

За ознакою об'єкта:

- управління підприємством;
- цехом;
- службою;
- відділом;
- дільницею;
- бригадою.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності:

- управління працею;
- предметами та знаряддями праці;
- інформацією.

3. Механізм взаємодії методів і функцій менеджменту

Загальна функція «планування» реалізується насамперед через застосування економічних методів планування, комплексу цільових програм, системи внутрішніх економічних регуляторів, комерційного розрахунку. На підприємстві одним із найбільш поширених інструментів, що використовується під час планування є бюджет. Функція «планування» не обмежується управлінням виробничо-господарською діяльністю організації, а також охоплює і її соціальну складову – управління соціально-масовими процесами, організованими групами, внутрішньогруповими процесами та явищами, індивідуально-особистою поведінкою.

У процесі здійснення функції «*організація*» керівник будь-якого рівня виконує свої функціональні обов'язки відповідно до посадових інструкцій. Реалізація організаційних відносин відбувається через застосування організаційно-розпорядчих методів, оскільки завдання саме цього виду методів менеджменту полягає в координації діяльності підлеглих (постанови, накази, розпорядження).

Здійснення функції «*мотивація*» потребує застосування соціальних методів, орієнтованих на активізацію трудових зусиль індивідів, груп працівників, колективу організації. Функцію можна реалізувати і за допомогою таких економічних методів, як

комерційний розрахунок, комплексні цільові програми, внутрішні економічні регулятори.

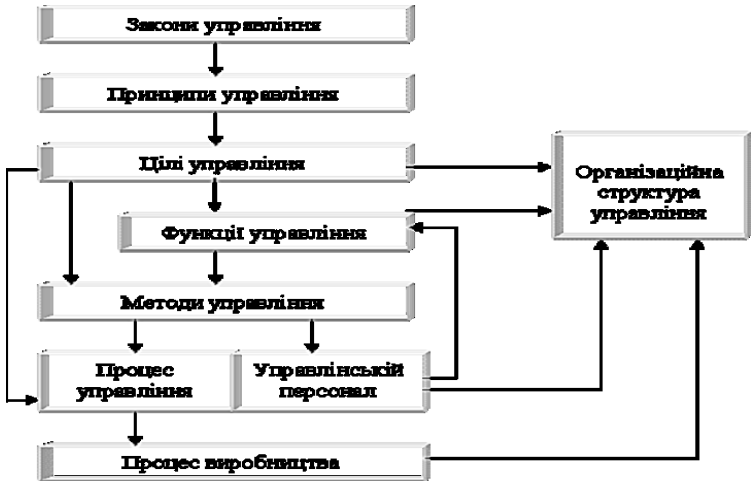


Рисунок 5 – Взаємозв’язок категорій теорії управління

Загальні та конкретні функції менеджменту органічно взаємозв’язані з методами менеджменту. Методи менеджменту є інструментами їх реалізації. Застосування окремих методів і їх груп неможливе за нереалізованості їх функцій. Це свідчить про існування між функціями й методами менеджменту прямих і зворотних зв’язків.

Ефективний управлінський контроль створюється на основі його поєднання з процесом планування (економічні методи). Він забезпечує спостереження за реалізацією стратегічних планів так, щоб менеджери мали можливість визначити, наскільки добре вони виконуються та де необхідно зробити зміни або використати коригувальні чи мотивуючі дії (використати економічні методи, соціально-психологічні методи). Контроль має менше відношення до видання наказів співробітникам, а більше – до процедури оцінювання успішності виконання намічених організацією планів.

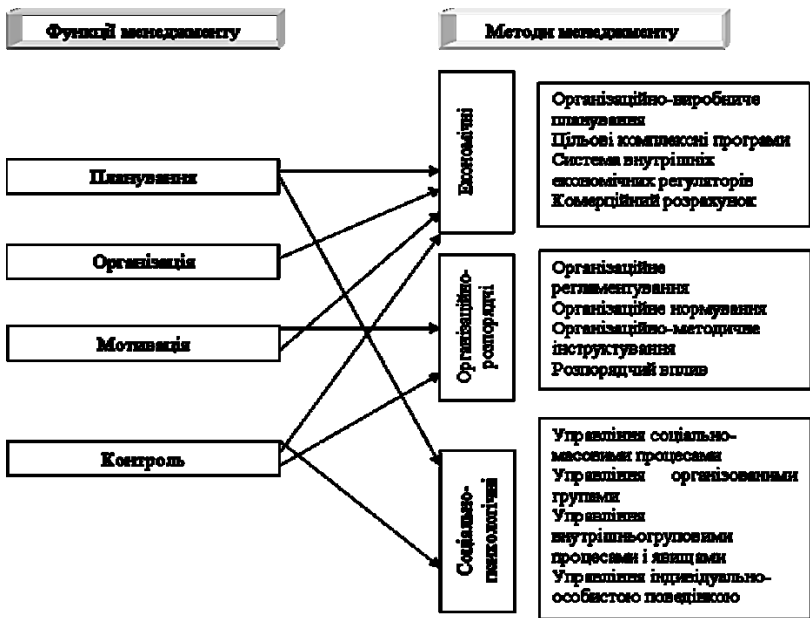


Рисунок 6 – Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту

4. Класифікація планів

За змістом виділяються такі види планування:

– **техніко-економічне** – передбачає розроблення цілісної системи показників розвитку техніки й економіки підприємства; забезпечує обґрунтування оптимальних обсягів виробництва на основі врахування попиту й пропозиції на продукцію та послуги, визначення кінцевих фінансово-економічних показників;

– **оперативно-виробниче** – є формою розвитку і конкретизації техніко-економічних планів підприємства; передбачає визначення поточних виробничих завдань окремим підрозділам, здійснення організаційно-управлінського впливу з метою коригування процесу виробництва;

– **бізнес-планування** – передбачає розроблення бізнес-планів (документів, що розкривають аспекти проектування й створення нових фірм, їх підрозділів, розроблення й постачання на ринок товарів і послуг, реконструкції підприємств і розширення випуску продукції). Основними об'єктами бізнес-

планування є високоприбуткові та конкурентноспроможні інноваційні проєкти.

За рівнем керівництва виділяють такі види планування:

– корпоративне, яке належить загалом до всієї господарської організації, до її вищого рівня керівництва;

– цехове, яке застосовується на середньому рівні керівництва;

– виробниче, яке охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), належить до нижчого рівня керівництва.

За методами обґрунтування знаходять застосування такі види планування:

– **ринкове** – ґрунтується на взаємозв'язку попиту, пропозиції та цін на товари і послуги. Якщо величина попиту на цей товар перевищує пропозицію – ціна продукції зростає і відповідно планується розширення її виробництва. А під час зниження цін і обсягів продажу продукції її випуск також скорочується;

– **індикативне** – це один із інструментів державного регулювання цін і тарифів, діючих видів і ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших макроекономічних показників;

– **директивне** – передбачає визначення керівним органом підпорядкованому підприємству планових показників натуральних обсягів виробництва продукції, номенклатури випуску й термінів поставок товарів тощо. Застосовується на підприємствах державної та комунальної форм власності.

За часовим горизонтом внутрішньоорганізаційне планування буває: довгострокове, що здійснюється на період від 3 років до 10 років; **середньострокове** – від 1 року до 3 років; **короткострокове**, яке розроблюється на термін до 1 року (тиждень, декада, місяць, квартал).

За стадіями розроблення виділяються такі види планування:

– **попереднє**, в межах якого розробляються проєкти

планів;

– **остаточне**, в межах якого проєкти планів затверджуються і мають силу законів.

За типами цілей планування може бути :

– **оперативне** – це роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування в зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами;

– **тактичне** – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів;

– **стратегічне** – це різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

За ступенем повторюваності планування може бути:

– **одноразовим**, яке розроблюється в зв'язку з запровадженням окремих проєктів чи програм у межах реалізації загальної стратегії розвитку організації;

– **стабілізувальним**, яке полягає в розробленні конкретних показників для координації робочих операцій у межах типових виробничих процесів, що постійно повторюються і не підлягають змінам у довгостроковій перспективі;

– **ситуаційним**, яке визначає порядок дій співробітників організації у разі надзвичайних ситуацій, наприклад, економічного спаду, інфляції, технологічних відкриттів, нещасних випадків, пожежі, кризи розвитку фірми.

За об'єктом планування розрізняють:

– **плани процесів**, які визначають перебіг протікання процесів у просторі та часі, враховуючи координацію діяльності структурних підрозділів;

– **плани використання ресурсів** спрямовані на оптимальне використання ресурсів, визначають їх необхідну кількість і перелік для виконання поставлених завдань.

За видами діяльності планування буває:

– **фінансове** – процес розроблення системи фінансових

планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності її фінансової діяльності у наступному періоді;

– **кадрове** – це система комплексних рішень і заходів із реалізації цілей організації, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості й вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, їх активну участь в управлінні організацією.

До системи кадрового планування належать такі плани:

– план із питань комплектування та використання персоналу;

– план підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу;

– планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення;

– планування продуктивності та заробітної плати;

– план заходів з удосконалення структури зайнятості;

– планування витрат на персонал.

За обов'язковістю планових завдань виділяють:

– **директивне планування** – процес ухвалення рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування;

– **індикативне планування** – найбільш поширена у всьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є антиподом директивного, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання.

5. Організаційна структура

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що розміщені між собою в стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування й розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники,

служби, так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні й вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

Управляти організаційною структурою – означає оптимально розподілити цілі та завдання між працівниками організації.

6. Планування діяльності спортивних організацій

Планування – це складання теоретично і методично обґрунтованої документації, що формує систему навчання й виховання; це проникнення в сутність явищ і закономірностей процесу спорту.

Суть планування в спорті полягає в обґрунтуванні, розробленні та документальному оформленні змісту й послідовності дій педагога для вирішення завдань навчання спортсмена. У процесі складання плану необхідно дотримуватися певних умов, а саме:

- відповідність плану нормативним і програмним документам;
- облік методичних і загальних принципів гармонійного фізичного виховання;
- реальність, конкретність і гнучкість, наочність;
- цілеспрямованість і перспективність.

Облік загальних принципів під час планування повинен максимально відображати:

- науково обґрунтовані підходи до зміцнення здоров'я;
- комплексний розвиток (фізичний, моральний та естетичний) особистості;
- цілеспрямований розвиток усіх фізичних спроможностей і формування рухових умінь і навичок;
- об'єктивні закономірності індивідуального розвитку людини;
- послідовність вирішення освітніх і виховних завдань, які визначаються статтю, віком, особливостями життєдіяльності та іншими факторами;

– прикладний ефект формування фізичної культури людини.

У загальному плані звичайно зазначаються такі види роботи:

– *організаційна* – комплектування навчальних груп, підбір викладачів і розподіл обов'язків між ними, підготовка активу (громадських інструкторів, суддів), проведення зборів з організаційних питань, звіти;

– *навчально-методична* – складання навчально-методичної документації, проведення заходів із підвищення кваліфікації викладачів, тренерів (відкриті та показові уроки, взаємовідвідування);

– *навчально-тренувальна* – терміни занять за тренувальними періодами, розклад за групами, календар і положення про спортивні змагання, строки підготовки та виконання нормативних вимог;

– *фізкультурно-оздоровча* – заняття в режимі дня (гімнастика до занять, ігри, спортивні розваги, прогулянки), змагання, спортивні вечори і свята, туристичні походи;

– *виховна* – доповіді, бесіди, лекції, зустрічі зі спортсменами, заслуженими педагогами;

– *лікарський контроль* – терміни медичних оглядів тих, хто займається, учасників змагань, спеціальні медичні спостереження та дослідження, контроль за санітарним станом місць занять, консультації лікаря;

– *агітаційно-пропагандистська* – лекції і бесіди, показові виступи, оформлення спеціальних стендів і газет, масові змагання, виступи;

– *господарська* – забезпечення занять необхідним обладнанням, інвентарем, наочними посібниками та ін.

Лекція 4

Керівництво, влада, лідерство

1. Сутність та особливості керівництва.
2. Портрет сучасного менеджера.
3. Влада в менеджменті. Характеристика типів влади.
4. Лідерство.
5. Сутність та особливості керівництва.

1. Сутність та особливості керівництва.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємочасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації.

Його основою є вмiло побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими.

Забезпечення ефективного керівництва базується на:

- ініціативності;
- інформованості;
- відстоюванні власної думки;
- ухваленні рішень;
- розв'язанні конфліктних ситуацій;
- критичному аналізі.

Усі розглянуті елементи є взаємозв'язаними.

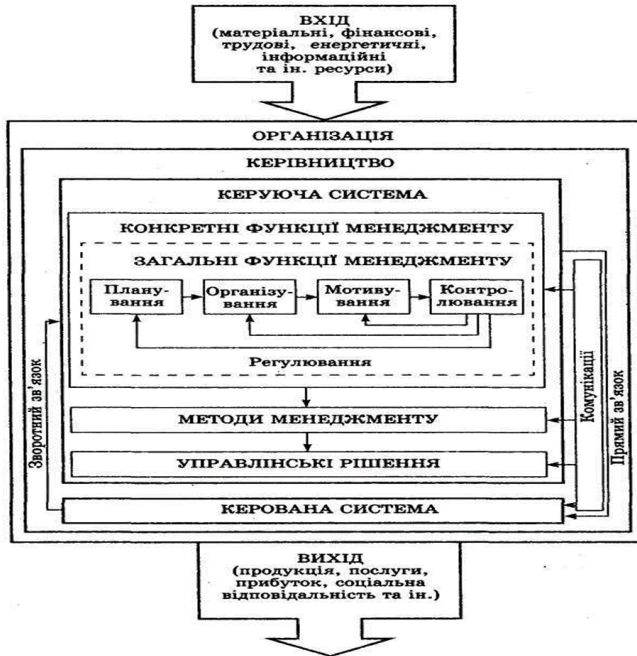


Рисунок 7 – Місце керівництва в процесі менеджменту

Типи стилів керівництва:

- **авторитарне управління** (директивне, імперативне): керівник сам визначає групові цілі, сам ухвалює рішення, на підлеглих діє в основному наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню;
- **демократичне управління** (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективне розроблення рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами;
- **ліберальне (пасивне) управління**: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація;
- **анархічне управління**: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в ухваленні рішень, «плавання за течією», невтручання й потурання підлеглим («роби як знаєш»).

