

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління


ХЛЯН Марія Володимирівна

**Організація ресурсного забезпечення
функціональної діяльності організації /
Organization of resource supply of functional
activities in the organization**


спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи
АДМм-21
М. В. Хлян



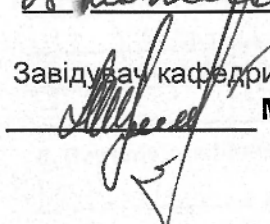
Науковий керівник:
к.е.н., доцент Августин Р.Р.



Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту:

"08 листопада" 2017 р.

Завідувач кафедри


М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

Тернопільський національний економічний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту та публічного управління

Освітній ступінь "магістр"

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент

магістерська програма - Адміністративний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуюча кафедри

М. М. Шкільняк

" 20 " 11 р. 20 15 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ХЛЯН Марія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Організація ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації / Organization of resource supply of functional activities in the organization

керівник роботи

к.е.н., доцент **Августин Р.Р.**

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.

3. Вихідні дані до роботи

Нормативно-правові акти України, монографічна література, періодичні видання, матеріали мережі "інтернет", преси та матеріали функціонування організації

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дієвість теоретичні засади організації ресурсного забезпечення діяльності організації. Аналіз організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваної організації. Запропонувати шляхи покращення організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

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

Таблиці, графіки, діаграми, схеми

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 7 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами та складання плану дипломної роботи	до 25.12.2015р.	
2.	Написання теоретичної частини дипломної роботи (1 розділ роботи)	до 15.03.2016р.	
3.	Написання аналітичної частини роботи (2 розділ роботи)	до 20.05.2016р.	
4.	Написання проєкту (конструктивної) частини дипломної роботи (3 розділ)	до 10.10.2016р.	
5.	Представлення творчого варіанта рішення роботи, перевірка та внесення змін до неї керівником	до 15.11.2016р.	
6.	Доприготовання звітування та представлення творчого варіанта дипломної роботи, підготовка до апробаційних документів	до 10.12.2016р.	
7.	Перевірка дипломної роботи на оригінальність тексту в системі "Антиплагиат"	до 01.02.2017р.	
8.	Закорочення дипломної роботи та отримання допуску до захисту	до 10.02.2017р.	
9.	Воркити дипломної роботи на захист в державній експертній комісії	до 15.02.2017р.	

Студент

Хлян М. В.

підпис

Керівник роботи

к.е.н., доцент Августин Р.Р.

підпис

РЕЦЕНЗІЯ

на магістерську роботу студентки групи АДМм-21

ХЛЯН Марія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Організація ресурсного забезпечення функціональної діяльності на тему: організації / Organization of resource supply of functional activities in the organization

Виконану на матеріалах: Тернопільська обласна школа вищої спортивної майстерності

Актуальність теми: зумовлена необхідністю покращити умови функціональної організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації

Самостійні розробки і пропозиції автора: проведено діяльність з проблематики ресурсного забезпечення діяльності організації. Запропоновано запровадження нових засобів матеріально-технічного забезпечення функціональної діяльності організації.

Практичне значення магістерської роботи: запропоновано імітаційно-методичного характеру будуть запроваджені в діяльність Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності.

Недоліки: виступає можливість ще розробити на більш високому рівні.

Загальний висновок: Дана робота є цілісною, повною відповіддю на поставлені завдання, містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження, відповідає вимогам вищої школи і заслуговує на звання "добрий", а її автор, Хлян М.В. – кращею м'язовою школи і молодістю з однією з найбільш високою якістю виконання

Рецензент Директор Школи вищої спортивної майстерності Олександр Володимирович

(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)

(прізвище, ім'я, по батькові)



(підпис)

"30" січня 2017 р.

Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника к.е.н., доцент Августин Р.Р.
на дипломну роботу студентки групи АДМм-21

ХЛЯН Марія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Організація ресурсного забезпечення функціональної діяльності
на тему: організації / Organization of resource supply of functional activities
in the organization

Актуальність теми: додаткове покращення можливостей між впровадженням організацій ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

Самостійні розробки і пропозиції автора: Тривалий системний аналіз та оптимізація ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації. Значимість цих дій впровадження організацій ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

Практичне значення магістерської дипломної роботи: Успішні результати досліджень, зокрема щодо впровадження нових засобів матеріально-технічного забезпечення функціональної діяльності організації, мають практичну значимість та можуть бути впроваджені в діяльність територіальної області, мають високу соціально-економічну значимість.

Недоліки: Додатково було б краще провести аналіз внутрішніх показників в контексті забезпечення функціональної діяльності організації.

Загальний висновок: Робота виконана на належному науковому рівні, містить певні пропозиції удосконалення та практичні рекомендації, розкриває причини «добрих» та «поганих» практичних інтеграцій, має суцільну логіку та відповідність менеджменту.

Науковий керівник

к.е.н., доцент Августин Р.Р.
(прізвище, ініціали)


(підпис)

"30" січня 2017 р.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 110 сторінок, 9 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел із 132 найменувань

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

Об'єктом дослідження є система управління ресурсним забезпеченням Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності.

Предметом дослідження є механізми ресурсного забезпечення Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності.

Одержані висновки та їх новизна полягають у: розвитку теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ресурсним забезпеченням організації в контексті її функціональної діяльності; дослідженні механізмів ресурсного забезпечення Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності, впровадження новітніх засобів матеріально-технічного забезпечення функціональної діяльності організації.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, функціональна діяльність організації, процедури ресурсного забезпечення, фізична культура та спорт.

RESUME

Thesis contains 110 pages, 9 tables, 12 drawings, a list of sources with 132 titles.

The aim of the thesis is the development of theoretical concepts and develop practical recommendations for improvement of resource support function of the organization.

The object of study is a resource management system software Ternopil regional high school sports skills.

The subject of research is the resource support mechanisms Ternopil regional high school sports skills.

The resulting conclusions and their novelty lies in the development of theoretical positions and shaping practical recommendations to improve management of resource provision in the context of its functional activity; study resource support mechanisms Ternopil regional schools of higher sports skills, introduction of new means of logistic support functional organization.

Keywords: resources for functional activity of the organization, procedures, resource support, physical culture and sports.

АНОТАЦІЯ

Хлян М.В. Організація ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.18010018 "Адміністративний менеджмент". – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Робота присвячена дослідженню реалізації механізму організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

У першому розділі розглянуто теоретико-нормативні засади організації ресурсного забезпечення організації в процесі її функціональної діяльності.

У другому розділі проведено системний аналіз та оцінка ресурсного забезпечення функціональної діяльності Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності.

