

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201555](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201555)

УДК 316.658.3

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**ТАНКЛЕВСЬКА Наталія Станіславівна***доктор економічних наук, професор**кафедри економіки та фінансів**ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2906-4051>**e-mail: ntanklevska@gmail.com***ВИБРАНСЬКИЙ Віталій Вадимович***аспірант кафедри економіки та фінансів**ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0040-2785>**e-mail: v.vybranskii@gmail.com*

Анотація: В статті розглянуто процес становлення й розвитку менеджменту галузі спорту й фізичної культури. Встановлено, що історія менеджменту спортивної сфери налічує не одне століття, має певні концепції походження. Проаналізовано визначення сутності спортивного менеджменту, яка полягає в цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення ефективного функціонування об'єкту, поліпшення його початкового стану та приведення його у бажаний. Досліджено його принципи, функції та концепції. Виявлено проблематику сучасного стану спортивної сфери та шляхи її покращення. Також було виявлено, що найбільших успіхів в галузі навчання висококваліфікованих працівників сфери спортивного менеджменту досягла Велика Британія, Франція, Швейцарія та Німеччина.

Ключові слова: спорт, фізична культура, менеджмент, управління, спортивний менеджмент, концепції, маркетинг, вірусний менеджмент.

Аннотация: В статье рассмотрен процесс становления и развития менеджмента области спорта и физической культуры. Установлено, что история менеджмента спортивной сферы насчитывает не одно столетие, имеет определенные концепции происхождения. Проанализированы определения сущности спортивного менеджмента, которая заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на объект управления с целью обеспечения эффективного функционирования объекта, улучшения его первоначального состояния и приведения его в желаемый. Исследованы его принципы, функции и концепции. Выявлено проблематику современного состояния спортивной сферы и пути ее улучшения. Также было обнаружено, что наибольших успехов в области обучения высококвалифицированных работников сферы спортивного менеджмента достигла Великобритания, Франция, Швейцария и Германия.

Ключевые слова: спорт, физическая культура, менеджмент, управление, спортивный менеджмент, концепции, маркетинг, вирусный менеджмент.

Постановка проблеми. На сьогодні спорт та фізична культура є актуальним напрямом розвитку суспільства як в матеріальному, так і духовному аспекті. Адже спорт виконує не тільки соціальну функцію, але й економічну та політичну функції, є вагомим джерелом отримання прибутку. Нині український спорт та фізична культура знаходяться на порозі змін, які диктуються світовою спільнотою. Українська спортивна індустрія знаходиться в трансформаційному періоді, який характеризується недостатнім рівнем фінансування цієї сфери, застарілою матеріально-технічною базою, відсутністю ефективної системи оподаткування, несистемним спонсорством та меценатством. Крім цього, спортивна індустрія недостатньо використовує провідні надбання сучасного спортивного менеджменту щодо використання ефективних методів управління, впровадження маркетингу, вивчення ринку тощо. Тому актуальним є забезпечення розвитку спортивної сфери в контексті застосування сучасних концепцій управління спортивним менеджментом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості менеджменту в галузі спорту і фізичної культури розглядали такі українські автори як В. Білогур, Т. С. Бондар, М. М. Булатова, О. М. Вацеба, М. В. Дутчак, О. М. Жданова, М. Ібрагімов, О. А. Кунтій, Ю. П. Мічуда, І. І. Приходько. Проблематика спортивного менеджменту розглядається в працях таких зарубіжних авторів як, М. Золотов, А. Кредісов, С. Алтухов, Н. Візітея, Р. Робертсон, І. Валлерстайн, Е. Гідденс, М. Кастельс, У. Бек, Ф. Тей-

лор. Проте, враховуючи сучасні вітчизняні тенденції розвитку спортивної сфери, в дослідженнях недостатньо уваги приділено питанням активізації економічної складової у спорті, впровадженню сучасних методів спортивного менеджменту в практику.

Метою роботи є визначення особливостей сучасних концепцій спортивного менеджменту, а також можливостей їх застосування у практику вітчизняної спортивної сфери.

Виклад основного матеріалу. Специфічні особливості спортивної галузі обумовлюють необхідність застосування її ефективного управління, що зумовлена. На сьогодні у сфері спорту та фізичної культури існує проблематика як одночасного вирішення багатьох питань спортивного, фінансового й психологічного характеру з організації всього спортивного процесу, так і безпосередньої участі у ньому суб'єктів та об'єктів спортивної галузі. Спортивний менеджмент - це цілеспрямований впливом 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 у бажаний, запланований, а також на підтримку системи спортивних інститутів [1].