Авторитарне управління має різні форми:

- **патріархальне:** усі «члени сім'ї» повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до ухвалення рішень. Але це його «діти», про яких він звичайно повинен піклуватися;
- **автократичне:** більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому;
- **бюрократичне:** домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність);
- **харизматичне (харизма – милість Бога):** за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

2. Портрет сучасного менеджера

Вимоги до менеджера:

- самостійно ухвалює рішення, внутрішньо вільний, ініціативний, іде на розумний ризик;
- насамперед розв'язує економічні й правові проблеми, що стоять перед організацією;
- володіє високим рівнем культури управління;
- уміло залагоджує конфлікти;
- успішно виховує підлеглих;
- раціональний і самокритичний;
- динамічний, відкритий для інформації;
- самостійний у вчинках і думках;
- уміє працювати з людьми, має широкий кругозір;
- активний, надає підлеглим свободу дій і творчості;
- покладається на самого себе;

- логічно мислить, не хибує на роздвоєння свідомості та вчинків;
- переймається створенням команди однодумців, єдиної корпоративної культури;
- активно використовує діалог, дискусії, спирається в своїй роботі на кожного працівника як на особистість;
- орієнтується на участь у конкурентній боротьбі;
- орієнтується на самофінансування, шукає шляхи заробляння коштів власними силами.

Основні риси менеджера

Здатній до організаторської діяльності особі властиві такі риси: загальні здібності, специфічні властивості, індивідуальні відмінності.

Основою організаторських здібностей є:

- *практичність* – здатність застосовувати знання, життєвий досвід;
- *товарицькість* – відкритість для інших, готовність спілкуватися, потреба контактувати з людьми;
- *глибина розуму* – здібність доходити до суті явищ, бачити їх причини та наслідки, визначати головне;
- *активність* – уміння діяти енергійно, наполегливо під час вирішення практичних завдань;
- *ініціативність* – особливе творче виявлення активності, подання ідей, пропозицій, діловитість;
- *наполегливість* – виявлення сили волі, завзятості, вміння доводити справу до кінця;
- *самовладання* – здатність контролювати свої почуття, поведінку в ситуаціях;
- *працездатність* – терпіння, здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюватись;
- *спостережливість* – уміння бачити, мимоволі відзначати головне, зберегати в пам'яті деталі;
- *організованість* – здатність підкорятися необхідному режиму, планувати свою діяльність, бути послідовним, зібраним;
- *самостійність* – незалежність у рішеннях, уміння знаходити засоби виконання завдань, брати на себе

відповідальність.

Фактори, що визначають успіх менеджера:

- бажане зробити реальним;
- відчуття своєї значущості;
- одержання визнання оточуючих;
- забезпечення успіху й просування по службі;
- створення матеріального добробуту;
- вироблення активної життєвої позиції;
- саморозвиток і самовдосконалення;
- бути задоволеним і радіти життю.

3. Влада в менеджменті. Характеристика типів влади

Кожний керівник може реалізувати свої функції завдяки впливу на підлеглих.

Вплив – це поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуттів іншого індивіда. Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні: від тихого прохання до насильницької дії.

Влада в менеджменті – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати їх у визначеному напрямі.

У практиці на різних рівнях менеджменту можна виділити шість головних типів влади:

1. **Влада примусу** – це застосування різних форм стягнень до осіб, які допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів.

Тут використовують такі форми: зауваження, критика наодинці, обговорення на зборах колективу, попередження, догану і т. п.

2. **Влада, яка ґрунтується на винагородах.** Цей тип влади передбачає вплив через породження позитивних емоцій, що дозволяє добиватися закріплення й розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих.

Для активного впливу на поведінку й діяльність підлеглих потрібно знати їх потреби, ціннісні орієнтації, а також ставлення до окремих видів винагород і стягнень.

До спонукальних мотивів трудової діяльності керівників підприємств можна віднести:

- 1) усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству;
- 2) можливість використати свої знання і навички;
- 3) можливості просування по службі;
- 4) прагнення набути репутації справжнього керівника;
- 5) матеріальний інтерес.

3. **Законна влада** ґрунтується на використанні владних повноважень, які залежать від місця в ієрархії менеджменту, авторитету лідера. Велику роль тут відіграють традиції, зокрема тисячолітня традиція підпорядкування особам, які займають певну посаду.

4. **Експертна влада** ґрунтується на здійсненні експертизи, за допомогою якої оцінюють інших, їх знання, майстерність, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника.

5. **Еталонна влада** полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності в нього захоплюючих характеристик і властивостей, що охоче наслідують підлеглі, які прагнуть бути такими самими, як і лідер.

6. **Інформаційна влада** – це влада, результати якої залежать від доступу й контролю над розпорядчою ситуацією про організаційні операції та майбутні плани. Тобто тут підтверджується відомий вислів про те, що хто володіє інформацією, той володіє владою. Тому умовою ефективного менеджменту є розроблення та впровадження науково обґрунтованої інформаційної системи в кожному підприємстві й об'єднанні.

4. Лідерство

Лідерство – це процес впливу на групу та окремих людей, щоб зумовити їх до спільної реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей.

Лідерство формується на міжособистих контактах людей та їх індивідуальній ініціативі й надає людині неформальні повноваження.

Таблиця 3 – Лідерські якості

Групи лідерських якостей	Лідерські якості	Характеристика
Фізіологічні	Зріст, вік, маса тіла, статура; зовнішній вигляд або показність; енергійність рухів і стан здоров'я	Середній вік; високий зріст; мужній, акуратність; офіційний одяг; енергійний; добрий стан здоров'я; витривалість
Психоло-гічні або емоційні	Здатність керувати емоціями; генетично зумовлені	Сентизивність (сприйнятливність до почуттів інших); здатність до співчуття; гнучкість; почуття гумору; вміння справлятися з агресією; прагнення до лідерства; схильність до ризику; темперамент; стресорезистентність
Розумові або інтелекту-альні	Прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень; панорамність мислення; професійна предметність; наявність мети	Здатність до навчання; здатність до зміни; здатність до самоаналізу; орієнтація до сприйняття новітніх технологій; орієнтація на впровадження інновацій; системність; широта; комплексність знання деталей і тонкостей управління; знання технології галузі; наявність мети в житті; наявність мети на роботі, в бізнесі; здатність до планування

Продовження таблиці 3

1	2	3
	Когнітивні	здатність до екстраполяції; стійкість у ситуації невизначеності; інтуїції, висока сприйнятливості; здатність до розроблення кількох проблем одночасно
Особистісно-ділові	Здатність робити ставку на інших	Передавання знань підлеглим; сприяння професійному та кар'єрному зростанню
	Незалежність	здатність до індивідуального ухвалення управлінського рішення; наявність власної точки зору; здатний відстояти власну точку зору; здатний приймати непопулярні рішення; впевненість у своїх силах
	Ділові	Ініціативність; підприємливість; настирливість; мистецтво ухвалювати нестандартні рішення

У сучасному менеджменті розрізняють кілька типів керівників і лідерів

Лідери, які ведуть за собою – особи, в яких більшість лідерських якостей не зумовлена генетично, а виробляється впродовж життя та трудової діяльності. Лідерство – їхній природний стан. Здатні ухвалювати рішення самостійно, під власну відповідальність.

Організатори груп – особи, які добре знають психологію своїх послідовників. Краще управляють малими групами.

Виконавці – раціональний тип керівника та лідера. До основних якостей належать: енергійність; цілеспрямованість; особистий приклад; вміння долати бар'єри; здатність створювати згуртований колектив.

Генератори ідей – лідери, які орієнтовані на нові завдання, сприяють упровадженню інновацій. До основних якостей належать: інтуїція, синтез знань, самокритичність.

Продавці ідей – керівники, які досконало контролюють свої та чужі емоції, підприємливі, мають свіжий погляд на знайомі факти.

Дипломати – керівники та лідери, які досконало володіють комунікативними навичками: легко контактують зі співробітниками, споживачами та партнерами по бізнесу; можуть відстояти власну точку зору; вміють вирішувати проблеми в режимі діалогу.

Синтезатори – керівники й лідери, які мають властивість виокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм ухвалювати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

Пояснювані – вміють пояснити послідовникам сутність будь-якої стратегії, мети або ситуації.

Реактори – керівники та лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Комунікатори – керівники та лідери, до набору лідерських якостей яких належать висока комунікабельність, вміння вислуховувати. Мають педагогічні здібності, які використовують для підвищення кваліфікації послідовників.

Дослідники – керівники та лідери, які вміють одержувати та обробляти інформацію, зіставляти та аналізувати факти, проводити експерименти.

Слідопити – керівники, які здатні рухатися в одному напрямку. Перед ними ставлять проблему, а вони самі обирають методи та знаходять послідовників для її вирішення.

Хоронителі інформації – особи, які вміють збирати інформацію, добре знають де її можна знайти і як використати.

Організатори – керівники, які мають талант практичної організації виробництва та управління персоналом.

Лекція 5

Організація праці в менеджменті

1. Сутність, зміст, завдання та етапи організації праці.
2. Принципи продуктивності Г. Емерсона.
3. Розрахунок річного економічного ефекту. Поділ праці.
4. Види розподілу та кооперації праці. Робоче місце працівника менеджменту організації та вимоги до нього.
5. Сутність, зміст, завдання та етапи організації праці.

1. Сутність, зміст, завдання та етапи організації праці

Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів.

Організація праці на підприємстві має такі складові:

– поділ і кооперацію праці, що передбачають науково-обґрунтований розподіл працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднання працівників у виробничі колективи;

– організацію та обслуговування робочих місць, які сприяють раціональному використанню робочого часу;

– нормування праці, що передбачає визначення обґрунтованих норм затрат праці на виробництво продукції та надання послуг як основу для організації праці й визначення ефективності виробництва;

– організацію підбору персоналу та його розвиток (перекваліфікація, підвищення кваліфікації, планування кар'єри);

– оптимізацію режимів праці та відпочинку впродовж зміни, тижня, місяця;

– організацію оплати та матеріального стимулювання праці;

– раціоналізацію трудових процесів, прийомів і методів праці на основі узагальнення прогресивного досвіду;

– створення безпечних і сприятливих умов праці, що передбачає зведення до мінімуму шкідливості виробництва, важких фізичних і психологічних навантажень, формування системи охорони і безпеки праці.

Важливим завданням у поліпшенні організації праці є встановлення оптимального режиму праці та відпочинку впродовж робочого часу, оскільки робочий час є загальною мірою кількості праці.

Згідно з Кодексом законів про працю України нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 год на тиждень. Підприємства й організації, укладаючи колективний договір, можуть установлювати меншу норму тривалості робочого часу. За шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми робочого часу, вона не може перевищувати 36 год на тиждень. Законодавством також установлюється скорочена тривалість робочого часу для працівників віком від 16 років до 18 років – 36 год на тиждень.

Процес організації праці в менеджменті утворюють три послідовні етапи:

- 1) Прогноз очікуваного результату на основі аналізу об'єктивних факторів.
- 2) Вироблення регламенту службової поведінки й нормативів на засоби праці.
- 3) Виконання завдань.

2. Принципи продуктивності Г. Емерсона

1. Вихідний пункт управління – це чітко поставлена і сформульована мета.
2. Здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин.
3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів із метою удосконалення управління.
4. Дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація робіт.
8. Складання та використання норм, розкладів, що сприяють пошуку й реалізації резервів.

9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, в регламентуванні часу.
11. Застосування письмових стандартних інструкцій.
12. Винагорода за продуктивність праці.

3. Розрахунок річного економічного ефекту. Поділ праці

Річна економія від зниження витрат на розробку проекту визначається за формулою

$$\mathcal{E}_T = C_P \cdot \sum_{i=1}^n t_i^P \cdot k_i^P - C_A \cdot \sum_{i=1}^n t_i^A \cdot k_i^A$$

де t_i^P , t_i^A – трудомісткість виконання i -ї операції відповідно в ручному і автоматизованому варіанті, година;

k_i^P , k_i^A – повторюваність виконання i -ї операції в ручному і автоматизованому варіантах у перебігу року, шт.;

C_P , C_A – годинна собівартість виконання операцій у ручному й автоматизованому варіантах, грн;

n – кількість різних управлінських операцій, виконання яких автоматизується.

Розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається горизонтальним розподіленням праці. Результатом горизонтального розподілення праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому вертикальному розподілі праці, тобто в діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність із координації роботи інших людей у широкому розумінні й становить сутність управління організацією. Отже, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального розподілу праці в організації.

4. Види розподілу та кооперації праці. Робоче місце працівника менеджменту організації та вимоги до нього

У підприємстві існують дві внутрішні форми розподілу праці:

– **горизонтальна** – розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності;

– **вертикальна** – відокремлення роботи з координування дій від самих дій. Діяльність із координування роботи інших людей і складає сутність управління.

Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за такими напрямками:

– *загальне керівництво* – розроблення та реалізація головних, перспективних напрямків діяльності підприємства;

– *технологічне керівництво* – розроблення та впровадження прогресивних технологій (раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації та автоматизації виробництва);

– *економічне керівництво* – стратегічне й тактичне планування, аналіз економічної діяльності підприємства та забезпечення його рентабельної роботи;

– *оперативне управління* – складання й доведення до робочих груп та окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців за робочими місцями, їх інструктування, організація систематичного контролю;

– *управління персоналом* – підбір, розставлення й розвиток трудових ресурсів підприємства.

Робоче місце працівника менеджменту – відокремлена частина загального службового приміщення, обладнана необхідними засобами для виконання функціональних обов'язків, визначених для особи, яка його посідає.

До організації робочих місць висувають кваліфікаційні, інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні вимоги.

Кваліфікаційні вимоги охоплюють комплекс параметрів,

які характеризують сукупність вимог до рівня освіти й кваліфікації працівника, необхідних для ефективної реалізації функцій, закріплених за цим робочим місцем.