У третьому розділі обґрунтовано шляхи вдосконалення організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 132 найменувань. Робота містить 9 таблиць і 12 рисунків.

ANNOTATION

Hlyan M.V. Organization of resource supply of functional activities in the organization . - The Manuscript.

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in "Administrative Management". – Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2017.

The work is devoted to research implementation mechanism of resource support function of the organization.

The first chapter deals with theoretical and normative principles of resource support organization in the process of functional activity.

The second section conducted a systematic analysis and assessment of resource support function of the Ternopil regional high school sports skills.

In the third chapter of reasonable ways to improve resource providing functional organization.

Thesis work consists of introduction, three chapters, conclusions, list of references of the 132 titles. The work contains 9 tables and 12 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1 Сутність та завдання організації ресурсного забезпечення організації	6
1.2 Форми та види ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації	14
1.3 Інституційні основи організації ресурсного забезпечення організації	21
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	32
2.1 Діагностика проблематики ресурсного забезпечення діяльності організації	32
2.2 Оцінка дієвості процедур організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації	46
2.3 Аналіз комунікативних взаємодій досліджуваної організації в процесі організації її ресурсного забезпечення	57
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	68
3.1 Впровадження новітніх засобів матеріально-технічного забезпечення функціональної діяльності організації	68
3.2 Запровадження підходів стратегічного планування в систему ресурсного забезпечення організації	75
3.3 Вдосконалення інструментів кадрового забезпечення організації як основи досягнення високих спортивних результатів	82
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

В Україні сьогодні мільйони людей різного віку займаються спортом, вважають його невід'ємною частиною свого життя. Невідкладні завдання вирівнювання демографічної ситуації в нашій країні вимагають залучення в спорт ще більшої кількості співвітчизників. Не менш актуальне це завдання щодо підростаючого покоління. Саме спорт і спортивна мораль можуть стати не тільки основою його здорового способу життя, а і моральним вибором молоді.

Зі зміцненням здоров'я громадян країни тісно пов'язане фізичне виховання дітей, підлітків, дорослого населення. Фізична культура є важливим засобом підвищення соціальної та трудової активності людей, задоволення їх моральних, естетичних і творчих запитів, життєво важливої потреби взаємного спілкування, розвитку дружніх відносин між народами та зміцнення миру. Спорт - органічна частина фізичної культури, особлива сфера виявлення й уніфікованого порівняння досягнень людей у певних видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки шляхом змагальної діяльності. Соціальна цінність спорту визначається його дієвим стимулювальним впливом на поширення фізичної культури серед різних верств населення, що в підсумку впливає може позитивно впливає на все населення країни .

Загальновідомо, що спорту вищих досягнень не буває без резервного та дитячо-юнацького спорту. Тому цей напрям роботи у системі розвитку фізичної культури і спорту перебуває на особливому рахунку в усіх країнах, які хочуть мати високі спортивні показники та здорову націю.

Вивченням питань розвитку спорту вищих досягнень в Україні та організацією управління ним займається ряд дослідників. Найбільш відомими серед них є Л.В. Волков, О.О. Заярний, Г.Г. Мазурашу, М.Я. Набатникова, В.М. Платонова та ін. Однак, незважаючи на широке коло досліджень і значну кількість наукової та зарубіжної літератури, практичних розробок, проблеми управління спортивними командами вищих досягнень є вони на сьогодні

недостатньо вивчені. Найбільше їх, як показує практика, виникає стосовно ресурсного забезпечення спортивних команд, що особливо відчутно останнім часом, в період наростаючої економічної кризи.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

Для досягнення мети дипломної роботи поставлені і розв'язувались наступні **завдання**:

- розкрити суть та завдання ресурсного забезпечення організації;
- висвітлити форми та види ресурсного забезпечення організації в процесі її функціональної діяльності;
- відобразити інституційні основи організації ресурсного забезпечення організації;
- здійснити діагностику проблематики ресурсного забезпечення організації;
- провести оцінку дієвості процедур організації ресурсного забезпечення функціонування організації;
- здійснити аналіз комунікативних взаємодій організації в процесі організації її ресурсного забезпечення;
- розробити рекомендації щодо впровадження новітніх засобів матеріально-технічного забезпечення функціональної діяльності організації;
- надати пропозиції щодо стратегічного планування в системі ресурсного забезпечення організації;
- розробити напрямки удосконалення інструментів кадрового забезпечення організації як основи досягнення високих спортивних результатів.

Об'єктом дипломної роботи є система управління ресурсним забезпеченням Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності.

Предметом дослідження є механізми ресурсного забезпечення Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети у дипломній роботі використовувались такі методи дослідження: системний аналіз (для обґрунтування необхідності управління ресурсним забезпеченням організації в процесі реалізації місії – розділ 1; для здійснення діагностики стану ресурсного забезпечення організації – розділ 2); порівняльний аналіз (при співставленні дієвості (ефективності) управління різними видами ресурсів організації – розділ 2); факторний аналіз (для виявлення чинників, що зумовили ефективність (неефективність) комунікативних взаємодій організації в процесі організації її ресурсного забезпечення – розділ 2).

Теоретична новизна результатів полягає у розвитку теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ресурсним забезпеченням організації в контексті її функціональної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені у дипломній роботі практичні рекомендації щодо модернізації ресурсної стратегії організації в процесі реалізації її місії можуть бути використані в діяльності Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності.

Апробація результатів дослідження. Результати дипломної роботи апробовані на загальноуніверситетській студентській конференції «Формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» та опубліковані в збірнику наукових праць слухачів магістратури «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2016 року, С. 288-291).

Структура роботи. Дипломне дослідження, зміст якого викладено на 110 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, десяти параграфів, висновків, списку використаних джерел із 132 найменувань. Робота ілюстрована 12 рисунками та містить 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ЇЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та завдання організації ресурсного забезпечення організації

Розвиток фізичної культури і спорту як найменш витратний і найбільш ефективний засіб форсованого фізичного й морального оздоровлення нації, покликаний забезпечити формування фізичних, естетичних і моральних якостей людської особистості, профілактику захворювань, фізичної та психоемоційної рекреації і реабілітації людини, об'єднання сім'ї, організацію дозвілля. Фізкультурно-спортивні громадські рухи зближують особисті і громадські інтереси, формують здоровий морально-психологічний клімат у різних соціально-демографічних групах населення, особливо в молодіжному середовищі. Фізична культура, будучи частиною загальної культури людини, її здорового способу життя, багато в чому визначає її поведінку під час навчання, на виробництві, в побуті, у спілкуванні.

