

Я. В. Леонов,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту фізичної культури,

Харківська державна академія фізичної культури

ORCID ID: 0000-0001-8837-5744

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.74

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ

Ya. Leonov,

PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv State Academy of Physical Culture

ENSURING STRATEGIC DEVELOPMENT OF SPORTS INDUSTRY ORGANIZATIONS

У статті розглянуто організаційні умови забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії. Запропоновано напрями забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії в сучасних умовах господарювання. Важливим стає завдання щодо розробки і впровадження такої моделі стратегічного розвитку організацій, яка би підвищила ефективність їх функціонування в ринковому середовищі, враховувала рівень зростання потреб населення у якісному спортивному продукті і дозволила підвищити конкурентоспроможність спортивних організацій. Проаналізовано організаційні та економічні умови забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії. Заходами організаційного характеру у забезпеченні системи стратегічного розвитку й активізації стратегічного потенціалу спортивних організацій є: формування авторитетної організаційної структури, інтелектуальної й ідеологічної підтримки стратегічного вектору розвитку і створення територіальних Центрів стратегічного розвитку, як основних проектувальників системи стратегічного розвитку. Основними проблемами діяльності існуючих центрів і консультативних інституцій, створюваних при органах влади, є їхня низька дієздатність і консерватизм, обумовлені прийнятим порядком формування таких Центрів. Доведено, що система забезпечення стратегічного розвитку для спортивних організацій є структурою нового типу, а процес її створення значною мірою супроводжується коректуванням наявних планів. Мається на увазі процес безупинного управління створенням і розвитком системи з регулярним коректуванням її параметрів у залежності від досягнутих на визначений момент позитивних чи негативних результатів. Запропоновано модель стратегічного розвитку, яка сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності діяльності спортивних організацій і відкриє можливості швидко розв'язувати проблеми адаптації стратегії організації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

The article considers the organizational conditions for ensuring the strategic development of organizations in the sports industry. The directions of providing strategic development of the sports industry in modern economic conditions are offered. The task of developing and implementing such a model of strategic development of sports industry organizations, which would increase the efficiency of their functioning in the market environment, take into account the growing needs of the population in quality sports products and increase the competitiveness of sports organizations.

The organizational and economic conditions for ensuring the strategic development of organizations in the sports industry are analyzed. Measures of organizational nature in ensuring the system of strategic development and activation of strategic potential of sports organizations are: formation of authoritative organizational structure, intellectual and ideological support of strategic vector of development and creation of territorial Centers of strategic development as main designers of strategic development system. The main problems of the existing centers and consulting institutions established under the authorities are their low capacity and conservatism, due to the accepted procedure for the formation of such Centers. It is proved that the system of strategic

development for sports organizations is a new type of structure, and the process of its creation is largely accompanied by the adjustment of existing plans. This means the process of continuous management of the creation and development of the system with regular adjustment of its parameters depending on the achieved at a given time positive or negative results.

Ensuring the strategic development of sports industry organizations is based on solving a multifactorial management task: how to ensure maximum economic advancement and improvement of the most significant indicators of the quality of life of the population with the available resources. The choice of tools for managing the development of sports organizations, the arsenal of which is used by both state and regional bodies and organizations of the sports industry, is small. It mainly consists of control-type instruments inherited from the former economic system. And the sooner the management of sports organizations begins to use other tools — the levers of indirect influence, the fewer obstacles will arise in the way of reform.

Peculiarities of strategic management in sports organizations gave grounds to divide strategic management into static and dynamic and to substantiate that the latter is characteristic of these organizations. Taking into account the peculiarities of sports organizations, a comprehensive model of strategic management has been developed, which includes stages of financial and economic, organizational and strategic analysis, research of the external environment, strategic design, construction of business model of strategy selection of sports organizations, strategy implementation, monitoring and control.

A model of strategic development is proposed, which will help increase the economic and social efficiency of sports organizations and will open opportunities to quickly solve the problems of adapting the strategy of the organization to unforeseen changes in the environment.

Ключові слова: стратегічний розвиток, регулювання, моніторинг, методи управління, організаційна структура, організації спортивної індустрії, стратегічний потенціал.

Key words: strategic development, regulation, monitoring, management methods, organizational structure, sports industry organizations, strategic potential.