Інформаційні вимоги передбачають комплекс заходів, які визначають інформаційне забезпечення робочого місця: обсяги й структуру інформації, яка повинна надходити на робоче місце.

Економічні вимоги мають своїм змістом таку організацію робочого місця, за якої витрати на його утримання є мінімальними і водночас достатніми для функціонування.

Ергономічні вимоги змушують забезпечити максимальну відповідність робочого середовища (меблів, приміщення, устаткування, машин, механізмів тощо) вимогам ергономіки та максимально пристосувати їх до людини.

Гігієнічні вимоги стосуються освітлення робочих місць, обміну повітря, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, які впливають на здоров'я й працездатність людини.

Естетичні вимоги передбачають такі елементи естетичного оформлення виробничого середовища, від яких значною мірою залежить продуктивність праці людини (зовнішній вигляд приміщення і знарядь праці, їх кольорова гама, наявність квітів у інтер'єрі та ін.).

Технічні вимоги зобов'язують забезпечити раціонально обґрунтований простір для праці службовця. У межах цього простору повинні бути зручно розміщені меблі та устаткування, передбачені проходи до столу та устаткування, а також до іншого робочого місця та ін.

Лекція 6

Бізнес-план спортивної організації

1. Сутність і призначення бізнес-плану.
2. Зміст і загальна методологія розборлення бізнес-плану.
3. Структура бізнес-плану.

1. Сутність і призначення бізнес-плану

Бізнес-план – це ретельно підготовлений документ, який розкриває всі сторони будь-якого запроєктованого комерційного заходу, зокрема передбачуваної діяльності спортивно-оздоровчої організації. Він дозволяє передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертного оцінювання доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї.

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його бажано розробити: в разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств і створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

Основна мета розроблення бізнес-плану полягає у плануванні господарської та іншої діяльності спортивно-оздоровчої організації на найближчий і віддалений періоди відповідно з потребами ринку і можливостями одержання необхідних ресурсів для організації роботи.

До основних завдань розроблення бізнес-плану належать: оцінювання новизни й прогресивності підприємницької ідеї, її сильних і слабких сторін; визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування; обґрунтування й вибір стратегії діяльності спортивно-оздоровчої організації, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї; оцінювання кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику; пошук надійних

партнерів для розроблення й реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту; прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три – п'ять років.

У зв'язку з тим, що бізнес-план відбиває результати досліджень та організаційної роботи з метою обґрунтування конкретного напрямку діяльності спортивно-оздоровчої організації на певному ринку в сучасних умовах господарювання, він має спиратися на: конкретний проєкт виробництва певного товару (продукту чи послуг); всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності спортивно-оздоровчої організації (ситуаційний аналіз); глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації та можливих прогнозованих її змін; результати вивчення найбільш організаційних, техніко-економічних і фінансових важелів, застосовуваних у підприємстві; конкретних завдань інноваційного характеру; діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації.

2. Зміст і загальна методологія розроблення бізнес-плану

Незалежно від сфери діяльності та особливостей компанії, яка готує бізнес-план, можна визначити декілька стандартних етапів, які потрібно послідовно пройти під час його розроблення:

- визначення мети написання бізнес-плану. Зазвичай мета визначається переліком проблем, які повинен вирішити бізнес-план;

- чітке визначення кола читачів бізнес-плану. Потрібно уявляти, чи бізнес-план готується для внутрішнього використання персоналом фізкультурно-спортивної організації, чи він призначений для вивчення іншими особами, яких організація хоче бачити своїми інвесторами – майбутні акціонери, комерційні банки та ін;

- збирання інформації для написання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, потрібної для розроблення бізнес-плану, і накопичити деякий стартовий масив інформації для початку роботи над бізнес-планом.

– вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки.

Бізнес-план може бути розроблений за структурою



Рисунок 8 – Структура бізнес-плану

Послідовні етапи розроблення бізнес-плану:

- 1) вибір продукції (послуги), що буде запропонована на ринку;
- 2) дослідження зовнішнього середовища майбутнього бізнесу;
- 3) обґрунтування й вибір місця розміщення майбутнього бізнесу;
- 4) прогнозування обсягів і доходів від продажу продукції;
- 5) визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу;
- 6) розроблення цінової й торгівельної політики, вибір способів реклами та просування товарів до споживачів;

7) обґрунтування вибору форми організації бізнесу, характеристика власників бізнесу, якості керівників і персоналу, оргструктури, системи оплати праці;

8) опис потенційно можливих ризиків бізнесу, пошук способів їх мінімізації;

9) оцінка очікуваного прибутку та збитків, аналіз стану готівки і розроблення балансової відомості;

10) формулювання висновків (резюме), що відображають основні положення бізнесу.

Розроблення бізнес-плану практично розпочинається з розділу *«Продукція (послуги) спортивно-оздоровчої організації»*. Цей розділ необхідний для того, щоб переконати клієнтів у перспективності рекомендованого бізнесу й породити довіру до нього, описуючи переваги та особливості пропонованого продукту (послуги).

Наступні два розділи *«Оцінювання ринку збуту»* і *«Конкуренція»* за своїм змістом відбивають результати дослідження ринку, тобто охоплюють ідентифікацію власного цільового ринку, обґрунтування місця розміщення бізнесу, визначення власної конкурентної позиції, розрахунок матриці конкурентного профілю з метою об'єктивної оцінки конкурентів, оцінку місткості ринку і можливої власної частки на ньому, прогнозування обсягу річного продажу товару (послуги).

Основне завдання розділу *«Маркетинг-план»* полягає у викладі стратегії виходу свого бізнесу на ринок. Спочатку в ньому фіксується коротка характеристика загальної маркетингової стратегії, потім висвітлюється вибрана фізкультурно-спортивною організацією стратегія ціноутворення.

У розділі *«Виробничий план»* звичайно виокремлюють такі блоки: основні виробничі операції, машини й устаткування; сировина, матеріали, комплектуючі вироби; виробничі та невиробничі приміщення. Основна увага має бути приділена характеристиці виробничого процесу й організації його здійснення, формуванню матеріально-технічної бази і запасів матеріально-сировинних ресурсів.

«Організаційний та юридичний плани» є дуже важливими

розділами бізнес-плану. Вони містять відповіді на такі блоки питань: організаційна схема управління; потреба бізнесу в різних категоріях персоналу; керівники й основні менеджери спортивно-оздоровчої організації, мотивація й оплата їхньої праці; необхідні фірмі консалтингові послуги; форма власності й організаційно-правова форма бізнесу, що започатковується.

Якісно розроблений бізнес-план не може обійтись без розділу «Оцінювання ризику й страхування». У ньому звичайно висвітлюються типи можливих ризиків у бізнесі; способи реагування на загрози бізнесу, якщо вони виникнуть; заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків; застосування хеджування та страхування у сфері власного бізнесу.

Основним розділом бізнес-плану є «Фінансовий план». Особливий інтерес він має для інвесторів, оскільки узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проєкту.

Фінансовий план має три основні складові: план доходів і витрат (план прибутків і збитків); план грошових надходжень і виплат (плановий касовий бюджет або план руху готівки); плановий баланс.

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати точку беззбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції бізнесу повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, що зв'язані з її виготовленням і реалізацією. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупились за рахунок її доходів. Вона може бути розрахована за формулою

$$T_{бз} = V_{зуп} / (Ц_{пр} - V_{пз}),$$

де $T_{бз}$ – точка беззбитковості (кількість одиниць продукції);

$V_{зуп}$ – загальні умовно-постійні витрати, грош. од.;

$Ц_{пр}$ – продажна ціна за одиницю продукції, грош. од.;

$V_{пз}$ – питомі змінні витрати, грош. од.

Складання плану грошових надходжень і витрат має на

меті:

- визначити періоди, коли бізнесова діяльність може наразитися на дефіцит грошових коштів або їхній надлишок;
- розрахувати, скільки грошей потрібно буде позичити на ці періоди;
- зафіксувати, на що вони будуть витрачені;
- з'ясувати, коли вони можуть бути повернені.

Цей план формується на основі показників плану доходів і витрат з урахуванням очікуваних зрушень у надходженнях і виплатах грошових коштів.

Звичайно завершальним розділом бізнес-плану є «*Стратегія фінансування*».

У цьому підприємець подає свої міркування щодо:

- джерел і форм отримання фінансових коштів, які необхідні для реалізації підприємницького проєкту;
- умов і строків повернення інвесторам вкладеного капіталу і отримання ними очікуваних доходів.

3. Структура бізнес-плану

Потрібно враховувати, що за такою схемою розробляються бізнес-плани, призначені для отримання, фінансування або для контактів із потенційними партнерами. Бізнес-плани, призначені для внутрішнього користування, можуть бути дещо спрощеними. Запропонована схема не є догмою, а лише деякою універсальною основою, на яку можуть накладатися різноманітні моменти, пов'язані з розробленням бізнес-планів конкретних проєктів.

- 1) Короткий опис проєкту (резюме).
- 2) Компанія.
- 3) Ринок.
- 4) Проєкт.
- 5) План упровадження проєкту.
- 6) Додатки.

Лекція 7

Поняття та сутність маркетингу

1. Поняття маркетингу та етапи його розвитку.
2. Цілі, принципи та завдання маркетингу підприємства.
3. Види маркетингу та їх характеристика.
4. Формування маркетингової інформаційної системи.

1. Поняття маркетингу та етапи його розвитку

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір.

Термін «маркетинг» – з'явився у США, в процесі пошуку місцевими фермерами ринку збуту своєї продукції (в перекладі з англійської мови означає «оволодіння ринком»). Маркетинг означає продаж, збут, ринкова діяльність.

Перші елементи маркетингу (ціна, збут, реклама) з'явилися ще в середині XVII ст. З ім'ям С. Маккорміка (1809–1884) пов'язують основні інструменти маркетингу (організація сервісної політики, принципи визначення цін, дослідження та аналіз ринку).

А запропонована Д. Маккарті модель «чотирьох Р» – товар «product», ціна «price», збут «place», просування «promotion» – започатковує теоретичні дослідження маркетингу.

Філіп Котлер
вважається
засновником
концепції



Д. Маккарті



С. Маккормік

маркетингового управління (marketing management), що містить насамперед сегментацію, таргетування (спосіб реалізації

господарської політики держави або окремого підприємства) окремих груп споживачів і позиціонування товару. Він також запропонував сучасну концепцію маркетинг-міксу «п'яти Р»: продукт (product), ціна (price), дистрибуція (place), комунікація (promo) та персонал (personnel) (насамперед мається на увазі працівники відділу продажу, їхня підготовка та система мотивації).



Філіп Котлер

За Блумзом і Бітнером розширена модель маркетинг-міксу «семи Р» (рис. 9.) – вона використовується насамперед для сфери послуг – містить додаткові компоненти: людей (people) – усіх осіб, які безпосередньо або опосередковано причетні до споживання послуг; процеси (process) – процедури та процеси, які визначають споживання послуг; фізичну наявність (physical evidence) – визначає здатність надати послугу, а також визначає середовище, в якому послуга надається.



Рисунок 9 – Модель маркетинг-міксу «семи Р»

Економічна сторона маркетингу полягає в застосуванні фірмою таких умов:

- наявність фізичних та юридичних осіб;
- можливість комунікативних зв'язків;
- вільний вибір альтернативних рішень;
- можливість реально впливати на покращання економічного стану власної фірми, партнерів і конкурентів.

Господарська сторона маркетингу зводиться до розподілу виробничо-технологічних і збутових функцій із метою пріоритету на ринку й успішного задоволення потреб споживачів.

Комерційна сторона маркетингу означає формування особливого способу мислення, спрямованого на задоволення початкового попиту, тобто зацікавленості в купівлі та споживанні товарів.

Маркетинг – це планування та здійснення всебічної діяльності, пов'язаної з товаром, з метою здійснення оптимального впливу на споживача для забезпечення максимального споживання за оптимальної ціни та одержання в результаті цього довгострокового прибутку.

2. Цілі, принципи та завдання маркетингу підприємства

Основна мета – орієнтація на споживача і задоволення його потреб, смаків, бажань.

До загальних цілей належать:

- досягнення максимально можливого споживання;
- досягнення максимальної споживчої задоволеності;
- представлення максимально широкого вибору товарів і послуг;
- максимальне підвищення якості життя.

До конкретних цілей належать:

- задоволення вимог споживачів і покупців;
- завоювання частки ринку;
- забезпечення росту обсягів збуту;
- досягнення переваг над конкурентами;
- вдосконалення маркетингових структур управління збутом;
- активізація стимулювання збуту та рекламної діяльності;
- застосування нових методів дослідження ринку.

Маркетинг як спосіб діяльності підприємців і специфічний спосіб господарювання в умовах ринкових відносин ґрунтується на таких принципах:

- вільний вибір мети та стратегії функціонування та розвитку;
- відкритість до споживача;
- спрямованість на кінцевий результат;
- комплексний підхід до вирішення проблем;
- оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад;
- активна політика, яка полягає в наступальній стратегії розвитку підприємства;
- науковий підхід до вирішення маркетингових проблем;
- гнучкість у досягненні поставленої мети;

- вартісність;
- наявність відповідної інфраструктури та фахівців.

Основними завданнями маркетингу є:

- виявлення існуючих і потенційних побажань і попиту на товари та послуги;
- організація науково-дослідних і проєктно-конструкторських робіт для створення конкурентоспроможної продукції;
- планування та координація виробничої, збутової, фінансової діяльності фірми;
- організація та вдосконалення системи та методів збуту продукції;
- реалізація політики ціноутворення;
- комунікації маркетингу;
- аналіз маркетингової діяльності та контроль за її здійсненням.

Роль маркетингу полягає в тому, що:

- 1) маркетинг підвищує інформованість, вибірковість споживачів і забезпечує ефективність придбання та споживання товарів і послуг;
- 2) маркетинг створює більш дієві канали зв'язку з організаціями, підприємствами та споживачами;
- 3) маркетинг поліпшує координацію ресурсів завдяки оптимізації режиму роботи підприємств, руху запасів, товарного асортименту, витрат на рекламу тощо;
- 4) маркетинг значно впливає на погляди людей і спосіб їхнього життя;
- 5) маркетинг сприяє поліпшенню якості життя.