У сучасному світі посилюється усвідомлення ролі фізичної культури і спорту як чинника вдосконалення природи людини і суспільства. Здоровий спосіб життя в цілому, фізична культура і спорт зокрема, стають соціальним феноменом, об'єднуючою силою і національною ідеєю, що сприяє розвитку сильної держави і здорового суспільства.

В Україні ухвалений Закон «Про фізичну культуру і спорт», розроблені регіональні програми залучення різних груп населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом.

Незважаючи на політику держави зі створення національної системи фізичної культури і спорту, вона не може утримати у фокусі своєї політики багато аспектів підтримки і зміцнення здоров'я населення. Фізична активність і фізична підготовка населення продовжують залишатися на

низькому рівні. Аналіз фізичної активності населення, проведений Міністерством молоді та спорту України в 2016 році, свідчить що майже дев'ять з кожних десяти дітей у віці 6 років і старше займаються фізкультурою і спортом не менше одного разу на тиждень. Доросле населення значно менше займається фізкультурою і спортом: лише кожен третій чоловік і кожна п'ята жінка в цілому по Україні, в сільській місцевості - кожен четвертий чоловік і кожна восьма жінка. Такий стан зумовлено низькою доступністю до інфраструктури здоров'я, переведенням користування спортивними та оздоровчими спорудами на платну основу [97]. Тоді як у Великій Британії і Франції кількість тих, хто займається, перевищує 65 %, в Голландії - 72, у Фінляндії - 80 %.

Сьогодні механізм виконання чинних державних норм і нормативів не передбачає ефективної системи контролю рівномірності розподілу мережі фізкультурно-спортивних споруд по всій території України, а також якості надаваних послуг. Тому діючі механізми розвитку галузі фізичної культури і спорту, зокрема нормативна і правова бази, не дозволяють здійснити права кожного громадянина на заняття спортом.

Кабінет Міністрів України ще у 2014 році затвердив Концепцію Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2014-2016 роки, яка була покликана подолати демографічну кризу в Україні. Зокрема, концепція визначила стратегічні напрямки, цілі та завдання розвитку сфери фізкультури і спорту та спрямовувалась на створення умов для запровадження здорового способу життя, залучення широких верств населення до масового спорту та розвиток спорту вищих досягнень [56].

Основні напрями державної політики у галузі регулювання розвитку фізичної культури і спорту повинні ґрунтуватися на спільній діяльності фізкультурно-спортивних організацій, органів і установ освіти, охорони здоров'я, засобів масової інформації.

Державна політика у галузі регулювання розвитку фізичної культури і спорту припускає:

- організаційну діяльність з проведення масових змагань і фізкультурно-спортивних заходів (організація і проведення в установах освіти позаурочних занять, у т. ч. спортивних змагань і свят; створення умов для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання і в парках відпочинку; збільшення кількості спортивних шкіл, клубів, центрів);

- підготовку фахівців високої кваліфікації. В освітніх установах вищої фізкультурної освіти діють кафедри і факультети з підготовки фахівців фізкультурно-оздоровчої роботи з дошкільниками, дітьми молодшого і середнього шкільного віку, з учнями спеціальних медичних груп, людьми, які мають хронічні захворювання, інвалідами, пенсіонерами. Забезпечується підготовка, перепідготовка і стимулювання діяльності громадських організаторів фізичної культури і спорту;

- інформаційне і пропагандистське забезпечення. Фізична культура і спорт повинні мати єдиний інформаційний простір (створення державної, регіональних і локальних інформаційних систем, розробка пропагандистських та інформаційних технологій з основних видів діяльності галузі, в т. ч. шляхом використання практики фантів за соціальними програмами, що надаються на конкурсній основі засобам масової інформації);

- управлінські заходи, які повинні ґрунтуватися на пріоритетності територіального принципу на основі суверенних прав і самоврядування місцевих фізкультурно-спортивних організацій, переорієнтації діяльності регіональних і місцевих фізкультурно-спортивних державних установ і громадських організацій з розвитку спорту вищих досягнень переважно на масовий розвиток фізичної культури, спорту і спортивного туризму. В той же час, необхідна і участь держави в розвитку олімпійського руху в країні, українського спорту, що забезпечує представництво, в олімпійських іграх, державна підтримка участі провідних українських спортсменів і спортивних

команд у престижних міжнародних змаганнях, державна участь у становленні й розвитку професійного спорту.

Управління розвитком фізичної культури і спорту в регіонах України здійснюється в трьох напрямках: реорганізація структури управління, розробка нормативно-правової бази, перехід на програмно-цільове управління. Деякі фахівці виділяють наступні чинники, сприяючі вдосконаленню управління фізичною культурою і спортом в регіоні [56; 32]:

- формування системи фінансування, що охоплює бюджетні й позабюджетні джерела;
- поліпшення системи підготовки кадрів і науково-методичного забезпечення, формування інформаційної інфраструктури;
- розширення міжнародної діяльності, інновації в муніципальних органах управління масовим спортом;
- формування цільових програм.

Таким чином, ефективність регіональної політики розвитку спорту вирішується за допомогою вдосконалення ресурсного забезпечення.

Серед науковців прослідковується незгодженість у тлумаченнях поняття «ресурси організації». Загалом виділяють чотири групи основних тлумачень поняття «ресурси організації». Численні науковці схиляються до думки, що під поняттям «ресурси» необхідно розуміти запаси, цінності, можливості, їх джерела (А. Б. Борисов [13], Г. Л. Вознюк, А. Г. Загородній [39], В. Г. Золотогоров [45], С. О. Микитюк [77], Г. Філіна, Н. Ю. Шведова). Запаси дійсно складають не лише матеріальну частину ресурсів, які забезпечують діяльність організації. «Цінності» розширюють коло ресурсів нематеріальними складовими (наприклад, інформація, ділові зв'язки тощо), але в той же час звужують його згідно з критерієм цінності для організації. Ресурси ж можуть містити нематеріальні складові, які на даний момент не є цінними для діяльності організації, але, з іншого боку, впливають на її діяльність як в теперішньому, так і в майбутньому (загалом інформаційні канали, ділові

зв'язки тощо).

Окремі автори розглядають ресурси здебільшого в межах виробничої системи. Так, Ю. П. Майданевич та В. П. Пантелєєва розуміють під ресурсами засоби виробництва, тобто засоби праці та предмети праці [71], а Я. С. Ларіна, С. В. Мочерний, О. А. Устенко та С. І. Юрій [83] поняття ресурси визначають як «основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система». На нашу думку, надавати значення ресурсам лише в межах виробничої системи є не повністю обґрунтовано з точки зору різних напрямів діяльності організації, оскільки останніми роками існує тенденція щодо поєднання виробничої та торговельної діяльності: виробничі організації розпочинають розвивати власну торговельну діяльність з метою уникнення посередників і зближення контакту з кінцевим споживачем; торговельні організації також виробляють певні товари у власних цехах, або ж замовляють вироблення продукції під власним брендом.