ПОСТАНОВКА НАУКОВОЇ ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ

Процес розвитку економіки України має складний і суперечливий характер. Проходить у гострих протиріч між консервативними підходами та інноваційними тенденціями. Така ситуація стосується практично всіх галузей та секторів національної економіки. Досліджуючи розвиток спортивної індустрії в Україні, зауважимо, що є певні проблеми, основні причини виникнення яких пов'язані з кризовою ситуацією, що склалася та характеризується такими факторами: невідповідність матеріально-технічної бази сучасним вимогам щодо забезпечення спортивно-оздоровчої активності населення за місцем проживання, роботи та в місцях масового відпочинку; застарілість спортивної інфраструктури, спроможної задовольнити потреби населення у фізичній активності; недостатній рівень забезпечення спортивним інвентарем, спорудами, обладнанням, що, пов'язано з нездатністю вітчизняних виробників спортивних товарів конкурувати з іноземними; низький рівень проведення засобами масової інформації роз'яснювальної роботи серед населення щодо усвідомлення цінності здоров'я; низький рівень престижності професій у сфері спортивної індустрії, матеріального заохочення працівників цієї сфери; недостатній обсяг бюджетного фінансування та неефективне залучення позабюджетних коштів; недосконалість регуляторних функцій з боку держави. Особливим фактором, на який варто звернути увагу, є відсутність механізму інвестування у розвиток і популяризацію фізичної активності протягом життя.

Перехід на стратегічну модель розвитку передбачає відмову від форм організації економічної діяльності, прийнятих на індустріальному етапі і активно введення у практику управління якісно нових інструментів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематикою впровадження сучасної системи управління соціально-економічним розвитком територій, секторів економіки (енергетика, промисловість, сільське господарство, охорона здоров'я, спортивна індустрія та ін.) на державному та регіональному рівнях знайшло своє відображення у працях вчених: Ансофф Й., Геєць В., Дацій О., Двігун А., Добринін О., Портер М., Чандлер А. та ін. Однак питання ефективного управління спортивною індустрією та забезпечення умов стратегічного розвитку залишається не вирішеним.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — обґрунтування організаційних заходів забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ТА ОБґРУНТУВАННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

У умовах реформування ринкових відносин, швидких змін нормативно-правового поля, нестабільної економічної ситуації, жорсткої конкуренції за пла-

тоспроможній попит організації повинні не лише концентрувати увагу на розвитку внутрішнього потенціалу, але й формувати гнучку політику спрямовану на адаптацію до змін. Тому важливим стає завдання щодо розробки і впровадження такої моделі стратегічного розвитку організації спортивної індустрії, яка би підвищила ефективність їх функціонування в ринковому середовищі, враховувала рівень зростання потреб населення у спортивно-оздоровчих послугах і дозволила сформувати конкурентоспроможні стратегії.

Сучасний спорт став важливою галуззю економіки багатьох країн, у тому числі й України. До нього залучено значні фінансові кошти і велику кількість робочої сили. У теперішній час ступінь розвитку галузі спорту є одним із факторів, що впливає на темпи розвитку суспільства, рівень і якість життя населення, ділову активність. Сучасні дослідження показують, що у людей, які ведуть здоровий спосіб життя та фізично активні, продуктивність праці вища порівняно з тими, хто спортом не займається. Крім того, плінність кадрів серед фізично активних людей значно нижче, а трудова дисципліна значно вище, що сприятливо позначається на продуктивності праці та виробництві в цілому. Окрім підвищення якості продуктивних сил суспільства, спорт як засіб соціально-економічного зміцнення країни проявляється й у багатьох інших сферах людської діяльності. Наприклад, позитивно впливаючи на стан здоров'я людини, спорт сприяє приросту найбільш цінного з усіх багатств країни — дієздатного населення, що, в свою чергу, збільшує добробут самої держави. Розглядаючи цей аспект впливу на економіку, необхідно відзначити, що цю роль виконує насамперед залучення людей до здорового способу життя та фізичної активності, основною метою яких є оздоровлення населення і підтримка його репродуктивних якостей.

Залучення людей до спорту, особливо молоді, також дозволяє знизити криміногенну ситуацію у суспільстві, що опосередковано впливає на поліпшення економіки країни. Це проявляється у зниженні державних витрат на забезпечення суспільного порядку, зменшення числа осіб, які мають наркотичну й алкогільну залежність, а також підвищенні попиту на спортивні продукти (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні товари, обладнання та ін., спортивного сервісу).

Проведення спортивних змагань забезпечує розвиток галузей, прямо чи побічно пов'язаних зі сферою спорту. Наприклад, під час проведення міжнародних спортивних змагань збільшується кількість вболівальників, у тому числі й іноземних туристів, що стимулює розвиток таких галузей сфери послуг, як готельний і туристичний бізнес, торгівля, громадське харчування; веде до збільшення доходів підприємств з виробництва продуктів харчування, спортивної символіки, сувенірів тощо; дає додаткові замовлення для підприємств промисловості, сприяє розвитку спортивної інфраструктури територій (регіонів, міст), де проводяться міжнародні спортивні змагання.