3. Види маркетингу та їх характеристика

Історичні умови, традиції та зовнішні чинники ринкового середовища зумовили появу трьох загальних видів маркетингу залежно від орієнтації на товар, споживача або на їх поєднання:

- 1) комбінований маркетинг;
- 2) товарний маркетинг;
- 3) маркетинг споживача.

Товарний маркетинг – це система функціонування фірми на ринку, яка на перше місце висуває товарні властивості, параметри й якості, вважаючи, що в основі маркетингу лежить товар і послуга, їх можливості задовольнити потреби через власні якісні конкурентоспроможні показники.

Маркетинг споживача означає віддачу переваги споживчій вартості товарів з метою задоволення не лише фізичної, а і духовної потреби та вимоги.

Головне завдання маркетингу полягає у вивченні побажань, спонукання та формування попиту, пріоритетів тощо.

Комбінований маркетинг – це поєднання двох попередніх видів маркетингу, які застосовують у підприємницькій діяльності розвинуті країни, фірми, транснаціональні (міжнародні) компанії у сфері маркетингу.

Основними рисами сучасного маркетингу є:

- концентрація уваги на утриманні клієнтів назавжди (метою фірми є здобуття й утримання ринку);
- еластичний, індивідуальний маркетинг (інтенсивний контакт і діалог із клієнтом);
- концентрація на вигодах, які фірма створює клієнтам;
- особливо важливе значення марки;
- зростаюче значення етики в маркетингу;
- діяльність фірми з урахуванням не лише клієнтів, а й середовища;
- відповідальність усіх працівників за маркетингову орієнтацію фірми;
- тривалий період планування (планування стратегічне).

3. Формування маркетингової інформаційної системи

Сучасним вектором удосконалення маркетингової діяльності є побудова маркетингової інформаційної системи, яка ґрунтується на сучасних програмних засобах, інформаційних технологіях, розподіленому обробленні даних у мережах,

використанні економіко-математичних методів, моделей і систем підтримки ухвалення рішень.

Нині наявність різноманітних засобів подання інформації, які притаманні різним комунікативним інструментам, створює для підприємств багато можливостей подання необхідної маркетингової інформації цільовому ринку. Прийняте комунікативне рішення, що вибране з безлічі засобів, моделей, методів безпосередньо впливає на певний рівень інтересу споживачів до підприємства та його послуг.

Утримання їх інтересу навіть на зрілих ринках залежить від ефективного ведення маркетингової комунікативної політики.

Удосконалення інструментарію роботи з інформацією відбувається не лише на рівні збирання даних, а й на етапі їх оброблення. Нові технології в роботі з даними, завдяки яким з'явилась можливість зменшити витрати на зберігання інформації та значно збільшити її обсяги і швидкість оброблення, створили певні умови, без яких підприємствам не вдалося б скористатися всіма виниклими перевагами від нових підходів до збирання даних.

Маркетингова інформація – вихідний момент маркетингових досліджень. Вона необхідна для одержання фірмою конкурентної переваги на ринку, зниження ступеня ризику, визначення й запобігання змінам у довкіллі, координування стратегії й тактики.

Для збирання необхідної маркетингової інформації можна використати багато джерел, зокрема:

- друковані видання – періодика, монографії, брошури, спеціальні огляди ринків, довідники, статистичні збірники та ін.;
- інформація та інформаційні послуги Торгівельно-промислової Палати України, Держстандарту України;
- інформація від науково-дослідних інститутів за профілем;
- спеціальні дослідження – опитування споживачів, покупців, торговельних агентів;
- спеціальні довідки від офіційних організацій,

представників фірм, експертів;

- балансові звіти, каталоги, проспекти фірм;
- виставки, ярмарки, конференції, презентації;
- клієнти, покупці, споживачі;
- постачальники матеріально-технічних ресурсів;
- фінансова сфера;
- електронні засоби (Internet);
- неформальні джерела – чутки, друзі.

Лекція 8

Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень

1. Маркетингова інформація та її класифікація.
2. Джерела маркетингової інформації.
3. Методи збирання первинної інформації.
4. Маркетингові інформаційні системи.
5. Опитування як метод маркетингового дослідження.
6. Принципи проведення маркетингових досліджень.

1. Маркетингова інформація та її класифікація

Маркетингова інформація – це вихідний елемент маркетингових досліджень і найцінніший ринковий продукт. Цінність маркетингової інформації полягає в тому, що вона створює передумови для здобуття конкурентних переваг, допомагає знизити рівень комерційного ризику, визначити й урахувати зміни в навколишньому бізнес-середовищі. Належна інформація сприяє опрацюванню та координації стратегій, підтримці та обґрунтуванню відповідних рішень, підвищенню іміджу підприємства, дає можливість аналізувати його діяльність з метою підвищення її ефективності.

За призначенням:

– вихідна (для визначення проблеми та її розв'язання);

– контрольна (для оцінювання ефективності вирішення проблеми).

За рівнем:

– макропланова (інформація про державну фінансову систему, політику економічного регулювання цін, доходів, податків, позик тощо);

– мікропланова (інформація про величину попиту і пропозиції, про показники діяльності підприємства, його конкурентів, споживачів);

– мікропланова (інформація про величину попиту і пропозиції, про показники діяльності підприємства, його конкурентів, споживачів).

За власністю:

- власна (інформація, яка зібрана підприємством і належить йому);
- чужа (власність інших підприємств чи держав).

За доступністю:

- відкрита (доступна всім);
- приватна (доступна лише для службового користування);
- таємна (доступна для обмеженого кола осіб).

За терміном одержання:

- вторинна (зібрана раніше для розв'язання інших проблем);
- первинна (зібрана спеціально для розв'язання конкретної проблеми).

За роллю у діяльності фірми:

- стратегічна (для вирішення стратегічних завдань);
- тактична / оперативна (для вирішення тактичних і оперативних завдань).

2. Джерела маркетингової інформації

Під час проведення маркетингових досліджень для збирання інформації використовують дві основні групи методів:

Методи кабінетних досліджень (вторинна інформація – вже була зібрана раніше для іншої мети).

Методи польових досліджень (первинна інформація – збирають уперше для досягнення конкретної мети цього дослідження).

Кабінетні дослідження – це аналіз другорядної інформації про ринок із офіційних, а також інших друкованих джерел: періодичних видань, рекламних матеріалів, технічних, економічних, галузевих журналів, даних статистики.

Вторинну інформацію можна збирати з внутрішніх і зовнішніх джерел.

Джерела внутрішньої вторинної інформації (дані, які збираються на підприємстві): фінансова й статистична звітність підприємства; дані про збут щодо товарів і ринків; карти клієнтів

і посередників; дані попередніх досліджень тощо.

Джерела зовнішньої вторинної інформації (опублікована інформація): видання державних установ, зокрема довідники, статистичні огляди; періодика, книги; комерційна інформація, яку продають комерційні дослідницькі фірми; проспекти, каталоги.

Вторинна інформація має певні позитивні й негативні властивості.

Переваги вторинної маркетингової інформації: низька ціна; доступність; оперативність одержання інформації; можливість зіставити дані з різних джерел; наявність даних, які іноді неможливо отримати самостійно.

Недоліки вторинної маркетингової інформації: неповнота даних; негарантована надійність інформації з деяких джерел; можлива наявність застарілих даних (запізнюється на місяці, а інколи й на рік); можлива суперечливість даних із різних джерел; методологія збирання та оброблення даних часто невідома.

Хоча зазначена інформація і є вихідною для прогнозування та кон'юнктурних досліджень, її потрібно доповнювати оперативними даними (первинною інформацією) про умови продажу конкретного товару на певному ринку, а також даними про реакцію покупців на запропоновані вироби і збутові заходи постачальників.

Переваги первинної маркетингової інформації: збирається для конкретних цілей; дані не застарілі; методологію збирання даних контролює підприємство; доступ до результатів досліджень обмежений для конкурентів.

Недоліки первинної маркетингової інформації: збирання даних займає багато часу; потребує значних витрат; не всю інформацію можна зібрати в такий спосіб; у разі недостатності кваліфікації дослідників інформація може бути неточна.

Первинна інформація як і вторинна повинна бути точна, актуальна та об'єктивна.

План збирання первинної інформації щонайменше

повинен визначати: метод дослідження; принцип формування вибірки; знаряддя дослідження; спосіб зв'язку з аудиторією.

3. Методи збирання первинної інформації

Польовими дослідженнями називають збирання інформації про реакцію споживачів та умови продажу товару на конкретному ринку.

До основних методів польових досліджень належать:

– **опитування:** проводиться з метою одержання інформації від споживачів або з'ясування їхніх позицій щодо певних питань (Що купують? Коли купують? Яким засобом ЗМІ надають перевагу?). Це найпоширеніший метод збирання первинних даних, який використовують приблизно у 90 % маркетингових досліджень (іноді в поєднанні з іншими методами), основною перевагою є його гнучкість;

– **спостереження:** аналітичний метод одержання інформації, за якого спостерігач не вступає в безпосередній контакт з об'єктом спостереження. За допомогою спостереження вивчається поведінка споживачів, торговельного персоналу тощо. Спостереження здебільшого проводиться прихованим методом, використовуються спеціальні камери, системи дзеркал і інші технічні засоби. Відповідно спостереження може бути прихованим (передбачає, що люди не знають, що за ними спостерігають) або відкритим (знають про це);

– **експеримент:** дослідження впливу одного чинника на інші (наприклад, як розфарбування тари впливає на збут). Експеримент є одним із найважливіших способів одержання інформації щодо практичного випробування товарів у ринковому середовищі серед потенційних покупців. З цією метою вибірково відбирається соціально однорідна група, яка моделює певний сегмент ринку, здійснюється контроль за змінами, встановлюється ступінь значущості спостережуваних відмінностей. Мета такого дослідження – встановити причинно-наслідкові зв'язки між досліджуваними змінними через перевірку робочої гіпотези;

– **імітація:** метод, який ґрунтується на застосуванні ЕОМ

і дослідженні зв'язків між різними маркетинговими змінними на відповідних математичних моделях, а не в реальних умовах. Метод імітації є різновидом експерименту в лабораторних умовах, він передбачає відтворення ситуації з використанням низки факторів маркетингової діяльності не в реальних умовах ринку, а на дисплеї комп'ютера з використанням програмного забезпечення. Позитивним в імітації є те, що для неї не потрібна участь споживачів, і вона може враховувати численні взаємозв'язані фактори. Негативним – вона складна в застосуванні, а результат сильно залежить від закладених в основу моделі припущень;

– **панельні опитування:** періодичні збирання даних у однієї й тієї самої групи споживачів. Саме цей метод одержання даних (панельні опитування телеглядачів) використовується для визначення рейтингу телеканалів взагалі й телепрограм зокрема. Для панелі характерно: сталість теми й предмету дослідження; періодичність збирання даних (через певні проміжки часу); сталість сукупності об'єктів дослідження (домашні господарства, підприємства торгівлі, спеціальні панелі).

4. Маркетингові інформаційні системи

Маркетингова інформаційна система (МІС) – сукупність заходів, призначених для збирання, оброблення, аналізу, оцінювання й поширення актуальних і достовірних даних з метою інформаційного забезпечення маркетингових рішень, а також забезпечення необхідних для цього процесу людських і матеріальних ресурсів.

МІС формують допоміжні системи:

- система внутрішньої звітності;
- система збирання поточної маркетингової інформації;
- система маркетингових досліджень;
- аналітична система маркетингу.

Система внутрішньої звітності компанії: інформація, яку одержують із різних внутрішніх джерел і зберігають в електронному вигляді на комп'ютері. Бази даних внутрішньої

інформації дозволяють оперативно виявляти маркетингові можливості та проблеми, розробляти програми та оцінювати ефективність маркетингової діяльності. Система внутрішньої звітності дає змогу стежити за показниками, які відображають рівень поточного збуту, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, рух готівки, дані про дебіторську та кредиторську заборгованості та інші показники.

Система збирання поточної маркетингової інформації – це комплекс джерел і процедур, які застосовують для одержання щоденної інформації щодо різних чинників маркетингового середовища: конкурентних, технологічних, споживчих, економічних, політичних, соціальних і регулятивних.

Система маркетингових досліджень дає змогу оперувати інформацією, одержання якої потребує проведення окремого дослідження.

Маркетингові дослідження – це комплексне проектування, збирання, оброблення, аналіз та опис даних, необхідних для специфічної маркетингової ситуації.

Найважливішими напрямками маркетингових досліджень є:

- вивчення потенціалу ринку та частки ринку, що належить компанії;
- дослідження поведінки споживачів;
- оцінювання рівня задоволення споживачів;
- аналіз збуту;
- коротко- та довготермінові прогнози;
- дослідження політики цін;
- аналіз діяльності конкурентів тощо.

Аналітична система маркетингу охоплює прогресивні засоби для проведення аналізу даних і проблемних ситуацій. Вона складається із статистичного банку і банку моделей.

Статистичний банк – це сукупність сучасних статистичних методів опрацювання інформації щодо кількісних змін.

Дотримуючись таких методів, можна встановити тісний взаємозв'язок та взаємозалежність між факторами, що впливають

на маркетинговий процес та його результативність.

Банк моделей – це набір математичних моделей, що допомагають менеджерів з маркетингу ухвалити найоптимальніші маркетингові рішення.

Кожна модель складається з сукупності взаємозалежних змінних, які відображають певну реальну систему.

5. Опитування як метод маркетингового дослідження

Є 2 види опитування.

Структуроване опитування – коли всі респонденти відповідають на одні й ті самі питання, незалежно від відповідей.

Неструктуроване опитування – коли інтерв'юер задає питання залежно від одержаних відповідей.

Під час проведення опитування використовують такі методи одержання даних:

- 1) усний метод – інтерв'ю (індивідуальне або групове);
- 2) письмовий метод – анкетування, опитування поштою;
- 3) опитування за телефоном;
- 4) інтернетне опитування.