М. А. Белов, І. Г. Березной, Д. Л. Гадайчук, Г. А. Петров, В. І. Семенов [7; 19] притримуються думки, що під ресурсами потрібно розуміти сукупність матеріальних, фінансових, енергетичних, технічних засобів та робочої сили, тим самим обмежують саме поняття ресурсів організації та визначають скоріш різновиди ресурсів.

К. С. Борзенкова [12], В. А. Биков, М. Станек, К. Кел'ян стверджують, що ресурси – це активи організації, що загалом є правильною думкою, вважаючи активами організації майно в його матеріальній і нематеріальній формах. Активи ж у бухгалтерському обліку мають свою вартість. У той час як деякі ресурси організації можуть не мати вартості та цінності на даний момент для неї, але існують і можуть бути враховані для побудови стратегії організації.

Фактично ресурси мають першочергове значення для забезпечення функціонування спортивної команди, оскільки є тією основою, на якій будуються здатності та можливості її розвитку. Від складових ресурсів та їх властивостей, при цьому, залежить результативність та ефективність функціонування команди.

Діяльність будь-якої організації здійснюється на трьох рівнях: операційному, тактичному та стратегічному. Діяльність на кожному з цих рівнів потребує відповідного забезпечення ресурсами. Так, можемо виділити ресурси, які забезпечують діяльність організації на операційному (операційні ресурси), тактичному (тактичні ресурси) та стратегічному (стратегічні ресурси) рівнях. Відповідно вимоги до кожного виду ресурсів будуть різнитися.

Стратегічний рівень діяльності організації передбачає забезпечення її конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що веде до збільшення її ринкової вартості та соціальної цінності та забезпечується наявністю стратегічних ресурсів. Стратегічні ресурси можна визначити як «засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини в організації (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема, його цілі» [69]. Інколи під стратегічними ресурсами розуміють частину ресурсів організації, які «можуть функціонувати у вигляді активів, організаційних здатностей, компетенцій організації та їх взаємозв'язків у бізнес-процесах (рутини), які є цінними, рідкісними, незамінними, складно копіюються, відтворюються та становлять основу формування стійких конкурентних переваг» [75, с.112]. До стратегічних відносять ті види ресурсів, обсяги та структура яких можуть бути істотно змінені лише шляхом прийняття і реалізації відповідних стратегічних рішень, таким чином акцентуючи увагу на стратегічному рівні використання та стратегічній важливості ресурсів. Тобто, стратегічні ресурси організації – це джерела забезпечення функціонування організації на стратегічному рівні, які можуть бути у будь-якому вигляді. Властивості стратегічних ресурсів впливають на стратегічне позиціонування та становлять основу формування стратегічних переваг організації.

Крім того ресурси поділяються на внутрішні, якими безпосередньо володіє організація, та зовнішні [82, с.27]. Але стратегічні ресурси у такому форматі не можливо поділити на внутрішні та зовнішні, оскільки з кожної

групи можна виділити як зовнішні так і внутрішні ресурси. Так внутрішні трудові ресурси – персонал компанії, його кваліфікація, здатності тощо, а зовнішні трудові ресурси – доступ до можливого залучення кваліфікованих кадрів, можливість аутсорсингу тощо.

У ряді регіонів, враховуючи і Тернопільську область, створюються реальні передумови для розвитку фізичної культури і спорту. На базі місцевих органів влади, територіальних відділень шкіл вищої спортивної майстерності на національного олімпійського комітету вирішуються питання ресурсного забезпечення спорту щодо:

- розвитку об'єктів спортивного призначення, до чиеї компетенції входять питання розвитку спортивних споруд, правового регулювання нерухомості, функціонального забезпечення управління;

- розвитку спорту, що займається питаннями підготовки спортивних резервів, масовим спортом, заходами і взаємозв'язками установ;

- програмного і нормативного забезпечення ФКС.

Основними їх завданнями при цьому є:

- розробка і проведення єдиної державної політики у галузі ФКС;

- розробка і реалізація обласних програм, концепцій і пропозицій із розвитку фізичної культури і спорту;

- формування у населення потреби у фізичному вдосконаленні і гармонійному розвитку;

- підготовка резерву спорту вищих досягнень;

- здійснення організаційно-методичного керівництва у галузі фізичної культури і спорту;

- залучення позабюджетних коштів, для фінансування програм фізкультурно-оздоровчої, масово-спортивної роботи;

- організація і проведення роботи з підготовки, підбору, перепідготовки і розподілу кадрів у галузі фізичної культури і спорту;

- впровадження єдиних нормативів і стандартів у галузі фізичної

культури і спорту і контроль за їх дотриманням.

Подібний перелік задач дозволяє охопити всі проблеми ресурсного забезпечення - фінансування, кадрове, інформаційне забезпечення, формування мережі фізкультурно-спортивних споруд.

При цьому, розглядаючи питання видів ресурсного забезпечення, можна констатувати його вкрай негативний стан, який постійно погіршується. Так, матеріально-технічне забезпечення Шкіл вищої спортивної майстерності засвідчує у більшості з них відсутність власної спортивної бази.

Лише кожен десятий спортсмен займається у системі юнацького спорту, що вдвічі менше, ніж необхідно для успішного пошуку та виховання резерву національних збірних команд України. У сільській місцевості лише одна дитина із п'ятдесяти має можливість займатися у спортивній школі та формувати резерви для Шкіл вищої спортивної майстерності.

Недостатній рівень ресурсного забезпечення діяльності спортивних шкіл усіх типів – від секцій до команд вищої спортивної майстерності. За офіційно оприлюдненою статистичною інформацією фінансування по Україні в кращі для спорту часи (1997-2001 рр.) становило не більше ніж 50-60% від потреби. Причому, покриття витрат на навчально-спортивну роботу та підготовку команд вищої спортивної майстерності є на 15-20 % меншим від загального [6, с. 14].

Спортивні школи утримуються лише за бюджетними призначеннями відповідних бюджетів або за рахунок Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності та витратами, зумовленими народженням і похованням. Частка позабюджетних надходжень, приватних підприємств і установ, фізичних осіб становить не більше ніж 3-5%.