Заходами організаційного характеру у забезпеченні системи стратегічного розвитку й активізації стратегічного потенціалу спортивних організацій є: формування авторитетної організаційної структури, інтелектуальної й ідеологічної підтримки стратегічного вектору розвитку і створення територіальних Центрів стратегічного розвитку (далі — Центр), як основних проєктувальників системи стратегічного розвитку. Основними проблемами діяльності існуючих центрів і консультативних інституцій, створюваних при органах влади, є їхня низька дієздатність і консерватизм, обумовлені прийнятим порядком формування таких Центрів. Їхній склад, як правило, формується з числа керівників, які дуже зайняті на основному місці

роботи. Внаслідок цього вони просто фізично не можуть приділяти належну увагу діяльності громадської суспільної структури (звідси низька дієздатність). Водночас ці люди в силу свого соціального статусу і віку, як правило, не схильні до серйозних змін сформованих форм життєдіяльності. Подібні консервативні установки можуть бути цілком доречні і прийнятні в стаціонарних і ефективних системах, але стають очевидно проблемними в перехідних умовах, що вимагають демонтажу і заміни відживаючих організаційних структур і відносин.

Основною ланкою організаційного механізму створення і розвитку системи стратегічного розвитку повинен стати Центр, що забезпечить організаційний, інтелектуальний і методичний супровід проєктування всієї системи і її елементів, реалізацію проєктів і моніторинг діяльності. Центр — це головний підрядчик робіт відповідальний перед замовниками — спортивними організаціями, державними, територіальними (регіональними, місцевими) органами влади, суспільством і бізнесом, що організує і координує діяльність партнерів і співвиконавців. Винятково відповідальна роль Центру у реалізації Програми стратегічного розвитку спортивних організацій і спортивної індустрії обумовлює високі вимоги до принципів та стандартів діяльності Центру.

Саме тому є потреба у створенні Центру, завдання якого формувати, впроваджувати, координувати стратегічний розвиток спортивної індустрії. До створення Центру і формуванню його складу необхідно забезпечити залучення професійних фахівців, зацікавлених у розвитку економіки спортивної індустрії на інноваційній основі. Імовірно, для цього необхідна спеціальна процедура добору таких фахівців, свого роду попереднє тестування відповідно до цілей і задач Центру.

Необхідними організаційними заходами створення Центру мають стати:

- розробка та презентація концепції Центру як центрального елементу системи забезпечення стратегічного розвитку на представницькому форумі провідних наукових, спортивних, освітніх організацій спортивної індустрії, коректування проєкту Концепції за результатами обговорення;

- утворення Центру в якості самостійної організаційної структури;

- забезпечення відкритості діяльності Центру, налагодження каналів зв'язку з науковим, освітнім і підприємницьким середовищем;

- максимально швидке створення ексклюзивної галузевої інформаційної бази інноваційних розробок і проєктів;

- створення умов щодо активної фінансово-інвестиційної підтримки діяльності Центру з боку державних та територіальних органів влади.

У процесі реалізації організаційного і економічного механізмів стратегічного розвитку важливе значення має створення системи моніторингу у спортивній індустрії. Його завдання — відслідкування процесів виконання стратегічних Програм, підготовка рішень щодо їх корегування.

Для впровадження моніторингу в систему управління стратегічним розвитком спортивних організацій створюється спеціальна організаційно-інформаційна структура як допоміжний блок діючої системи. В методичному плані в цій структурі виділяються блоки:

- формування інноваційної стратегії;
- спостереження, аналітики та оцінки;
- прогнозування і внесення коректив.

У предметно-функціональному плані в структурі моніторингу доцільно передбачити такі підсистеми:

1. Маркетинговий пошук і обґрунтування прогнозів.
2. Управління проєктами і програмами.
3. Фінансовий моніторинг.
4. Управління резервами.

5. Інформаційна підсистема (банк даних і технології).

6. Координація та управління розвитком інфраструктури.

Робочі завдання системи моніторингу:

— вибір параметрів управління (об'єктів, технологій, показників, критеріїв оцінки і реагування);

— ранжування параметрів управління по чинникам значущості, забезпечення ресурсами, ризику тощо;

— формування банку даних (ресурси, проекти, виконавці, економічні показники, маркетингові оцінки);

— розробка моделі і технологій управління, у тому числі системи інформаційного доступу, обміну, ведення бази даних, забезпечення інформацією всіх структурних ланок управління;

— формування персоналу по обслуговуванню моніторингу та механізму їх взаємодії.

Вибір конкретного інструмента стратегічного розвитку залежить від задач управління і специфічних умов їхнього рішення, що склалися на даний момент у ринковому середовищі. Для того щоб система забезпечення стратегічного розвитку спортивних організацій могла бути ефективно реалізована, вона повинна бути погоджена з обсягами реальних ресурсів; мати адекватний вибір регуляторних мір відповідно до кожної ситуації; контролювати виконання намічених дій. У цьому зв'язку система забезпечення стратегічного розвитку повинна включати блок формування ресурсів, блок реалізації, блок контролю.