Анкета або опитувальний лист складається з 3 частин.

Вступ. Його завдання переконати респондента взяти участь в опитуванні. Також тут фіксується мета опитування, хто його проводить і скільки на це потрібно часу.

Ідентифікаційна частина. Тут збирається інформація про респондентів – стать, вік, належність до певного класу, професія, сімейний стан, ім'я, адреса, тощо.

Основна частина, яка складається з питань.

Розробка анкети складається з таких етапів:

- 1) визначення мети опитування;
- 2) визначення вибірки (кількості респондентів);
- 3) вибір методу збирання даних;
- 4) розроблення питань;
- 5) оцінювання питань.

Цілі опитування є такі:

Пошукові – для збирання додаткової інформації, яка потрібна для більш точного визначення проблеми.

Описові – для детального опису окремих явищ, фактів, проблем, а також їх взаємозв'язок і взаємовплив.

Експериментальні (казуальні) – для перевірки гіпотез і форм причинно-наслідкових зв'язків між попитом й істотними характеристиками товару та споживача.

Одиницю вибірки формують за допомогою таких методів:

1) випадкова вибірка – формується так, щоб усі споживачі, які бажають взяти участь в опитуванні входять до неї;

2) соціологічне опитування – вибірка становить 1 000–1 200 споживачів;

3) виходячи з затрат і коштів;

4) статистичний аналіз на основі довірчих інтервалів;

5) «правило великого пальця» без доказів приймається, що для одержання точних результатів вибірка повинна становити 5 % від генеральної сукупності.

Основні правила формування питань анкети:

1) питання повинно бути коротким і розглядати лише одну проблему;

2) тлумачення питання повинно бути однаковим для інтерв'юєрів і респондентів;

3) питання не може виходити за межі (досвіду) респондента;

4) питання повинно бути нейтральним і не повинно схилити респондента до певної відповіді;

5) закриті й відкриті питання повинні мати повний перелік варіантів відповідей.

Вимоги до послідовності питань в анкеті:

– спочатку розміщуються питання, що визначають рівень компетентності респондентів;

– тренувальні питання, які повинні зацікавити респондентів;

– перехідні питання;

- основні питання;
- класифікаційні питання або реквізитна частина;
- контрольні питання розміщують серед основних питань.

Існує 2 підходи побудови послідовності питань

Тунельний – означає перехід від загальних питань до окремих питань;

Секційний – він означає, що питання розміщуються послідовно, за окремими темами.

Основні критерії оцінювання питань анкети:

- необхідність та якість одержаної інформації;
- можливість респондента дати відповідь на питання;
- час, який витрачає респондент на відповідь.

6. Принципи проведення маркетингових досліджень:

1) об'єктивність (необхідність збирання інформації, яка адекватно відбиває реальну ринкову ситуацію за допомогою чіткої систематизації процесу маркетингових досліджень і запобігання можливих помилок);

2) систематичність (проведення маркетингових досліджень відповідно до розроблених планів і необхідних етапів);

3) комплексність (здійснення комплексу взаємозв'язаних дій, одні з яких забезпечують ефективність наступних);

4) безперервність (маркетингові дослідження постійно проводяться внаслідок динамічної зміни факторів маркетингового середовища);

5) оперативність (можливість швидко та своєчасно відреагувати та відкоригувати процес маркетингових досліджень або їх напрямки).

Лекція 9

Вивчення потреб і поведінки споживачів. Сегментування ринку фізкультурно-оздоровчих послуг

1. Фактори, що впливають на поведінку покупців.
2. Сутність ринкового сегментування.
3. Етапи процесу сегментування ринку.
4. Етапи позиціонування товару.
5. Критерії оцінювання й вибору цільових сегментів ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.

1. Фактори, що впливають на поведінку покупців

Ринок – це споживачі, їхня купівельна спроможність і схильність до обміну.

Поведінка споживачів – це дії, які здійснює окрема особа, купуючи й використовуючи продукцію чи послуги, це розумові та соціальні процеси, які передують цим діям або настають за ними.

Ядро моделі поведінки споживачів – процес ухвалення споживачем рішення щодо купівлі. У класичних випадках він складається з 5 послідовних кроків:

- 1) розуміння проблеми;
- 2) пошук відповідної інформації;
- 3) джерела інформації для зовнішнього пошуку;
- 4) зібрана інформація пропонує споживачу альтернативи, тобто варіанти купівлі;
- 5) використання оцінних критеріїв дозволяє вибрати альтернативу, тобто ухвалення рішення щодо купівлі;
- 6) кінцевий етап – поведінка після купівлі.

Купівельна поведінка – процес ухвалення рішення споживачем про розподіл свого доходу між різними товарами й послугами, які він має намір придбати.

Виділимо основні характеристики товарів, які підштовхують людину до придбання:

- якість;
- надійність;

- доступна вартість товару;
- наявність вибору, тобто асортимент;
- бонуси, знижки, розпродажі тощо;
- зручність розміщення товарів і планування магазину;
- умови й терміни доставки продукту;
- зручність розміщення магазину;
- зручність графіка роботи;
- види систем оплати;
- якість обслуговування та швидкість;
- додатковий сервіс;
- престиж виробника, бренду, марки;
- післяпродажне обслуговування;
- зовнішній вигляд і рівень комунікаційних навичок продавців;
- дизайн, фірмовий стиль, оформлення вітрин;
- надання необхідної інформації про товари.

Процес ухвалення рішень формується під дією таких 5 ситуативних впливів:

- завдання купівлі;
- соціальне оточення;
- фізичне оточення;
- ефект часу;
- попередній стан.

Мотив – це потреба, яка стала настільки нагальною, що змушує покупця шукати способи її задоволення.

2. Сутність ринкового сегментування

Сегментування ринку – це виокремлення певної кількості покупців, що мають схожу або однакову реакцію на комплекс маркетингових заходів підприємства, тобто подібно сприймають параметри товару, його ціну, місце збуту та маркетингові комунікації.

У процесі здійснення сегментування для підприємства **найважливіше завдання** – знайти **сегмент ринку**, на який воно спрямовуватиме основні маркетингові заходи.

Сегмент – це об'єднана, попередньо виявлена кількість споріднених споживачів товару чи послуги за певними ознаками.

Головною метою сегментування ринку є забезпечення адресності продукту, тому що він не може відповідати запитам одразу всіх споживачів. **Ознака сегментування ринку** – показник способу виокремлення певного сегмента ринку.

До основних ознак сегментування ринку належать:

- 1) соціально-економічні ознаки: рід занять, доходи, житлові умови, структура витрат, форми заощаджень;
- 2) географічні ознаки: розміщення регіону; кількість і щільність населення; структура комерційної діяльності; динаміка розвитку регіону тощо;
- 3) психографічні ознаки: соціальний клас; спосіб життя; особисті якості;
- 4) культурні фактори: освіта, звички читати, спосіб використання вільного часу, традиції, релігія;
- 5) поведінкові ознаки: привід для здійснення купівлі; пошук вигоди; статус постійного користувача; інтенсивність споживання; прихильність до марки; поінформованість про товар тощо;
- 6) демографічні ознаки: вік; стать; розмір сім'ї; рівень доходів; рід занять; освіта; національність.

Для успішного бізнесу підприємства повинні дотримуватися таких принципів:

- зосередитись на чомусь одному;
- визначити головний критерій оцінювання споживача;
- бути першим на ринку цього визначального критерію.

3. Етапи процесу сегментування ринку:

- 1) визначення факторів (ознак) сегментування;
- 2) вибір методу та здійснення сегментування ринку;
- 3) інтерпретація одержаних сегментів;
- 4) оцінювання сегментів ринку;
- 5) вибір сегментів ринку (цільового ринку);

- 6) позиціонування товару;
- 7) розроблення плану маркетингу.

4. Етапи позиціонування товару

Головне призначення сегментування полягає у виборі цільового ринку. **Цільовий ринок** – це приваблива для підприємства частина ринку, на якому воно зосереджує свою діяльність.

Процес позиціонування товару на кожному з цільових ринків містить дев'ять етапів:

1) насамперед необхідно встановити, який вид товару і на якому зовнішньому ринку потрібно позиціонувати. Один і той самий вид товару може по-різному позиціонуватися на різних ринках;

2) обравши конкретний вид товару, необхідно з'ясувати, які запити і потреби щодо цього товару і його властивостей існують на цільовому ринку;

3) після цього потрібно провести дослідження конкурентів на обраних ринках, вивчити їх можливості задоволення виявлених потреб, що зумовили наявність виду товару, що позиціонувався;

4) дослідження конкурентів дозволяють виявити й оцінити декларовані ними основні властивості пропонованих товарів і порівняти їх із властивостями цього товару;

5) визначивши й оцінивши такі властивості, доцільно побудувати карту позиціонування;

6) на основі аналізу карти позиціонування і з урахуванням переваги окремих конкурентів у позиціях, що вони утримують, встановлюються найбільш перспективні конкурентні переваги і позиції для товару, що пропонується;

7) після цього формуються й презентуються цільовій аудиторії властивості, що характеризують товар і що дозволяють завоювати конкурентні переваги в розумах споживачів;

8) після цього проводять моніторинг позиції товару;

9) завершальним етапом є аналіз положення товару на ринку й дослідження можливостей його перепозиціонування.

5. Критерії оцінювання й вибору цільових сегментів ринку фізкультурно-оздоровчих послуг

До критеріїв ефективності проведеної сегментації належать: розмір ринку, адекватний потребам спортивно-оздоровчої організації; значна потреба сегменту саме в умовах цієї спортивної організації; низькі додаткові витрати на обслуговування сегменту; стійкі відмінності між сегментами (ринкові сегменти повинні помітно відрізнятися один від одного для того, щоб запропоновані послуги за своїми якостями й ціновими характеристиками точно відповідали вимогам конкретного сегменту); низька конкурентоспроможність послуг, запропонованих конкуруючими спортивно-оздоровчими організаціями в цьому секторі ринку.

Критерії оцінювання й вибору цільових сегментів ринку

1. Кількісні параметри сегмента: кількість потенційних клієнтів, а отже, необхідних людино-місць; компактність розміщення потенційних клієнтів; необхідна кількість людино-годин (людино-днів, місяців, років), занять.

2. Доступність сегмента для спортивно-оздоровчої організації і, навпаки, організації для споживачів, які складають цей сегмент, з точки зору його місцезнаходження, рівня й ціни транспортного обслуговування, наявності місць для паркування авто, пропускна здатність спортивних споруд, а також каналів просування фізкультурно-оздоровчих послуг.

3. Істотність сегмента: його стійкість (постійність параметрів попиту споживачів, які складають цей сегмент), а також наявність перспектив для росту й розвитку.

4. Потенційна рентабельність (прибутковість) роботи спортивно-оздоровчої організації у виділеному сегменті.

5. Поєднання сегмента з ринками основних конкурентів: потенційні організації-конкуренти в цьому сегменті; переваги й недоліки конкурентів; можливі дії конкуруючих спортивно-оздоровчих організацій відносно обраного сегмента (готовність поступитися цим сегментом, вступити в кооперацію або в жорстку конкуренцію з урахуванням своєї захищеності).

Лекція 10

Організація маркетингової діяльності на підприємстві

1. Сутність, значення та завдання політики поширення.
2. Маркетингова політика комунікацій.
3. Реклама в системі маркетингових комунікацій.
4. Організація маркетингової діяльності підприємства.
5. Контроль маркетингової діяльності підприємства.

1. Сутність, значення та завдання політики поширення

Політика поширення – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та одержання фірмою прибутку.

Основна мета політики поширення – організація ефективного поширення виготовленої продукції.

Завдання поширення продукції можна поділити на дві групи: стратегічні та тактичні.

Стратегічні завдання пов'язані з формуванням та організацією каналів поширення:

- прогнозування перспективних каналів поширення;
- вибір прямого чи опосередкованого каналу поширення;
- вибір оптимальних каналів поширення, маршрутів поширення, розміщення складів.

Тактичні завдання поширення містять:

- роботу з наявними клієнтами та залучення нових;
- пошук і відбір комерційних пропозицій на поставку товару;
- організацію виконання замовлень і поставку товарів (визначення маршрутів поширення, перевірку наявності товарних запасів, заходи стимулювання збуту тощо).

Поширення – це процес взаємодії дистриб'юції, товароруху та продажу товарів / послуг із метою забезпечення їхньої споживчої цінності та підвищення ринкової вартості капіталу підприємства. Терміни «дистриб'юція», «товарорух» і

«продаж» є невід’ємними складовими «поширення».

Використовуючи методологію системного підходу, процеси дистриб’юції, товароруху та продажу пропонуємо розглянути як сукупність взаємодіючих підсистем у межах системи поширення (рис. 10).



Рисунок 10 – Взаємодія підсистем, системи поширення

Кожна із взаємодіючих підсистем поширення повинна виконувати певний перелік функцій і загальної сукупності функцій системи (рис. 11).



Рисунок 11 – Функції дистриб’юції, товароруху та продаж у межах системи поширення

Маркетингова політика поширення – діяльність підприємства з управління комплексом заходів щодо організації взаємодії процесів дистриб’юції, товароруху та продажу товарів / послуг із метою забезпечення їх споживчої цінності та

підвищення ринкової вартості капіталу підприємства.

Реалізація продукції – це завершальний етап політики поширення підприємства, оскільки термін «реалізація» означає продаж товарів або послуг, перетворення їх у гроші. В сучасних умовах реалізація може здійснюватися у формі продажу, поставки, обміну у всіх його формах, оренди тощо.

Місце – це не лише те, де товар чи послуга продається. Воно містить увесь процес доставки продукції на ринок та супровідні види діяльності: прийом замовлення, логістику та канали поставки, а також забезпечення підтримки продукту або послуги на всьому шляху до та після продажу.

Дистрибуція – це поняття є частиною досліджуваного елементу комплексу маркетингу, на яку покладена функція інформаційного та організаційно-економічного забезпечення процесів товароруку та продаж, кінцевою метою якої повинно бути забезпечення ефективної діяльності каналів поширення.