Гострим питанням є відсутність власної спортивної бази у команд вищої спортивної майстерності, адже на оренду необхідних споруд витрачається лєвова частка коштів і залишається надто мало на навчально-тренувальну

роботу. Так, на утримання спортивних шкіл у 2013-2015 рр. витрачено 477 млн. грн (659 грн на одного спортсмена). З них на навчально-спортивну роботу витрачено лише 8%, тобто 51 грн на одного спортсмена. Зрозуміло, що на такі гроші забезпечити сучасний рівень підготовки резерву просто неможливо [6, с.12].

Отже, враховуючи дефіцит ресурсів, а інколи і їх значну вартість, можемо констатувати, що з метою результативної та ефективної спортивної команди для неї необхідно забезпечити: – доступність ресурсів; – достатність ресурсів; – дешевизну ресурсів. Саме забезпечення цих трьох критеріїв є чи не основними завданнями ресурсного забезпечення спортивної команди.

1.2. Форми та види ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації

Як було відмічено у попередньому параграфі, функціонування та розвиток будь-якої спортивної команди забезпечується ресурсами - перш за все, їх наявністю, а також вмінням раціонально використовувати їх. Між тим, сьогодні ресурси спортивних команд, які вони можуть використовувати для забезпечення тренувального процесу та змагань є вельми обмеженими.

Центральне місце в методології управління спортивними командами, безсумнівно, належить понятійному апарату, визначенню суб'єктів і об'єктів управління, їх взаємовідносин. У науковій літературі, присвяченій дослідженню ресурсної забезпеченості функціонування тієї чи іншої організації (включаючи і спортивну команду), найбільш вживаним є термін «потенціал» ніж «забезпечення». Так А. В. Маликов відмічає, що «ресурсний потенціал» об'єднує майновий, природно-ресурсний, виробничо-технічний, демографічний, фінансовий, науково-технічний, інтелектуальний, інформаційний, інвестиційний, інноваційний тощо потенціали, а також інфраструктуру [72, с. 106]. З позицій науки державного управління визначення «ресурсне

забезпечення» віддзеркалює форми і процедури діяльності керівництва щодо функціонування та розвитку спортивних команд. Саме органи управління повинні впливати на ступінь відповідності потреб і ресурсів, намагатися підвищити рівень спортивних досягнень за існуючих ресурсів. Оскільки і слово «забезпечувати» передбачає задовольняти чийсь потреби в чому-небудь, ресурсне забезпечення доцільно трактувати як сукупність методів, засобів і заходів органів управління щодо створення умов для найповнішого задоволення потреб спортивної команди ресурсами, необхідними для реалізації її завдань.

Однією з задач системи управління ресурсами повинно бути визначення достатнього обсягу цих ресурсів та ефективне їх використання для досягнення відповідного результату, який буде виражений через показники отриманих нагород та додаткового залучення молоді до занять спортом і фізичною культурою.

Підготовка команд вищої спортивної майстерності є складним процесом цілеспрямованого перетворення факторів підготовки спортсменів (виробництва) на кінцеві результати – досягнення. Найважливішим фактором при цьому є ресурси, тобто усі матеріальні та нематеріальні фактори, які використовуються для виконання завдань.

Об'єктом управління в системі управління ресурсним забезпеченням підготовки команд вищої спортивної майстерності є процес руху сукупності потоків ресурсів, а предметом – замкнутий цикл відтворення предметів праці.

У зв'язку з цим виникають ресурсні потоки, які є нічим іншим, як взаємообумовлений рух і трансформація матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у процесі підготовки спортсменів. Визначення потреби в ресурсах на підставі отриманої інформації може бути подано різноманітними типами матриць шляхом комбінації трьох ознак: цілей,

ресурсів (витрат) та термінів вирішення задач або досягнення цілей програми.

До складу ресурсів належать усі природні, людські та вироблені людиною ресурси, які використовуються для підготовки спортивних команд та їх членів. Структура ресурсів на вході підготовчо-тренувального процесу вирішальною мірою визначається і формується під впливом тих кінцевих цілей розвитку, що ставить перед собою організація.

Різниця між ресурсами на вході і виході являє собою результуюче значення підсумків здійснення усіх процесів. Складний взаємозв'язок та різноманіття елементів процесу перетворення ресурсів на досягнення спортсменів обумовлює необхідність формування відповідно складної системи управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності Школи вищої спортивної майстерності.

Матеріально-технічне забезпечення команд вищої спортивної майстерності включає всі процеси від закупівель матеріально-технічної частини, до розрахунку необхідного тренерського штату. Це, в свою чергу передбачає планування самого матеріально-технічного забезпечення, вибір постачальників, укладання контрактів і їх ведення, забезпечення постачань, підписання контрактів. Основне завдання управління – забезпечити надходження ресурсів у точній відповідності з планом.

План матеріально-технічного забезпечення спорту вищих досягнень покладається на представництва Національного олімпійського комітету та Школи вищої спортивної майстерності, відповідно до приналежності самих команд. Такі плани з матеріально-технічного забезпечення виступають одним із основних розділів тактичного плану цих організацій. Розробка планів матеріально-технічного забезпечення сприяє успішному вирішенню проблем забезпечення енергією та іншими видами ресурсів, необхідних для здійснення процесу підготовки спортсменів. Одночасно з цим у плані

визначаються і терміни поставок ресурсів. При складанні плану враховують повну потребу в ресурсах. Від якісного та своєчасного обґрунтування плану матеріально-технічного забезпечення залежить виконання програми діяльності команд шкіл вищої спортивної майстерності та представництв НОК України.

Планування ресурсного забезпечення підготовки спортсменів проводиться в річному, квартальному та місячному розрізах.

У річному плані визначається потреба всіх підрозділів і служб шкіл вищої спортивної майстерності в матеріальних та нематеріальних ресурсах за видами і визначаються обсяги їх надходжень на рік, у тому числі по кварталах.

У квартальному плані визначається потреба організації за розгорнутою номенклатурою та уточнюється обсяг завдань на плановий квартал. На основі цього плану складаються специфіковані замовлення і визначається форма забезпечення ресурсами. При цьому використовується такий метод управління ресурсним забезпеченням, як нормування.

Під нормою витрат ресурсів розуміють гранично допустиму величину сировини, матеріалів, палива, енергії, фінансів та навіть задіяного тренерського персоналу, яка може бути задіяна на підготовку однієї спортивної команди чи спортсмена чи досягнення ними встановлених цілей.

За періодом дії розрізняють норми:

- перспективні, що враховують прогресивні напрями у використанні ресурсів протягом кількох років;
- річні, що визначають середньорічні витрати ресурсів, як правило стосується фінансових і матеріальних ресурсів;
- поточні, які пов'язані з конкретною підготовкою команди в обмеженому календарному періоді.