Спортивний менеджмент – це одночасно і галузь людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, і категорія людей (соціальний прошарок), об'єднаних в економічній конкурентоспроможній системі (організації) та управління спортивною організацією в абрисах творчої діяльності спортсмена

як суб'єкта спортивного менеджменту [2].

Історія розвитку менеджменту спортивної сфери налічує багато століть. Першими в цій сфері були ще древні римляни, які були власниками гладіаторів, та агенти китайської якудзи, які влаштовували поєдинки кращих бійців. Проте, справжні спортивні управління з'явилися лише наприкінці XIX століття, коли почалася масовість захоплення фізичною культурою і спортивними змаганнями. Вже тоді стали виділятися так звані спортивні адміністратори (або агенти) і, власне, менеджери. Сучасний спортивний менеджмент налічує багато різних напрямів: «адміністрування у галузі спорту», «спортивний туризм», «індустрія спортивних товарів», «менеджер легкоатлетичного спорту», «спортивна економіка» та ін. Більше того, в одно-

го спортсмена можуть бути відразу кілька менеджерів, кожен з яких буде відповідати за свій напрям: один займається харчуванням спортсмена, другий – його обмундируванням, третій бере на себе всю бухгалтерію й економіку, четвертий вирішує юридичні питання. У Радянському Союзі спортивними менеджерами ставали в основному військові - силові відомства створили такі «всеспортивні» клуби, як ЦСКА, «Динамо» і «Спартак». І саме офіцери МВС, КДБ і Міністерства оборони займалися «господарським забезпеченням спортивної діяльності». [3].

Застосування менеджменту в галузі спорту виконується з дотриманням певних основних функцій, що дозволяє використовувати більш ефективно можливості розвитку й удосконалення цієї сфери (табл. 1).

Таблиця 1

Функції менеджменту в галузі спорту

Функція	Особливості
організація	створення нових систем, а також якісне вдосконалення раніше наявних функціонуючих систем будь-якого типу з урахуванням мінливості внутрішніх та зовнішніх умов.
планування	створення сприятливих умов для ефективного, динамічного, пропорційного та цілеспрямованого розвитку об'єкта управління шляхом розробки різних планів.
мотивація	розробка системи стимулів, які активізують персонал продуктивно працювати відповідно до поставлених цілей та завдань.
контроль	діяльність, яка передбачає спостереження за виконанням процесів в об'єктах управління, порівняння параметрів, які контролюються, із заданою програмою, виявлення відхилень, їх місця, часу, причини та характеру.
координація	діяльність по забезпеченню неперервності процесу управління, досягнення ефективності в роботі організації, її підрозділів і окремих працівників за допомогою встановлення оптимальних зв'язків між ними.

Джерело: згруповано автором за даними [4, 5]

Таким чином, головні функції менеджменту спортивної сфери тісно пов'язані між собою й складають єди-

ний процес, який характеризує собою механізм управлінського впливу.

У сфері спорту та фізичної культури управління здійснюється з дотриман-

ням певних принципів. Вони являють собою основні правила, положення та норми поведінки, якими мають керуватися органи управління та окремі працівники в процесі здійснення своєї діяльності (рис.1).



Рис. 1. Принципи спортивного менеджменту

Джерело: згруповано автором за даними [5]

Отже, дотримання вищезгаданих принципів спортивного менеджменту сприятиме ефективному розвитку галузі та виходу на нові ніші функціонування сфери спорту на спортивних послуг.

Існує п'ять основних сучасних концепцій спортивного менеджменту (табл. 2). Вважаємо, що найбільш доцільно використовувати концепцію

системного підходу, яка полягає в тому, що при аналізі враховуються всі зміни в будь-якому елементі системи та в системі в цілому. А також концепцію вірусного менеджменту, що передбачає залучення сучасних креативних спеціалістів з новими ідеями до вирішення завдань, які забезпечать розвиток вітчизняної спортивної сфери.