Поширення товару містить такі операції:

- розроблення прогнозів ринкової кон'юнктури і прогнозів реалізації продукції;
- розрахунок й обґрунтування фінансового кошторису поширення;
- вибір альтернативних каналів поширення продукції;
- створення торговельних комунікацій;
- розроблення форм збутової звітності;
- моделювання процесів продажу й кінцевих результатів операцій поширення.

Систему поширення товарів підприємства на ринку можна розглядати з позиції макро- і мікрорівнів.

З позиції макрорівня розподіл є складовою частиною концепції маркетингу. Проте найважливішими для підприємства на цьому рівні є такі завдання:

- розміщення трансформаційних центрів у маркетинговому середовищі;
- формування маркетингових ланцюгів з метою ефективного управління товарними потоками.

З позиції мікрорівня призначення сфери поширення для підприємства полягає в забезпеченні планування, підготовки, реалізації й контролю процесів переміщення готової продукції, інформації, готівки тощо на локальному рівні. Роль поширення в сфері маркетингу на цьому рівні означає застосування найбільш ефективних способів роботи з фізичного переміщення, заснованих на достовірній, повній і актуальній інформації, що відображає вимоги конкретних замовників.

Найважливіші функції поширення на цьому рівні для підприємства полягають у такому:

- вивчення попиту та пропозиції на ринку;
- управління товарними запасами;
- отримання й ефективне оброблення замовлень;
- комплектація, упакування й виконання низки інших фізичних операцій із підготовки товарних потоків до генерації;
- організація раціонального відвантаження;
- управління доставкою та контроль за виконанням транспортних операцій щодо переміщення продукції;
- лізингове обслуговування (післяпродажний сервіс).

Основними завданнями, що вирішуються в межах поширення підприємством товарів на ринку, є:

- вивчення й задоволення потреб споживачів;
- оптимізація формування портфеля замовлень;
- укладання договорів із замовниками на постачання товарів;
- забезпечення ритмічного й планомірного поширення споживчих товарів;
- організація сервісної діяльності;
- раціоналізація параметрів, структури й просування динамічних матеріальних потоків;
- оптимізація параметрів й умов утримання запасів товарного характеру;
- контроль виконання господарських операцій із партнерами;

– формування й удосконалювання системи інформаційного забезпечення.

Ефективність вирішення цих та інших завдань багато в чому залежить від структури системи поширення підприємства, що має відповідати специфіці кожного підприємства, попиту та пропозиції тієї продукції, що випускається й реалізується, особливостям підприємства, стратегії й тактиці на ринку та постійній трансформації каналів поширення.

2. Маркетингова політика комунікацій

Маркетингова політика комунікацій – це комплекс заходів, які використовуються фірмою для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари (послуги). Маркетингова політика комунікацій може базуватися на великій кількості методів – рекламі, стимулюванні збуту, персональному продажу, участі у виставках.

Просування – створення й підтримування постійних зв'язків між фірмою й ринком із метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність.

Маркетингова комунікаційна політика (маркетингова політика комунікацій) – перспективний курс дій фірми, спрямований на забезпечення взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Інтегровані маркетингові комунікації – це концепція планування маркетингових комунікацій, яка передбачає пошук оптимального поєднання її окремих напрямів шляхом інтеграції всіх окремих звернень з метою забезпечення максимального впливу на цільову аудиторію.

Комплекс просування товару (комунікаційний мікс, від англ. *communication mix*) – поєднання основних (реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, персональний продаж) і синтетичних засобів маркетингових комунікацій (виставки, спонсорство, брендинг та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу) для досягнення рекламних і маркетингових

цілей.

Завдання маркетингової політики комунікацій – прискорити або посилити зворотню реакцію покупців. Необхідний такий вплив на споживача, щоб він самостійно прийняв рішення купити саме цей товар, тому маркетингова комунікаційна політика – це насильний вплив на потенційних покупців, які мають бути вільними у прийнятті рішень.

Функції маркетингової політики комунікацій:

- інформування реальних і потенційних покупців про фірму та товари;
- формування попиту;
- стимулювання споживачів до купівлі товарів фірми;
- створення позитивного іміджу товарів і фірми.

Політика маркетингових комунікацій повинна враховувати ступінь готовності покупця сприйняти товар, тобто ступінь його зрілості.

Таблиця 4 – Ступінь готовності покупця до сприйняття товару

Ступінь готовності покупця сприйняти товар	Завдання системи сприяння продажу
Покупець нічого не знає про товар чи фірму або чув лише їх назву	Інформувати покупця про існування фірми і товару, дати певні знання про них
Покупець знає товар, але визнає за краще купувати товари в інших продавців	Переконати покупця в перевагах вашого товару
Покупець вже переконаний, але вагається зробити купівлю	Відштовхнути покупця до здійснення купівлі зараз

Формування попиту – це перетворення нейтральної купівельної спроможності в цілеспрямований, конкретний попит саме на ваші товари.

Імідж – образ, репутація, уява покупців і широкої публікації про фірму, її товари та послуги.

Імідж фірми – це відображення у свідомості покупців

реальних і привнесених як фірмою, так і самими споживачами характеристик фірми. В імідж входять реальні переваги фірми та товарів, а також соціальні характеристики фірми, які створюються громадською думкою та цілеспрямованою діяльністю фірми. Водночас наголос робиться на турботі фірми про споживача, про захист довкілля, отже, на соціальній ролі фірми. Створенню іміджу фірми допомагає вдалий фірмовий стиль.

Фірмовий стиль – це сукупність елементів, що забезпечують виділення фірми та її виробів серед конкурентів. Основні елементи фірмового стилю: товарний знак, фірмовий девіз, колір, шрифти тощо.

3. Реклама в системі маркетингових комунікацій

Реклама – цілеспрямований інформативний вплив опосередкованого характеру на споживача з метою просування товарів і послуг на ринок. Без реклами неможливе формування широких ринків продажу товарів, перетворення потенційно існуючих потреб певної цільової аудиторії на інтенсивний попит.

Основне завдання реклами – спонукати до купівлі певного товару конкретного споживача (покупця).

Маркетингові цілі торкаються насамперед двох аспектів – товарів і ринків, тобто визначаються тим, які товари й на яких ринках має намір продати підприємство. Цілі стосовно ціноутворення, доведення товарів до споживача, реклами тощо є цілями нижчого рівня, бо вони постають унаслідок розроблення маркетингових стратегій, що безпосередньо пов'язані з окремими складовими комплексу маркетингу (рис. 10).

Успіх реклами як елемента маркетингової комунікації в цей час обумовлений двома обставинами:

- цілеспрямованістю й систематичним характером;
- тісним зв'язком із процесом планування, розроблення й виробництвом товару, вивченням попиту на нього, ціноутворенням і збутом.



Рисунок 12 – Зв'язок рекламних комунікацій зі складовими маркетингу

У сформованих ринкових умовах реклама крім інформативної стала виконувати й комунікативну функцію, забезпечуючи «зворотний зв'язок» виробництва з ринком і покупцем шляхом максимального управління процесом руху товарів.

Існуючі різновиди реклами можна класифікувати так:

- за цільовою аудиторією: споживач і ділова реклама;
- за функціями й цілями: товарна, корпоративна й нетоварна реклама;
- за засобами передавання: рекламу доводять до одержувача за допомогою всього того, що можна побачити чи почути;
- за способом подання: візуальна реклама поділяється на статичну й динамічну (анімаційну).

Залежно від цілей, визначених конкретною ринковою ситуацією, реклама виконує такі функції:

- формує попит на товар;
- надає споживачам необхідну інформацію;
- вселяє довіру до товару і його виробника;
- забезпечує збут, підтримує і нарощує обсяги збуту;
- враховує потреби клієнта;
- створює обличчя підприємства (за допомогою «фірмового стилю»);
- створює певний образ (імідж) конкретного товару;
- сприяє підвищенню інтелектуального рівня

споживача.

4. Організація маркетингової діяльності підприємства

Організація маркетингу в компанії припускає:

- усвідомлення нової функції щодо взаємодії підприємства з ринком;
- розроблення керувальної системи маркетингової діяльності;
- створення маркетингової структури (служби або відділу), що забезпечує реалізацію маркетингу на підприємстві спільно з іншими підрозділами.

Варіанти створення служби маркетингу на підприємстві

Ініціативний, коли група фахівців, штатних співробітників підприємства проявляє ініціативу і виходить на керівництво з ідеєю організації служби (відділу) маркетингу.

Компромісний, коли в межах якого-небудь підрозділу, наприклад, відділу збуту, формується маркетингова група.

Проміжний, коли для вирішення якої-небудь проблеми формується група маркетингу зі штатних і залучених співробітників.

Адміністративний, коли служба (відділ) маркетингу створюється за рішенням керівництва підприємства.

Сучасний, коли створюється служба (відділ) маркетингу з урахуванням обраної обґрунтованої організаційної структури.

Деякі керівники компаній не завжди розуміють доцільність створення маркетингового підрозділу, тому під час його організації потрібно:

- переконати керівництво в необхідності створення маркетингової структури;
- мати чітке уявлення того, яке місце займатиме маркетинговий підрозділ у структурі підприємства;
- встановити зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства;
- забезпечити організаційне підпорядкування одному з вищих керівників підприємства (наприклад,

комерційному директору за відсутності посади «директор із маркетингу»);

- вибрати відповідну організаційну структуру маркетингу з урахуванням специфіки продукції, що випускається, кількості ринків і масштабів збутової діяльності підприємства;

- розробити положення про службу у відділі маркетингу і визначити оптимальну кількість співробітників-фахівців із маркетингу;

- вирішити питання з матеріальною базою і формуванням бюджету маркетингу.

Надалі, в процесі роботи необхідно формувати авторитет маркетингової структури за рахунок глибокого знання діяльності компанії, проведення маркетингового аналізу, планування маркетингової діяльності з урахуванням стратегії розвитку підприємства, одержання результатів від впровадження конкретних маркетингових заходів тощо.

5. Контроль маркетингової діяльності підприємства

У ході здійснення контролю потрібно використовувати певні нормативи, стандарти, в яких відображено очікуваний рівень характеристик, що потрапляють під оцінювання.

Основні завдання контролю:

- визначення дійсних значень параметрів маркетингової діяльності;

- їх порівняння з плановими величинами;

- аналіз величини параметрів і причин відхилення від запланованих значень;

- формування висновків по результатах контролю та відповідного звіту;

- визначення заходів щодо виправлення відхилень і підвищення відповідальності.

Існують такі види маркетингового контролю:

- 1. Контроль річних планів** – основну відповідальність несе керівництво вищого і середнього рівня;

метою контролю є перевірка, чи було досягнуто запланованих результатів; зміст контролю: аналіз обсягів продажів, аналіз ринкової частки, аналіз відношення обсягів продажу до витрат, фінансовий аналіз, аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності.

2. **Контроль прибутковості** – основну відповідальність несе контролер маркетингової діяльності; метою контролю є перевірка, де підприємство отримує і втрачає гроші; зміст контролю: визначення прибутковості в розрізі продуктів, територій, споживачів, торговельних каналів тощо.

3. **Контроль ефективності** – основна відповідальність лежить на керівниках лінійних і штабних служб, контролері маркетингової діяльності; метою контролю є оцінювання й підвищення ефективності маркетингової діяльності; зміст контролю: аналіз ефективності роботи збутовиків, реклами, стимулювання торгівлі, розподілення.

4. **Стратегічний контроль** – основна відповідальність лежить на вищому керівництві, аудиторам маркетингу; метою контролю є перевірка, чи використовує підприємство свої можливості щодо ринків, продуктів і каналів збуту; зміст контролю: аналіз ефективності маркетингової діяльності, аудиторський контроль маркетингової діяльності.

5. **Контроль під час управління маркетингом за результатами** – основна відповідальність лежить на керівництві вищого та середнього рівнів, метою є контроль проміжних і остаточних результатів виконання маркетингового плану, констатація й оцінювання досягнутих результатів маркетингової діяльності й відповідні висновки.

Види контролю охоплюють як здійснення функцій маркетингу всередині підприємства, так і зовні. У зв'язку з цим виділяють три рівні контролю маркетингу: організація загалом; підрозділ маркетингу; зовнішній контроль.

Контроль маркетингу на рівні організації спрямований на одержання інформації, яка необхідна для оцінювання рівня ефективності маркетингу й ухвалення відповідних рішень з боку керівництва підприємства. Зазвичай про результати контролю

доповідають щомісяця на раді директорів. Зазвичай цей контроль спрямований на оцінювання: ефективності виконання стратегічного плану маркетингу; ефективності виконання річного плану маркетингу; прогресу в галузі маркетингової діяльності; співвідношення: ціни – витрати – прибуток; результатів розроблення нових продуктів.

Лекція 11

Конкуренція у сфері фізичної культури і спорту

1. Поняття і види конкуренції на ринку надання фізкультурно-спортивних послуг.
2. Фактори, які обумовлюють конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих послуг і організацій.
3. Конкурентні стратегії організацій і специфіка їх реалізації.
4. Методика оцінювання конкурентоспроможності послуг у сфері фізичної культури і спорту в межах маркетингу.

1. Поняття і види конкуренції на ринку надання фізкультурно-спортивних послуг

У загальному значенні конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринку, які займаються одним і тим самим видом діяльності й зацікавлені в досягненні одних і тих самих цілей. З точки зору маркетингу, конкуренція – це боротьба за клієнта (за гроші покупця) шляхом задоволення його потреб. На ринку фізкультурно-оздоровчих послуг існує декілька рівнів і відповідно до них видів конкурентних відносин.

Міжгалузеву конкуренцію спортивно-оздоровчим організаціям складають насамперед організації-виробники інших (не фізкультурно-оздоровчих) соціально-культурних послуг. Це можуть бути музичні й художні школи, курси вивчення іноземних мов, театральні студії, школи народних ремесел, інтернет-клуби, політичні партії та об'єднання, наукові гуртки, які задовольняють такі ж вищі потреби, як і заняття фізичними вправами та спортом (наприклад, успіх, самовираження, повагу, творчість). Ці організації не виходять на ринок фізкультурно-

оздоровчих послуг, але істотно знижують на них попит.