За масштабом застосування чи ступенем деталізації розрізняють

норми індивідуальні (вид ресурсу на одного спортсмена), і групові – для окремих спортивних команд чи ШВСМ загалом.

За призначенням застосовують норми витрат окремих видів ресурсів – фінансів, витрат робочого часу, сировини, основних матеріалів, палива, енергії тощо.

Норми витрат ресурсів поділяються на загальнодержавні, визначені для всіх сфер діяльності, галузеві (щодо окремих видів витрат ресурсів на підготовку спортсмена) та ті, що розробляються Школами вищої спортивної майстерності відповідно до наявних додаткових можливостей.

Норми витрат ресурсів мають бути наділені елементами прогресивності, бути технічно та економічно обґрунтованими (з урахуванням досягнень науки і техніки, передового досвіду, перспектив на майбутнє).

Техніко-економічне обґрунтування норм витрат ресурсів пов'язане з аналізом їхньої структури. Структура норми витрат ресурсів являє собою склад і співвідношення окремих її елементів.

До основних методів нормування ресурсів відносять: аналітично-розрахунковий; дослідно-виробничий; звітно-статистичний.

Аналітично-розрахунковий метод є найбільш прогресивним і ґрунтується на детальному аналізі технологічної документації, результатах науково-дослідницьких робіт, експериментів, на урахуванні можливостей впровадження в плановому періоді нових прогресивних методів підготовки спортсменів. Застосування цього методу дає змогу техніко-економічно обґрунтувати складові елементи норм, виявити втрати й резерви, розробити відповідні організаційно-технічні заходи щодо забезпечення економії всіх ресурсів.

Дослідно-виробничий метод ґрунтується на встановленні норм дослідних випробувань, проведених безпосередньо на базах тренувань та в

період попередніх змагань. Він ефективний у тих випадках, коли норму неможливо розрахувати через відсутність даних або складність розрахунків. Цей метод застосовується здебільшого при нормуванні витрат допоміжного інвентарю та спорядження.

Звітно-статистичний метод полягає в розрахунку норм на базі звітних даних про фактичне використання ресурсів в звітному періоді з коригуванням їх у бік можливого зниження.

При цьому в школі вищої спортивної майстерності розрізняють поняття «норма» і «норматив». Норма оборотних ресурсів характеризує їх мінімальні і розраховується найчастіше в днях запасу. Норматив є поняттям, похідним від норми, і являє собою добуток норми на той показник, відносно якого визначається норма. Наприклад, норматив оборотних коштів, вкладених у підготовку спортсмена визначається добутком норми запасу в днях на середньоденну витрату відповідних ресурсів і кількість днів тренувального циклу.

Нормативи оборотних коштів на команду розраховують методом прямого розрахунку і методом укрупненого аналітичного розрахунку.

Нормування таких ресурсів як оборотні, полягає в розробці й встановленні:

- норм запасу всіх оборотних засобів за окремими видами товарно-матеріальних цінностей, виражених у днях;
- нормативів оборотних коштів – у грошовому обчисленні для кожного елемента оборотних засобів і в цілому.

Обов'язковим елементом управління ресурсним забезпеченням є контроль за їх цільовим використанням та зберіганням. У ТО Школі вищої спортивної майстерності існує сувора організація обліку, зберігання та контролю за матеріальними та фінансовими ресурсами. Матеріальні ресурси на спеціальних базах по місцю підготовки команди в спеціально обладнаних

приміщеннях.

Видача матеріальних цінностей, спортивного інвентарю та інших необхідних засобів проводиться за оформленими первинними документами на матеріально-відповідальну особу – тренера команди чи, як виняток, на самого спортсмена. Залишок матеріальних цінностей визначається за обліковими картками. У випадку необхідності уточнення залишку цінностей проводиться контрольна інвентаризація окремих найменувань або груп.

Для налагодження контролю за використанням матеріальних ресурсів апаратом управління шкіл вищої спортивної майстерності, постійно проводиться контроль (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Напрямки контролю матеріальних ресурсів

Примітка. Сформовано автором [77]

Фінансові ресурси як важливий чинник ефективного функціонування шкіл вищої спортивної майстерності посідають значне місце в системі управління ресурсами. Фінансова дисципліна включає в себе обов'язок організації і посадових осіб дотримуватися режиму економії у використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, норм і нормативів витрат, затверджених фінансових планів, а також виконання зобов'язань перед державним бюджетом, банками, постачальниками і споживачами, іншими контрагентами.

В господарській практиці діяльність, спрямована на забезпечення

діяльності організації фінансовими ресурсами і здійснення контролю за дотриманням фінансової дисципліни, називається фінансовою роботою.

Управління фінансовим забезпеченням команд спорту вищих досягнень передбачає не лише роботу по залученню різних джерел для підготовки спортсменів, але й управлінські процедури з:

- фінансового планування;
- оперативно фінансової роботи;
- контрольної-аналітичної роботи.

Контроль за використанням фінансових ресурсів охоплює всі ланки фінансової діяльності організації: формування витрат на апарат управління та підготовку спортивних команд, надходження коштів від спонсорів чи внаслідок спортивних заходів, формування й використання коштів на створення основних і оборотних засобів.

1.3. Інституційні основи організації ресурсного забезпечення організації

Спорт є невід'ємною частиною суспільного життя, запорукою здорового розвитку молоді та людства в цілому, органічною складовою фізичної культури, особливою сферою самореалізації людей через досягнення в окремих видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки шляхом змагальної діяльності.

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» фактично є єдиним джерелом законодавчого регулювання фізкультурно-спортивних відносин в Україні. Відповідно до нього державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, за сприяння відповідно інших

органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Центральним органом виконавчої влади на місцях виступають Управління з питань фізичної культури та спорту обласних державних адміністрацій, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту. Управління з питань фізичної культури та спорту ОДА підпорядковане голові облдержадміністрації, підзвітне і підконтрольне центральному органу виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту України.