Концепції спортивного менеджменту

№	Назва концепції	Суть концепції
1	концепція теорії людських відносин	направлена на те, щоб звернути увагу на зміщення фокуса уваги від групи до індивіда; закликати індивідів повернутися до впевненості у собі, розвивати субстанціональне виявлення впевненості у собі через діяльність в рамках спортивного руху. Теоретики даної концепції закликали індивідів до розвитку і реалізації своїх здібностей, необхідних спортсмену, а також отримання задоволення від вирішення спортивних задач, покладених на особистість, в основі яких досягнення найвищого (максимального) результату. Спортивні цінності як виявлення динамічно-функціональної моделі цивілізації, в основі якої теорії нових людських відносин реалізуються через посередництво методів і прийомів спортивного розвитку як особистості, так і організації.
2	концепція системного підходу	розглядає всі фізкультурно-спортивні організації як відкриті системи і враховує всі стабільні та змінні взаємозв'язки із врахуванням змін в будь-якому елементі системи або в системі в цілому. Тобто, на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи або проблеми в цілому. Це забезпечує взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи.
3	концепція процесного підходу	передбачає виконання всіх функцій спортивного менеджменту. Управлінська діяльність розглядається не як миттєва дія, а як комплекс безперервно пов'язаних дій. Як зазначалось раніше, до функцій спортивного менеджменту відносяться функції організації, планування, мотивації, контролю та координації
4	концепція ситуаційного підходу	передбачає вміння та можливість менеджера впливати на конкретно існуючу ситуацію, яка в даний момент є вагомим фактором дії на організацію в цілому.
5	концепція вірусного менеджменту	передбачає зміну поведінки працівників, зараженні їх новою ідеєю з метою приведення компанії до бажаного результату. У поточному бізнес-середовищі пошук працівників, які не просто виконують свою роботу, але надихаються, пропонують нові цікаві ідеї та впроваджують їх, а також "заражають" інших працівників своїм ентузіазмом, виходять на перший план. Таким чином, "креативний менеджмент" в управлінській практиці стає "вірусним менеджментом".

Джерело: згруповано автором за даними [2, 6, 7, 8].

Спортивний менеджмент – достатньо новий вид менеджменту для українського суспільства. Сучасна модель управління в професійному спорті, яка функціонує в Україні, має значні відмінності, свою специфіку, і ті елементи успіху, що ефективно

працюють в провідних країнах, можуть бути зовсім недоречними в Україні. Але деякі напрями діяльності зарубіжних менеджерів в сфері спорту, з урахуванням українських реалій, можуть стати рушійними для якісного реформування галузі. Основи ре-

алізації спортивного менеджменту представлені на рис.2.