На **внутрішньогалузевому рівні** конкурентами є самі спортивно-оздоровчі організації, наприклад, спортивні комплекси, фізкультурно-оздоровчі центри, палаци спорту, фітнес-клуби, дитячо-юнацькі клуби фізичної підготовки.

Функціональна конкуренція є наслідком того, що будь-яку потребу можна задовольнити різними способами. Так, потребу в рухах, зміцнення здоров'я або фізичного удосконалення можна задовольнити за допомогою занять у фітнес-клубі, плавальному басейні, тенісному клубі, спортивно-оздоровчому центрі. Ці організації є функціональними конкурентами і є суперниками між собою за залучення якомога більшої кількості клієнтів.

Видова конкуренція характеризує наявність послуг одного призначення і близьких одна до одної за багатьма параметрами, але відмінних за властивостями. Видовими конкурентами є: по-перше, різні спортивно-оздоровчі організації (такі, як центри олімпійської підготовки, дитячо-юнацькі спортивні школи, спортивні клуби, секції, які функціонують у навчальних закладах і на підприємствах), які надають послуги з одного й того самого виду спорту, наприклад, футболу; по-друге, ідентичні спортивні організації (наприклад, ДЮСШ), які надають послуги з різних видів спорту.

Предметна – конкуренція ідентичних товарів.

Цінова – використовується для проникнення на ринок з новим товаром (послугою). Розрізняють пряму і непрямую (приховану) цінову конкуренцію. За прямої конкуренції організація широко сповіщає про зниження цін на товари, який вона виробляє. За непрямой конкуренції організація вводить на ринок новий товар із покращеними споживчими якостями, а ціни піднімає не пропорційно покращанню якостей, а нижче.

Нецінова конкуренція – надання покупцеві великої кількості послуг, мінімізація терміну поставки, зниження енергоємності, залік зданого товару.

Недобросовісна – демпінг (продаж товару за ціною нижче номінального рівня), промисловий шпіонаж, переманювання

спеціалістів, які володіють секретами виробництва, випуск підробних товарів, використання чужих товарних знаків, поширення неправдивих відомостей про конкурентів. Така форма конкуренції є руйнівною.

Споглядання – спрямована на те, що конкуренти знаходять способи співпраці у сфері виробництва і маркетингу.

Маркетингова конкуренція виникає, коли спостерігаються незначні відмінності між послугами, які надаються різними спортивно-оздоровчими організаціями або, навпаки, коли існує повна ідентичність послуг. Маркетингова конкуренція спостерігається між аналогічними спортивними комплексами, які розміщені в різних районах міста, які культивують однакові види спорту й використовують ідентичні або схожі програми, методики навчання й тренування, обладнання та залучають спеціалістів однакової кваліфікації.

2. Фактори, що обумовлюють конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих послуг і організацій

З конкуренцією невід'ємно пов'язане поняття конкурентоспроможності. З позиції маркетингу конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих послуг потрібно трактувати як сукупність їх якісних (нецінових) і цінових характеристик, які забезпечують задоволення конкретних потреб клієнтів спортивно-оздоровчих організацій. Конкурентоспроможність розкривається через систему факторів, до яких належать ті якості й характеристики послуг, які з одного боку, роблять послугу привабливою для споживачів; а з іншого – сприяють удосконаленню акту покупки.

Фактори конкурентоспроможності, а отже, потенційні конкурентні переваги спортивно-оздоровчих організацій можна розподілити на дві категорії: «**переваги в умінні**» і «**переваги в ресурсах**».

Перша категорія «**переваги в умінні**» обумовлена ефективністю сумісної роботи персоналу (насамперед тренерсько-викладацького колективу, представників управління, збутовиків) і маркетологів і містить педагогічні й маркетингові

дослідження, а також технології проектування й виробництва фізкультурно-оздоровчих послуг, уміння організувати стимулювання збуту.

Друга категорія **«переваги в ресурсах»** – це фінансовий потенціал організації, кадровий склад і його кваліфікація, рівень матеріально-технічної оснащеності спортивної бази. Отже, стає очевидним, що конкурентоспроможність фізкультурно-оздоровчих послуг – це не лише висока якість і помірна ціна, а й уміння маневрувати послугами на ринковому просторі та в часі.

Ефективна діяльність (як ціновим, так і неціновим) напрямкам дає можливість навіть невеликим спортивно-оздоровчим організаціям успішно конкурувати з лідерами ринку й адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

3. Конкурентні стратегії організацій і специфіка їх реалізації

Стратегічними регуляторами конкурентних відносин, які складаються на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, є (окремо або в різних сполученнях) «три кити успішного маркетингу»: ціна, якість послуг та імідж спортивно-оздоровчої організації.

У зв'язку з цим розглянемо стратегії створення конкурентних переваг на основі іміджу спортивно-оздоровчої організації і послуг, які вона виробляє. Позитивний імідж є стимулом на початковому етапі вибору послуги як основний мотив надання переваги конкретній організації перед конкурентами (трапляється в 62,9 % випадках).

Імідж – це сукупність знань, досвіду, бажань, почуттів, які пов'язані з певним предметом. Ринок кожної спортивно-оздоровчої організації – це певний соціальний простір, в якому ті, хто займаються, а отже, і ті, хто їх оточують мають достатньо широку інформацію про діяльність організації.

Престижний імідж дає можливість фізкультурній організації одержати явні переваги перед конкурентами, наприклад, підвищити рівень популярності, а отже, ринкової необхідності, що насамперед приведе до збільшення ринкової

частки й створення умов для росту економічних успіхів організації; знизити сукупні витрати на проведення рекламних і PR-компаній у цілях позиціонування спортивно-оздоровчої організації та її послуг; зайняти стійке лідируюче положення щодо найближчих конкурентів, які мають нижчий рівень рейтингу за іміджем; підвищити рівень корпоративної культури і згуртованості колективу спортивно-оздоровчої організації.

Імідж підлягає вимірюванню й кількісному оцінюванню. Так, Н. Андерсен пропонує використати таку модель системного оцінювання реакції індивіду, який подає оцінювання іміджу організації:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \times K_i,$$

де R – реакція індивіда, яка визначає оцінювання іміджу організації, який задається n компонентами (стимулами);

W₁ – «вага» кожного компонента іміджу організації, який інтерпретується як його важливість і значущість для респондента; K₁ – шкальне значення n-го компонента іміджу. Підтримці та створенню позитивного іміджу сприяють дії, які спрямовані на популяризацію послуг та організацій, які їх виробляють і реалізують.

Серед показників якості послуг організації у сфері фізичної культури й спорту виділяють:

- якість процесу занять обраним видом фізичної активності чи видом спорту;
- матеріально-технічна оснащеність спортивної бази і процесу занять;
- доступність послуг спортивної чи оздоровчої організації;
- безпека занять;
- якість навчання й тренування;
- характеристики виконавців;
- імідж спортивної організації;
- рівень сервісу і супутніх послуг.

3. Методика оцінювання конкурентоспроможності послуг у сфері фізичної культури і спорту в межах маркетингу

Аналіз і оцінювання конкурентоспроможності продукту (тим більше послуги) – це складна методична проблема, рішення якої вимагає залучення кваліфікованих аналітиків, наявність базового зразка для порівняння та використання адекватного математичного інструментарію. Для оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг можна користуватися різними способами.

1-й спосіб (метод). Найпростіший у використанні: 1-й етап – розробити список головних оцінюваних показників (формується за результатами опитування клієнтів спортивно-оздоровчої організації); 2-й етап – виставити бальні оцінки показників фізкультурно-оздоровчих послуг і послуг-конкурентів, які вивчаються за певною шкалою, наприклад, 5 балів буде відповідати оцінці – абсолютно влаштовує; 4 бали – влаштовує; 3 – не можу сказати; 2 – не влаштовує; 1 бал – абсолютно не влаштовує. Виставляти оцінки надається право самим споживачам; 3-й етап – звести виставленні оцінки. Найбільша сума балів буде відповідати найбільш конкурентоспроможному об'єкту.

2-й спосіб. Більш точна оцінка конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг може бути одержана за допомогою методів соціометрії та кваліметрії. 1-й етап – встановлення пакету вимог до фізкультурно-оздоровчих послуг та визначення переліку показників, які необхідно оцінити. Вимоги до послуги, яка оцінюється, і послуги-конкуренти визначаються за допомогою опитування споживачів; 2-й етап – оцінка вибраних показників, які характеризують рівень конкурентоспроможності оцінюваної (власної) послуги і послуг-аналогів, що надаються конкуруючими спортивно-оздоровчими організаціями; 3-й етап – вибір базового зразка для порівняння та встановлення його параметрів. Як базові для порівняння обирають набір показників «ідеальної» фізкультурно-оздоровчої послуги, яка задовольняє клієнта на 100 %, тобто має вищий бал за шкалою. Тоді величина пошукового (n) показника «ідеальної»

послуги Pe_n буде дорівнювати: $Pe_n = \text{const} = 5$ балів x кількість опитаних;

4-й етап – визначення одиничних індексів конкурентоспроможності, які показують, наскільки кожен параметр оцінюваної послуги і послуги-конкурента близький до параметра потреби клієнта. Одиничні індекси конкурентоспроможності c_1 (від англ. Competition – «конкуренція») вираховуються за формулою

$$c_n = \frac{P_n}{Pe_n},$$

де c_n – одиничний показник конкурентоспроможності n -го параметра послуги; P_n – ступінь задоволеності n -м показником послуги (в балах); Pe_n – величина n -го показника «ідеальної» послуги (в балах);

5-й етап – визначення відносних показників конкурентоспроможності (C_n). Визначення C_n відбувається за допомогою попарного порівняння одиничних показників конкурентоспроможності оцінюваної послуги і послуг конкурентів

$$C_n = \frac{c_n}{c_{\text{конкур}_n}},$$

де C_n – відносний показник конкурентоспроможності n -го параметра оцінюваної (власної) послуги; c_n – одиничний показник конкурентоспроможності n -го параметра оцінюваної (власної) послуги; $c_{\text{конкур}_n}$ – одиничний показник конкурентоспроможності n -го параметра послуги-конкурента; 6-й етап – визначення узагальненого (інтегрального) показника (індексу) конкурентоспроможності кожної конкурувальної послуги. Узагальнений індекс конкурентоспроможності вираховується за формулою

$$C = \frac{\sum_{n=1}^n c_n}{\sum_{n=1}^n c_{\text{конкур}_n}},$$

де C – узагальнений (інтегральний) індекс конкурентоспроможності; $\sum c_n$ – сума n одиничних показників конкурентоспроможності власної послуги; $\sum c_{\text{конкур}}$ – сума n одиничних показників конкурентоспроможності послуги-конкурента;

7-й етап – оформлення підсумків за результатами оцінювання. На цьому етапі відбувається оцінювання рівня конкурентоспроможності кожної послуги за окремими аспектами і загалом. Висновок про рівень конкурентоспроможності оцінюваної послуги за окремими аспектами здійснюється: на основі тих параметрів фізкультурно-оздоровчих послуг, за якими розрахункове значення $C_n > 1$, власна (оцінювана) послуга переважає над послугою-конкурентом, а отже, має в цих пунктах явні конкурентні переваги; у разі $C_n < 1$ власна (оцінювана) послуга поступається послугі, яку надає конкурентна організація; $C_n = 1$ за однакового рівня конкурентоспроможності оцінюваних параметрів власної і конкуруючої фізкультурно-оздоровчої послуги. Висновок про рівень конкурентоспроможності послуги загалом відбувається аналогічним способом: за $C < 1$ власна (оцінювана) послуга поступається послугі, яку надає конкурентна організація; за $C > 1$ – переважає її; а за $C = 1$ послуги володіють однаковим рівнем конкурентоспроможності.

3-й спосіб. Найбільш точне оцінювання рівня конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчих послуг відбувається з урахуванням значущості кожного з її показників. У цьому разі методика оцінювання, починаючи з шостого етапу має такий вигляд:

6-й етап – визначення коефіцієнтів значущості (вагомості) вибраних показників (q_n). Вирахування коефіцієнтів вагомості відбувається: спочатку споживачам надається можливість виставляти бальні оцінки, які характеризують ступінь значущості

вибраних показників (наприклад, 5 балів – надзвичайно важливо; 4 бали – дуже важливо; 3 бали – доволі важливо; 2 – не дуже важливо; 1 бал – абсолютно не має значення); потім вираховуються коефіцієнти вагомості (розрахунки проводяться за формулою

$$q_n = \frac{a_n}{\sum_{n=1}^n a_n},$$

де q_n – коефіцієнт вагомості n -го показника; a_n – бальна оцінка n -го показника; n – кількість показників, які можуть бути враховані під час оцінювання якості послуги. Якщо розрахунки правильні, сума числових значень q_n повинна дорівнювати одиниці;

7-й етап – визначення узагальненого (інтегрального) показника (індексу) конкурентоспроможності (С). Узагальнений індекс конкурентоспроможності за кожною конкуруючою послугою знаходять за формулою середнього арифметичного

$$C = \sum_{n=1}^n C_n \times q_n,$$

де С – узагальнений показник конкурентоспроможності фізкультурно-оздоровчої послуги; C_n – відносний індекс конкурентоспроможності n -го показника досліджуваної послуги; q_n – коефіцієнт вагомості n -го показника послуги; n – кількість параметрів, які необхідно оцінити;

8-й етап – оформлення підсумків за результатами оцінювання. Найбільш інтегральний індекс конкурентоспроможності буде відповідати найбільш конкурентоспроможному об'єкту (спортивно-оздоровчої організації та її послуг).

Отже, відмітимо, що ця методика має такі переваги: по-перше, вона передбачає пряме вимірювання й оцінювання параметрів послуг спортивно-оздоровчих організацій; по-друге, вона дає можливість більш точно враховувати значущість окремих показників і ступінь їх впливу на узагальнений показник

конкурентоспроможності послуги; по-третє, вона дає можливість використовувати інформацію, яку одержано безпосередньо від споживача, що є запорукою успіху всієї маркетингової діяльності спортивно-оздоровчої організації.