Управління відповідно до визначених повноважень щодо ресурсного забезпечення спортивних команд різних рівнів підготовки та вікового складу виконує такі функції:

- вносить пропозиції щодо проекту обласного бюджету за статтями фінансування спорту та спортивних команд;
- через перерозподіл отриманих коштів на фізичну культуру і спорт забезпечує ефективне і цільове використання коштів обласного та державного бюджетів;
- забезпечує відповідно до компетенції підготовку і проведення в області навчально-тренувальних зборів спортсменів, які беруть участь у спортивних змаганнях різних рівнів;
- сприяє міжнародному співробітництву з питань спорту;
- готує пропозиції до проектів державних цільових, галузевих та регіональних програм розвитку спорту, забезпечує їх виконання;
- розробляє і подає на розгляд облдержадміністрації пропозиції до проектів фінансування та матеріально-технічного забезпечення виконання програм і здійснення заходів, спрямованих на поліпшення становища розвитку фізичної культури та спорту в регіоні;
- готує пропозиції стосовно вдосконалення нормативно-правової бази з питань, що належать до компетенції управління, і вносить їх в установленому порядку на розгляд облдержадміністрації та центрального

органу виконавчої влади у сфері фізичної культури та спорту;

- здійснює в межах повноважень контроль за діяльністю спортивних шкіл;

- сприяє збереженню і розвитку мережі спортивних закладів, вживає заходів щодо їх кадрового комплектування та зміцнення матеріально-технічної бази;

- комплектує склад збірних команд області за видами спорту, забезпечує організацію підготовки та участі спортсменів у змаганнях усіх рівнів, сприяє розв'язанню житлово-побутових проблем і створенню максимально сприятливих умов для тренувань членам національних збірних команд, кандидатам на участь в олімпійських, паролімпійських та дефлімпійських іграх і всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту та їх тренерам;

- вивчає потреби у фахівцях для організації роботи з питань фізичної культури та спорту, організовує підвищення їх кваліфікації;

- сприяє залученню коштів підприємств, установ та організацій для розвитку фізичної культури та спорту;

- взаємодіє з місцевими осередками громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості згідно з укладеними договорами;

- здійснює контроль за технічним станом, ефективністю і цільовим використанням спортивних об'єктів, що належать до сфери Управління, зокрема створенням необхідних умов для вільного доступу до них інвалідів, за дотриманням правил безпеки під час проведення масових спортивних заходів;

- сприяє збереженню та вдосконаленню мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл усіх типів, спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю, центрів олімпійської підготовки, забезпеченню та контролю за організацією навчально-тренувального процесу, сприяє створенню нових спортивних шкіл та відділень за видами спорту, плануванню розвитку пріоритетних видів спорту в регіоні;

– здійснює інші передбачені законом повноваження з нарощування потенціалу спортивних команд.

Незважаючи на політику держави зі створення національної системи фізичної культури і спорту, вона не може утримати у фокусі своєї політики багато аспектів підтримки і зміцнення здоров'я населення. Фізична активність і фізична підготовка населення продовжують залишатися на низькому рівні. Аналіз фізичної активності населення свідчить, що майже дев'ять з кожних десяти дітей у віці 6 років і старше займаються фізкультурою і спортом не менше одного разу на тиждень. Доросле населення значно менше займається фізкультурою і спортом: лише кожен третій чоловік і кожна п'ята жінка в цілому по Україні, в сільській місцевості - кожен четвертий чоловік і кожна восьма жінка. Такий стан зумовлено низькою доступністю до інфраструктури здоров'я, переведенням користування спортивними та оздоровчими спорудами на платну основу.

Тобто, механізм виконання чинних державних норм і нормативів не передбачає ефективної системи контролю рівномірності розподілу мережі фізкультурно-спортивних споруд по всій території України, а також якості надаваних послуг. Тому діючі механізми розвитку галузі фізичної культури і спорту, зокрема нормативна і правова бази, не дозволяють здійснити права кожного громадянина на заняття спортом.

У розвиток цього напрямку Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію Загальнодержавної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2014-2016 роки, покликаної подолати демографічну кризу в Україні. Зокрема, концепція визначає стратегічні напрямки, цілі та завдання розвитку сфери фізкультури і спорту та спрямована на створення умов для запровадження здорового способу життя, залучення широких верств населення до масового спорту та розвиток спорту вищих досягнень.

Концепцією визначено основні напрями державної політики у галузі

регулювання розвитку фізичної культури і спорту, які повинні ґрунтуватися на спільній діяльності фізкультурно-спортивних організацій, органів і установ освіти, охорони здоров'я, засобів масової інформації. При цьому Концепція не була підкріплена іншими нормативно-правовими актами, які чітко розмежували фізичну культуру і спорт, масовий спорт і спорт вищих досягнень.

Тобто, державна політика у галузі регулювання розвитку фізичної культури і спорту носить декларативний характер (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Елементи державного регулювання розвитку фізичної культури і спорту

№ з.п.	Види діяльності	Зміст роботи
1.	організаційна діяльність з проведення масових змагань і фізкультурно-спортивних заходів	– організація і проведення в установах освіти позаурочних занять, у т. ч. спортивних змагань і свят; – створення умов для занять фізичною культурою і спортом за місцем проживання і в парках відпочинку; – збільшення кількості спортивних шкіл, клубів, центрів)
2.	підготовка фахівців високої кваліфікації	Розширення в освітніх установах вищої фізкультурної освіти діяльності кафедр і факультетів з підготовки фахівців фізкультурно-оздоровчої роботи з дошкільниками, дітьми молодшого і середнього шкільного віку, з учнями спеціальних медичних груп, людьми, які мають хронічні захворювання, інвалідами, пенсіонерами. Забезпечення підготовки, перепідготовки і стимулювання діяльності громадських організаторів фізичної культури і спорту
3.	інформаційне і пропагандистське забезпечення	створення державної, регіональних і локальних інформаційних систем, розробка пропагандистських та інформаційних технологій з основних видів діяльності галузі, в т. ч. шляхом використання практики фантів за соціальними програмами, що надаються на конкурсній основі засобам масової інформації

Примітка. Складено автором за [96]

Управлінські заходи ґрунтуються на пріоритетності територіального принципу на основі суверенних прав і самоврядування місцевих

фізкультурно-спортивних організацій, переорієнтації діяльності регіональних і місцевих фізкультурно-спортивних державних установ і громадських організацій з розвитку спорту вищих досягнень переважно на масовий розвиток фізичної культури, спорту і спортивного туризму. В той же час, необхідна і участь держави в розвитку олімпійського руху в країні, українського спорту, що забезпечує представництво, в олімпійських іграх, державна підтримка участі провідних українських спортсменів і спортивних команд у престижних міжнародних змаганнях, державна участь у становленні й розвитку професійного спорту.