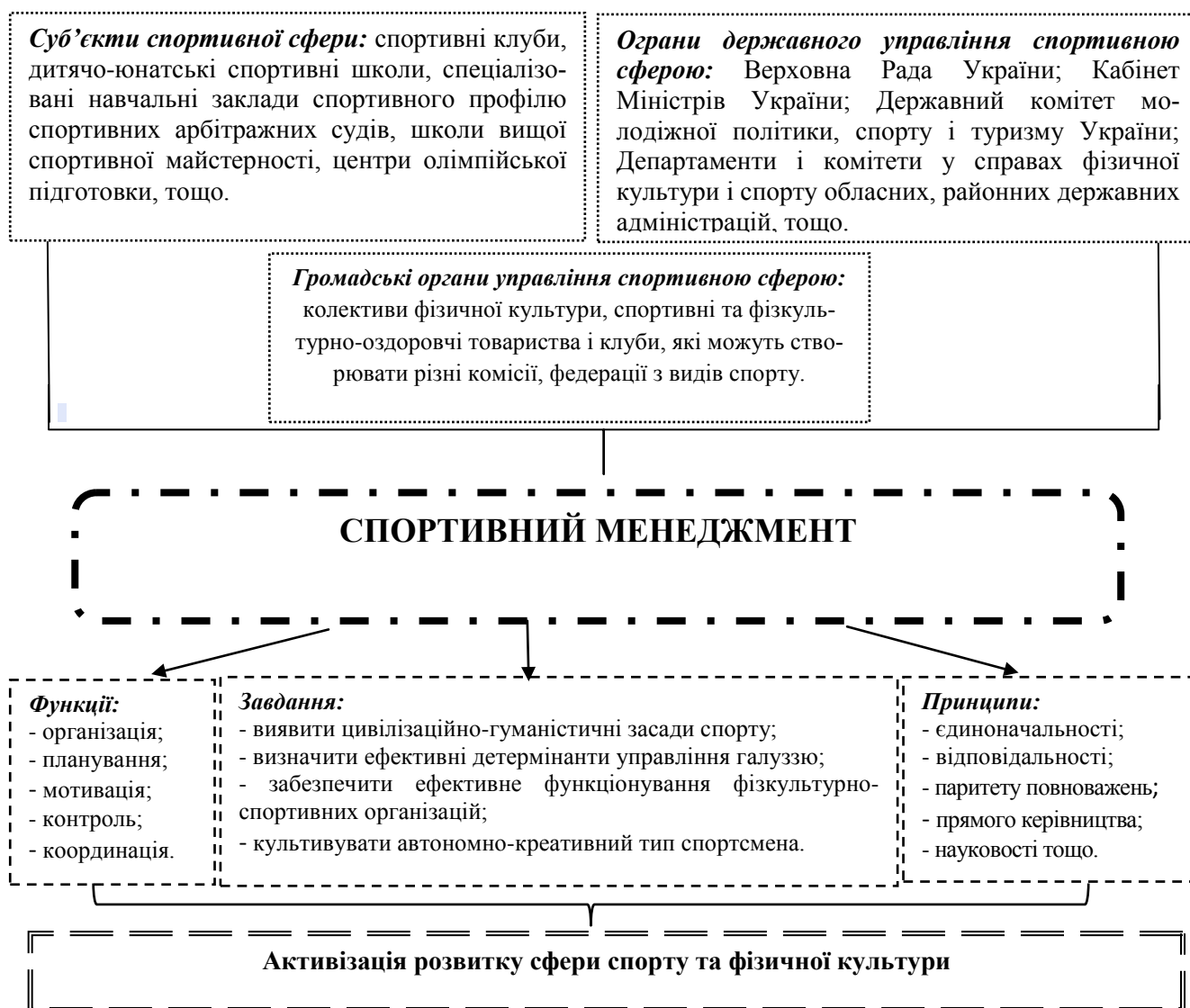


Рис. 2. Реалізація спортивного менеджменту в Україні

Джерело: власна авторська розробка

Головні проблеми, які стають на заваді розвитку українського спорту, це застаріла система управління, активне проникнення у сферу фізичної культури і спорту ринкових відносин, хронічний дефіцит коштів і зародковий стан спортивної індустрії, що спричинюють гостру невідповідність між намаганням держави зберегти провідну роль у забезпеченні життєдіяльності сфери і її обмеженими ресурсними можливостями [9, 10].

Для вирішення зазначених проблем вкрай необхідно запросити до управління сферою фізичної культури та спорту молодих фахівців, які мають професійну освіту, нові ідеї, а також володіти навичками в менеджменті та знаннями ринкової економіки. Надати їм можливість формувати власну дієву команду і нести відповідальність за свій сектор роботи.

Якісний розвиток спортивної сфери залежить від наявності високо-

кваліфікованих кадрів. В Європі навчальні заклади, що готують менеджерів в галузі спорту за програмами Master of business administration (MBA) або за державними освітніми стандартами, почали з'являтися лише на початку 80-х років XX століття. Характерною відмінністю таких навчальних закладів від США і Канади є універсальність. Адже, в США і Канаді го-

тують спеціалізованих фахівців, насамперед, в баскетболі та гольфі та боксі. В Європі такі навчальні заклади готують саме менеджерів, а не тренерів або дієтологів, при цьому, найбільших успіхів в цій галузі досягла Велика Британія, Франція, Швейцарія та Німеччина (табл. 3).

Таблиця 3

Навчальні заклади у галузі спорту в Європі

Країна	Навчальний заклад	Характеристика навчання
Велика Британія	Університет Ковентрі	Річна програма навчання передбачає освоєння як загальних дисциплін (основи маркетингу, керівництво персоналом, фінансовий менеджмент), так і вузькоспеціалізованих - спортивну журналістику, спортивну економіку, роботу зі спонсорськими організаціями, управління спортивними будівлями і навіть спортивний кастинг.
	Університети Де Монфор (De Montfort University), Центрального Ланкаширу (Central Lancashire University) і Лондон Метрополітен (London Metropolitan University)	Кожна з програм навчання в цих університетах передбачає, крім вивчення дисциплін, ще й стажування тривалістю від трьох до дев'яти місяців. Після вдалого його проходження стажер має можливість отримати постійну роботу.
Франція	Школа Евромед-Марсель	Крім звичайних вимог для MBA (вища освіта, державною володіння мовою, загальне і професійне резюме та відгуки), необхідно пред'явити GMAT (Graduate Management Assessment Test), а також документ, що підтверджує як мінімум трирічний досвід роботи. Передбачена чотиримісячна практика в спортивних організаціях.
	Комерційна школа Ауденсія Нант (Audencia Nantes)	Пропонує програму майстерності з управління спортивними організаціями (Mastere Specialise in Management of Sport Organisations). Передбачена чотиримісячна практика в спортивних організаціях.
	Школи Glion Hotel School і Les Roches	Найбільш перспективні напрями навчання спортивних управлінців - наголос з самого початку робиться на спеціалізації (теніс, футбол і т. д.). Підготовка йде в основному за стандартами бакалаврату. Можливо також навчання за скороченими програмами (з отриманням сертифікату) і післядипломна підготовка.