Лекція 12

Ціна й цінова політика у сфері фізичної культури та спорту

1. Ціна: поняття, основні функції, маркетингове значення.
2. Цінова політика в маркетингу: сутність і етапи її формування.
3. Фактори, які впливають на остаточну ціну фізкультурно-спортивних послуг.
4. Цілі, стратегії та завдання цінової політики організацій у сфері фізичної культури та спорту.

1. Ціна: поняття, основні функції, маркетингове значення

Ціна як економічна категорія – це грошове вираження вартості товару (послуги), яке призначене для непрямого вимірювання суспільно необхідних витрат робочого часу на виробництво товару (послуги). **Ціна з точки зору маркетингу** – це об'єктивні витрати споживача, які пов'язані з придбанням товару (послуги). Ціна виражається в грошовій, натуральній формі або у вигляді послуги.

Основними функціями ціни в умовах ринкової економіки є: функція обліку – використовується для оцінювання ефективності виробництва, є орієнтиром для ухвалення управлінських рішень, дійовим інструментом управління всередині фірми; стимулювальна функція – сприяє збільшенню виробництва й споживання послуг. Ціна стимулює виробника за допомогою прибутку, який у ній закладений, а також споживача – системи знижок. За допомогою ціни можна також стимулювати або гальмувати інноваційну політику, покращання якості послуг, ринкову конкуренцію; функція розподілу – участь ціни в розподілі й перерозподілі національного доходу між регіонами,

державним і недержавним секторами, масовим спортом і спортом вищих досягнень, різними соціальними групами населення; функція збалансування попиту й пропозиції. Ціна – це гнучкий інструмент для досягнення відповідності між попитом і пропозицією, яка досягається або збільшенням виробництва, або підвищенням ціни, або двома способами одночасно; функція ціни як засобу раціонального розміщення виробництва проявляється в тому, що за допомогою механізму цін відбувається перетікання капіталу в сектори економіки з більш високою нормою прибутку під дією конкуренції й попиту.

Виконуючи названі функції, ціна є потужним і гнучким інструментом маркетингу, оскільки:

– по-перше, забезпечує фізкультурно-спортивній організації отримання прибутків, необхідних для повноцінного ведення маркетингової (дослідницької, виробничої, комунікативної, збуту) діяльності;

– по-друге, значною мірою формує рівень попиту і, отже, об'єм продажу. Значно висока ціна або, навпаки, занижена ціна може негативно впливати на ринкові перспективи реалізуючих послуг;

– по-третє, істотно впливає на загальне сприйняття фізкультурно-спортивної організації і запропонованих нею послуг, а також на їх позиціонування в очах потенційних споживачів. Це пов'язано з тим, що в умовах насиченого ринку покупці реагують на ціну, з одного боку, як на індикатор якості послуги а, з іншого – як на показник статусу (насамперед соціально-економічний) її споживачів. Отже, ціна є важливою складовою іміджу послуги і фізкультурної організації;

– по-четверте, дозволяє впливати на тривалість життєвого циклу фізкультурно-спортивних послуг (частіше за все для його продовження використовують тактику (тимчасового, ступеневого або остаточного) зниження ціни, введення розгалуженої системи знижок або дискримінаційного ціноутворення);

– по-п'яте, може бути базою для порівняння конкуруювальних послуг і організацій, оскільки рівень цін є більш

об'єктивним показником, ніж характеристики інших елементів комплексу маркетингу.

2. Цінова політика в маркетингу: сутність і етапи її формування

Цінова політика організації полягає у встановленні на товари (послуги) цін залежно від кон'юнктури на ринку, яка склалася і забезпечує намічений обсяг прибутку та рішення інших стратегічних і оперативних завдань.

Під час розроблення цінової політики потрібно одержати відповіді на запитання: Яке місце займає ціна на конкурентних сегментах ринку, де діє спортивно-оздоровча організація? Який метод розрахунку ціни потрібно використати? Якою повинна бути цінова політика щодо нових товарів (послуг)? Як повинна змінюватись ціна залежно від життєвого циклу товару? Цінова політика тривалий час впливає на успіхи організації. Тому перш ніж розробити цінову політику, підприємство повинне проаналізувати фактори, які впливають на цінову стратегію. До таких факторів належать: попит; цінова політика держави; життєвий цикл товару; модель ринку; способи руху товарів (послуг); конкуренція; витрати; методи розрахунку ціни; маркетингова діяльність організації.

Отже, цінова політика – це інтегрована система, до якої входять: взаємозв'язок цін на товари в межах асортименту, використання спеціальних знижок і змін ціни, співвідношення «своїх» цін і цін конкурентів, методи формування цін на нові товари (послуги).

Сутність цінової політики в маркетингу полягає в установленні організацією таких цін на свою продукцію і таке варіювання цінами на ринковому просторі та в часі, яке дозволить максимально результативно вирішити поставлені маркетингові (як стратегічні, так і оперативні) завдання.

Маркетинговий підхід до ціноутворення полягає в тому, що ціна, яку просить виробник базується не на раціональній калькуляції (як передбачає класична теорія цін), а на пошуку «оптимальної» рівнозначної ринкової ціни, яка є компромісною

між цілями виробника, можливостями споживача й амбіціями конкурентів. Графічно це може бути подано у вигляді «магічного трикутника» цінової політики (рис. 13).



Рисунок 13 – «Магічний трикутник» цінової політики (за С. Х. Туккером)

Формування цінової політики спортивно-оздоровчої організації відбувається поетапно:

- 1) виявлення факторів, які впливають на ціноутворення;
- 2) визначення цілей, стратегії та завдань цінової політики.
- 3) формування базової ціни та послуги спортивно-оздоровчої організації;
- 4) вибір способів адаптації цін і деталізація цінової стратегії спортивно-оздоровчої організації.

3. Фактори, які впливають на остаточну ціну фізкультурно-спортивних послуг.

Цінова політика організації полягає у встановленні на товари (послуги) цін залежно від кон'юнктури на ринку, яка склалася й забезпечує намічений обсяг прибутку та рішення інших стратегічних і оперативних завдань.

Ціна на послуги спортивно-оздоровчих організацій формується під дією факторів, які умовно можна поділити на дві групи: **зовнішні** та **внутрішні**.

Внутрішні (внутрішньофірмові) фактори: статус та

імідж спортивно-оздоровчої організації (прибуткова чи неприбуткова, державна, приватна чи муніципальна; успішна чи ледь зводить кінці з кінцями, мала, елітна); розміри організації і пов'язаний з нею масштаб бізнесу; 1-й етап – виявлення факторів, що впливають на ціноутворення; 2-й етап – визначення цілей, стратегії та завдань цінової політики; 3-й етап – формування базової ціни на послуги спортивно-оздоровчої організації; 4-й етап – вибір способів адаптації цін і деталізація цінової стратегії спортивно-оздоровчої організації; 5-й етап – визначення цілей, стратегії та завдань цінової політики рівень претензій спортивної організації щодо ринкової частки та прибутку; специфіка (асортимент, якість, рівень конкурентоспроможності, унікальність, ступінь відповідності попиту споживачам) запропонованих послуг; рівень матеріально-технічної оснащеності спортивної бази, включаючи категорію спортивно-оздоровчої споруди; інноваційний і технологічний потенціал спортивно-оздоровчої організації, гнучкість і мобільність виробничих процесів; ступінь ринкової (дослідницької, проектувально-виробничої, збутової, комунікативної) активності організації; комунікаційний і збутовий потенціал організації, особливості системи просування послуг на ринок до споживача; фінансові (бюджетні) ресурси організації; кадрові можливості спортивно-оздоровчої організації, включаючи рівень кваліфікації виконавців послуг; ефективність менеджменту (управління) організації.

Зовнішні фактори:

- рівень політичної та соціальної стабільності в країні;
- стан економіки і ринку;
- рівень і стан цінової конкуренції;
- характер клієнтури і особливості купівельної поведінки споживачів;
- державне регулювання цін;
- етика і культура поведінки на ринку.

4. Цілі, стратегії та завдання цінової політики організацій у сфері фізичної культури і спорту.

Головною метою діяльності організації на ринку можна

обрати одне із завдань: збільшення збуту товарів (послуг), отримання максимального прибутку, збереження стабільного положення на ринку, збереження економічного положення на ринку в боротьбі з конкурентами, завоювання лідерства на ринку. Кожну з цілей організація обирає виходячи з певних причин чи її фінансового стану. Важливою складовою цінової політики вважають розроблення стратегії формування ціни.

Стратегії цінової політики спортивно-оздоровчих організацій:

– **забезпечення виживання.** Такої стратегії зазвичай дотримуються або неурядові спортивно-оздоровчі організації, які функціонують в умовах дефіциту бюджетного фінансування і відчують труднощі в залученні коштів зацікавлених донорів, або прибуткові спортивні організації, які працюють в умовах насиченості ринку та інтенсивної конкуренції;

– **максимізація поточного прибутку** – це стратегія миттєвого вилучення якомога більшого прибутку, готівкових грошей, найбільш швидкого обороту капіталу. Організація, завищуючи ціну продажу, концентрується на отриманні поточного прибутку, не дивлячись на реакцію конкурентів і іноді на юридичні заборони. Такі дії можуть негативно вплинути на майбутнє спортивно-оздоровчої організації, насамперед – на її репутацію;

– **«знімання вершків»** – ця стратегія заснована на швидкому оновленні запропонованих послуг. Організація виводить на ринок послугу-новинку і назначає за неї максимально можливу ціну. Після того як ринок, який представлений багатими клієнтами, насититься і рівень продажу впаде, організація дещо модифікує послугу, встановлює на неї трохи нижчу ціну і виходить з нею на наступний за рівнем прибутку сегмент ринку і т. д.;

– **стратегія проникнення на ринок** використовується щойно створеними фізкультурними організаціями або у разі виведення на ринок послуги-новинки. Проникнення на ринок передбачає спочатку реалізацію послуг за порівняно низькими цінами, що дає поштовх продажам. З ростом обсягу продажів ціна

на послуги дещо підвищується, але так, щоб це не зашкодило подальшому розширенню виробництва. Тому скорочуються витрати на одиницю послуги, що дає спортивній організації можливість знижувати ціни і ще більше розширювати ринок;

– **лідерство за якістю послуг.** Спортивно-оздоровчі організації намагаються перевершити конкурентів за рахунок забезпечення і підтримки найвищої якості послуг;

– **лідерство за ціною (максимізація росту продажів)** – стратегія, яка допускає найнижчі ціни з розрахунку на те, що завоювання найбільшої частки ринку дасть і більшу економічну вигоду (прибуток);

– **встановлення цін залежно від якості наданих послуг.**

Тут можливі такі варіанти стратегій:

Якість	Стратегії		
Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищення ціннісного значення
Середня	Стратегія завищення ціни	Стратегія середнього рівня цін	Стратегія якісної послуги
Низька	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія реальної економіки

Ціноутворення за принципом «як у інших». Ця стратегія реалізується зазвичай за двома варіантами: слідування за цінами ринку (спортивно-оздоровча організація встановлює ціни на свої послуги, орієнтуючись на реальний рівень ринкових цін); слідування за лідером ринку (організація визначає свої ціни, виходячи з рівня цін конкурентів, які займають на ринку лідируюче положення).

Серед маркетингових завдань цінової політики виділяється: максимізація прибутку; утримання (розширення) своєї частки ринку; утримання (розширення) попиту на свої послуги; бажання привернути увагу та інтерес покупців; досягнення (підвищення) рентабельності послуг; посилення

ринкової позиції окремих послуг свого асортименту; завоювання лідерства за показниками якості послуг; створення іміджу, більш високого порівняно з конкурентами; прагнення зайняти домінуючі позиції на ринку; «витискання» більш слабких конкурентів з ринку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Брич В. Я. Креативний менеджмент : підручник / В. Я. Брич, М. М. Корман. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 220 с.
2. Жданова О. М. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. / Ольга Жданова, Любов Чеховська. – Львів : ЛДУФК. 2017. – 244 с.
3. Про фізичну культуру і спорт [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
4. Освітній рівень і підвищення кваліфікації персоналу закладів професійно-технічної освіти у період повоєнної відбудови України (1945–1950 рр.) / С. А. Король, С. М. Король, В. М. Король, В. М. Семенов // Наукові інновації та передові технології. – Київ : Видавнича група «Наукові перспективи» – № 6 (8). – 2022. – С. 150–161.
5. Криштанович С. В. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посібник / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. – Львів : ЛДУФК, 2018. – 176 с.
6. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. / С. Криштанович. – Львів : ЛДУФК, 2020. – 207 с.
7. Оболенцева Л. В. Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління) : конспект лекцій / Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева. – Харків : Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2021. – 130 с.
8. Прокопова Л. І. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг : навчальний посібник / Л. І. Прокопова, М. Б. Чхайло. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. – 298 с.
9. Сергієнко В. М. Правові реалії трудових відносин сфери професійного спорту в Україні / В. М. Сергієнко, С. О. Корж // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури / Фізична культура і спорт : зб. наук. праць / за ред. О. В. Тимошенка. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. – Вип. 3 К (97). – С. 512–515.

10. Сергієнко В. М. Фізкультурно-спортивна діяльність тренера з виду спорту : навчальний посібник. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 184 с.

11. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>.

12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

13. Танклевська Н. С. Сучасні концепції спортивного менеджменту / Н. С. Танклевська, В. В. Вибранський // Фінансовий простір. – 2020. – № 1 (37). – С. 52–62.

14. Dolgova N. O. Professional preparation for individuals in physical culture and sport: foreign experience / N. O. Dolgova, O. O. Verest // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). – 2020. – Вип. 3 К (123). – С. 14–17.

15. Scientific Journal «Marketing and Management of Innovations» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en>.

Електронне навчальне видання

Король Світлана Анатоліївна,
Долгова Наталія Олександрівна

**ОСНОВИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ**

Конспект лекцій
для студентів спеціальності
017 «Фізична культура і спорт»

Відповідальний за випуск Н. В. Петренко
Редакторка Н. М. Мажуга
Комп'ютерне верстання С. А. Король

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 7,10. Обл.-вид. арк. 6,58.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.