Ресурсний блок системи управління розвитком спортивних організацій повинен складати ту частину фінансових, майнових і інших ресурсів, яку можна виділити на цільове рішення відповідних задач, а також ту частину ресурсів (коштів приватних осіб, зовнішніх позик та ін.), що на законній підставі може бути спрямована на зазначені цілі. В системі стратегічного розвитку головним ресурсом виступають: інтелект, знання, науково-технічні розробки в сфері нових технологій і сам механізм досягнення цілей. Якщо відкинути умовно всі інші ресурси, залишив два: фінанси — інтелект, то в програмі їх співвідношення визначається як 50:50.

Блок реалізації системи забезпечення стратегічного розвитку спортивних організацій найбільш різноманітний, структурно неоднорідний і включає десятки конкретних дій, механізмів і процедур, санкціонованих блоком формування і забезпечених у тому чи іншому ступені ресурсним блоком. Сюди входять такі якісно різні параметри: проведення спеціальних організаційно-господарських та соціальних акцій; організаційно-економічна підтримка традицій і культури окремих народів і етнічних груп; надання спортивним організаціям податкових пільг тощо. Елементи цього блоку не тільки якісно різні, але і порізно використовуються в залежності від приводу для надання селективної підтримки, від її тривалості, складу форм і методів. Очевидно, що механізми надання фінансової підтримки будуть різні при реалізації термінових мір і при довгостроковому і комплексному впливі, націленому на забезпечення стратегічних цілей.

Блок контролю системи забезпечення стратегічного розвитку спортивних організацій повинний включати нормативно-правові заходи постійного відстеження ходу реалізованих мір (цільова програма, трансферт, ситуаційне рішення та ін.). Водночас мова йде про контроль і за прийняттям стратегічних рішень, і за їхнім виконанням.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Оскільки система забезпечення стратегічного розвитку для спортивних організацій є структурою нового

типу, процес її створення значною мірою буде супроводжуватися коректуванням наявних планів. Мається на увазі процес безупинного управління створенням і розвитком системи з регулярним коректуванням її параметрів у залежності від досягнутих на визначений момент позитивних чи негативних результатів.

Забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії базується на рішенні багатofакторної управлінської задачі: як при наявних ресурсах забезпечити максимальне економічне просування і поліпшення найбільш значимих показників якості життя населення. Вибір інструментів управління розвитком спортивних організацій, арсеналом яких користуються як державні, регіональні органи так і організації спортивної індустрії, невеликий. В основному він складається з інструментів контрольного типу, що дісталися від колишньої економічної системи. І чим скоріше керівництво спортивними організаціями почне користатися іншими інструментами — важелями непрямого впливу, тим менше перешкод буде виникати на шляху реформ.

Особливості стратегічного управління в спортивних організаціях дали підстави розділити стратегічне управління на статичне та динамічне і обґрунтувати, що останнє характерне для цих організацій. З урахуванням особливостей спортивних організацій розроблено комплексну модель стратегічного управління, яка охоплює етапи фінансово-економічного, організаційного та стратегічного аналізу, дослідження зовнішнього середовища діяльності, стратегічного проектування, побудови бізнес-моделі вибору стратегії спортивної організації, реалізації стратегії, моніторингу та контролю.

Запропонована модель стратегічного управління розвитком сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності діяльності спортивних організацій і відкриє можливості швидко розв'язувати проблеми адаптації стратегії організації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Особливу увагу акцентовано на визначенні економічної та соціальної ефективності реалізації такої моделі.

Література:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент, ПИТЕР, Санкт-Петербург, 2011. 344 с.

2. Добрынин А.С. (2018), "Стратегический подход к управлению развитием спорта в регионе", Электронный научный журнал — Управление экономическими системами, № 6. URL: <http://www.uecs.ru/component/flexicontent/items/item/4987-2018-06-20-07-22-49?pop=1&tmpl=component&print=1>

3. Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge.

4. Thompson A. (2013), *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*, McGraw-Hill Education, Columbus.

References:

1. Ansoff, Y. (2011), *Stratehycheskyj menedzhment [Strategic management]*, PYTER, Sankt-Peterburh, Russia.

2. Dobrynyn, A.S. (2018), "A strategic approach to managing the development of sports in the region", *Elektronnyj nauchnyj zhurnal — Upravlenye ekonomycheskymy systemamy*, vol. 6, available at: <http://www.uecs.ru/component/flexicontent/items/item/4987-2018-06-20-07-22-49?pop=1&tmpl=component&print=1> (Accessed 08 Feb 2021).

3. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge, UK.

4. Thompson, A. (2013), *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*, McGraw-Hill Education, Columbus, USA.

Стаття надійшла до редакції 08.02.2021 р.