Німеччина	Інститут спортивної економіки та спортивного менеджменту (Institut fuer Sportoekonomie und Sportmanagement) при Вищій школі спорту в Кельні	Дається класична університетська освіта - програми з поглибленим вивченням правових основ комерційної та некомерційної діяльності спортивних організацій, спонсорства тощо.
	Інститут мов та економіки у Фрайбурзі (Institut fuer Sprachen und Wirtschaft)	Класична освіта MBA, в рамках якої вивчаються основи маркетингу та спонсоринга, концепції спортивного підприємництва, адміністрування проектів тощо.

Джерело: згруповано автором за даними [1, 3]

Отже, світовий досвід навчання в галузі спортивного менеджменту є досить вагомий. В Європі та світі діють багато навчальних закладів, які здійснюють як вузькоспеціалізовану підготовку фахівців (теніс, футбол, бокс), так і широкоспеціалізовану, яка передбачає навчання одразу за кількома напрямками в спорті і фізичній культурі.

В Україні за даними державної статистичної звітності у сфері фізичної культури і спорту працюють 70 135 штатних працівників, з яких майже 48,9 % працівників закладів освіти, 21 % тренерів з видів спорту, 8,4 % працівників позашкільних навчальних закладів, дитячо-юнацьких спортивних шкіл усіх типів, шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки, закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання (крім тренерів з видів спорту), 2,6 % працівників структурних підрозділів з питань фізичної культури і спорту усіх рівнів, 2,8 % працівників спортивних споруд, 2 % працівників фізкультурно-спортивних товариств, 0,2% працівників відокремлених підрозділів національних

спортивних федерацій, 3,4 % спортсменів-інструкторів з видів спорту, 10,7 % інших працівників закладів, установ, організацій сфери фізичної культури і спорту [11]. Дані представлені на рис. 3.

Також варто реформувати спортивні організації, надавши їм можливість діяти за принципом автономії, при цьому відтворивши вертикальні та горизонтальні зв'язки між усіма діючими суб'єктами спортивної сфери. Ще одним напрямом вирішення проблем розвитку спортивної сфери є переорієнтування системи з утримання об'єктів на розвиток людей. Така періорієнтована система буде працювати, якщо на місцевому рівні буде впроваджена адресна система фінансування масового спорту. Крім цього, для розвитку фінансування сфери фізичної культури і спорту є варіант перетворення більшої частини спортивних шкіл, баз та таборів в приватний бізнес. Проте, враховуючи економічну ситуацію, яка склалася в країні, такий варіант не є привабливим для бізнесу. Адже, платоспроможність населення є низькою.

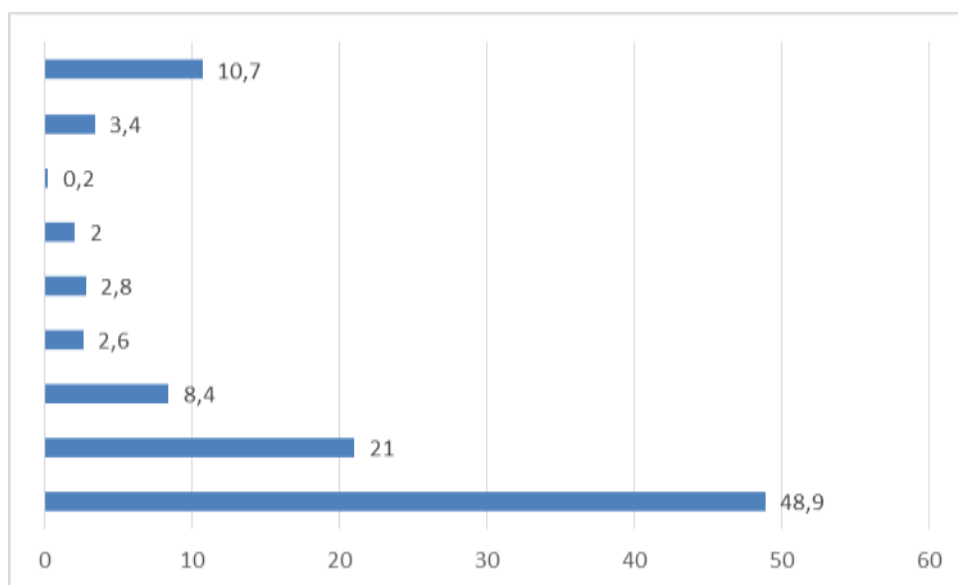


Рис. 3. Структура кадрів у сфері фізичної культури і спорту, %.

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Для залучення фінансових ресурсів у вітчизняний спорт через маркетингове управління, потрібно перейти від просто створення змагань до створення спортивних подій, бо саме вони у світовій спортивній індустрії мають маркетинговий потенціал для світових брендів. Якісні спортивні події цікаві тим, що рекламна інформація про продукт, розміщена в період їх проведення змагань, потрапляє безпосередньо кінцевому споживачеві продуктів, тій цільовій аудиторії, що здатне зібрати спортивна подія, організоване на хорошому видовищному та інформаційному рівні [12].

Висновки. Отже, спортивний менеджмент є запорукою якісного розвитку спортивної сфери України. Найбільш розповсюдженими концепціями сучасної теорії управління спор-

тивною сферою є концепції теорії людських системного, процесного та ситуаційного підходів, вірусного менеджменту. Основними проблемами розвитку українського спорту є застаріла система менеджменту, активне проникнення у сферу фізичної культури і спорту ринкових відносин, хронічний дефіцит коштів і нерозвинений стан спортивної індустрії. Тому для активізації спортивної сфери слід активно застосовувати спортивний менеджмент, який дозволить підвищити результативність та ефективність сфери спорту та фізичної культури. При цьому, необхідно відштовхуватися від комерційного принципу в організації професійного спорту, але паралельно розвивати масовий за державної підтримки.

Список використаної літератури

1. Ажажа М.А., Білологур В.Є., Постол О.Є., Максименюк М.Ю, Сапа Н.В., Романенко Т.П. Філософія антикризового державного управління / Під ред. д.філософ. н. проф. Воронкової В.Г. Запорізька державна інженерна академія. Запоріжжя. ЗДІА. 2014. 292 с.
2. Білогуров В.Є. Спортивний менеджмент як новий науковий напрямок та дисципліна. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2016. № 64. с. 178-190.
3. Спортивний менеджмент: європейська школа. *Журнал «Сучасна освіта»*. №1-2. 2015. URL: <https://s-osvita.com.ua/magazine/stati-iz-zhurnal/obuchenie-zagranitsej/1237-sportivnij-menedzhment-evropejska-shkola> (дата звернення 22.02.2020).
4. Менеджмент. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент> (дата звернення 21.02.2020).
5. Илюхин Ю. Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления. URL: <http://zapiski-o-sporte.blogspot.com/2014/02> (дата звернення 21.02.2020).
6. Христова Т. Актуальні питання управління процесом у сфері фізичного виховання та спорту. URL: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova9/subor/Khrystova.pdf> (дата звернення 23.02.2020).
7. Kyrylov Y. Y., Tanklevska N. S., Zhosan G. V. Viral management as a subset of creative management in conditions of financial instability. *Науковий вісник Полісся* No 2 (14), ч. 2, 2018. с. 160-164.
8. Танклевська Н.С., Кирилов Ю.Є., Зайцева О.І. Управління усвідомленими адаптивними організаціями в умовах соціально-економічних трансформацій та фінансової турбулентності. *Науковий вісник Полісся. Чернігів: ЧНТУ*. 2017. № 4 (12). С. 36-39.
9. Сітнікова Н.С. Сучасний стан фінансування Олімпійського руху в Україні. *Державне будівництво*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_4 (дата звернення 23.02.2020).
10. Спортивний менеджмент. 2016. URL: <http://bukvar.su/menedzhment/114564-Sportivnyumenedzhment.html> (дата звернення 23.02.2020).
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 23.02.2020).

12. Нікітенко С.В. Особливості фінансування фізичної культури та спорту в Україні. *Державне управління.* №1 (53). 2016. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/19.pdf (дата звернення 22.02. 2020).