Управління розвитком фізичної культури і спорту в регіонах України здійснюється в трьох напрямках: реорганізація структури управління, розробка нормативно-правової бази, перехід на програмно-цільове управління. На даному етапі можна виділити наступні чинники, які сприяють вдосконаленню управління фізичною культурою і спортом в регіоні:

- формування системи фінансування, що охоплює бюджетні й позабюджетні джерела;
- поліпшення системи підготовки кадрів і науково-методичного забезпечення, формування інформаційної інфраструктури;
- розширення міжнародної діяльності, інновації в муніципальних органах управління масовим спортом;
- формування цільових програм.

Таким чином, ефективність регіональної політики розвитку спорту вирішується за допомогою вдосконалення ресурсного забезпечення. Основний принцип - вивчення потреб населення, як база для вирішення організаційних питань. Організаційна структура управління дозволяє вирішувати питання ресурсного забезпечення спорту:

- розвитку об'єктів спортивного призначення, до чиеї компетенції входять питання розвитку спортивних споруд, правового регулювання

нерухомості, функціонального забезпечення управління;

- розвитку спорту, що займається питаннями підготовки спортивних резервів, масовим спортом, заходами і взаємозв'язками установ;
- програмного і нормативного забезпечення ФКС.

Основними задачами є:

- розробка і проведення єдиної державної політики у галузі ФКС;
- розробка і реалізація республіканських програм, концепцій і пропозицій із розвитку фізичної культури і спорту;
- формування у населення потреби у фізичному вдосконаленні і гармонійному розвитку;
- підготовка резерву спорту вищих досягнень;
- здійснення організаційно-методичного керівництва у галузі фізичної культури і спорту;
- залучення позабюджетних коштів, для фінансування програм фізкультурно-оздоровчої, масово-спортивної роботи;
- організація і проведення роботи з підготовки, підбору, перепідготовки і розподілу кадрів у галузі фізичної культури і спорту;
- впровадження єдиних нормативів і стандартів у галузі фізичної культури і спорту в Донецькій області і контроль за їх дотриманням.

Подібний перелік задач також дозволяє охопити всі проблеми ресурсного забезпечення - фінансування, кадрове, інформаційне забезпечення, формування мережі фізкультурно-спортивних споруд.

Формування законодавчої бази в Україні та по її регіонах в контексті ресурсного забезпечення зумовлює лише розвиток фізичної культури і масового спорту. Цілями державного втручання у розвиток ринку послуг фізичної культури і спорту повинні стати:

- забезпечення умов для задоволення потреб особи в заняттях фізичною культурою і спортом;
- підтримка громадського здоров'я і використання масового спорту як

засобу профілактики неінфекційних захворювань;

- патріотичне виховання населення;
- реалізація соціальної функції галузі фізичної культури і спорту;
- підвищення продуктивності праці, поліпшення трудових ресурсів країни.

Основна причина виявлених недоліків державного управління фізичною культурою і спортом - недооцінка органами управління соціальної ролі цього виду діяльності. Аналіз законодавства у галузі регулювання фізичної культури і спорту показує, що відсутні наукове, методологічне і організаційно-управлінське забезпечення розвитку фізичної культури і спорту, не визначена компетенція організацій різного ієрархічного рівня в питаннях формування ресурсної бази фізкультурно-спортивних споруд. Розмитість формулювань зумовлює дублювання функцій з управління на усіх рівнях, що не дозволяє реалізувати ціннісно-правову, соціальну і економічну засади законодавчої бази в Україні.

При формуванні системи регулювання розвитком фізичної культури і спорту варто взяти до уваги наступне. На сьогодні конкуренція між фізкультурно-спортивними спорудами обмежена через переважання попиту над пропозицією, тому до досягнення високої забезпеченості населення послугами фізичної культури і спорту не можна очікувати на зниження цін як на ресурси, так і на послуги. Питання підвищення цінової і територіальної доступності послуг сфери фізичної культури і спорту не повинні вирішуватися окремо від проблем контролю якості обслуговування, що буде ускладнено, оскільки немає адекватної законодавчої бази в цій сфері.

Структура об'єктів управління (фізкультурно-спортивних споруд), що склалася, характеризується значними диспропорціями. Так, якщо в різних навчальних закладах заняття спортом у більшості своїй забезпечені коштом держави, то сектор послуг для дорослих - є приватним, він пропонує

обмежений набір дорогих послуг, тобто наявний розрив у структурі пропозиції послуг спорту. Крім того, серед суб'єктів фізичної культури і спорту продовжує збільшуватися частка комерційних підприємств, які не можуть бути керовані тільки за допомогою адміністративних методів [17, с. 15].

Розроблена і вже прийнята державна стратегія, яка буде реалізовуватись на всіх рівнях і регіонах, направлена на створення сприятливих умов для соціально-економічного розвитку фізичної культури і спорту. Ця стратегія передбачає вжиття загальнонаціональних заходів і кампаній для різних категорій і груп населення і базується на об'єднанні зусиль Уряду, керівників регіональних і місцевих органів влади, громадських, профспілкових організацій, засобів масової інформації і самого населення. Відмітимо, що при формуванні стратегії було враховано досвід Німеччини, де у сфері спорту реалізуються численні програми, які дозволяють охоплювати послугами цієї сфери більше як половину населення.

Комплекс заходів щодо ресурсного забезпечення спортивних команд відповідно до нової стратегії передбачає:

- створення мережі спортивних споруд, навчання кадрів для потреб оздоровчого спорту, проведення наукових досліджень та інформаційної діяльності у цій галузі;
- підвищення соціального статусу фізичної культури і спорту як однією зі складових національної ідеї, що формує фізично здорову і розвинену людину;
- розробка практичних моделей фізкультурно-спортивного руху в країні, розв'язання невідкладних задач зі зміцнення фізичного і психічного здоров'я людини;
- пропаганда цінностей фізичної культури і спорту, формування ідеалу фізичного здоров'я шляхом розробки комплексу відповідної «соціальної реклами» і її розміщення в засобах масової інформації у рамках державної

інформаційно-пропагандистської кампанії;

– залучення в оздоровчий спорт грошових коштів з позабюджетних джерел. Державна фінансова підтримка оздоровчого спорту поки що незначна, ринкові механізми розвитку привели до багатократного підвищення вартості фізкультурних і спортивних послуг, що перетворило більшість профільних установ на закриті клуби. Форми надання спортивно-оздоровчих послуг мають бути різними: безкоштовними, пільговими, платними. Для молоді користування спортивними спорудами і відвідання багатьох спортивних заходів мають бути безкоштовними або пільговими.

Враховуючи задекларовані в стратегії заходи, а також Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту, Державну програму розвитку фізичної культури і спорту на 2014-2016 рр. та прийнятий бюджет України на 2015 рік, можемо констатувати відсутність фінансових підвалин для реалізації достатнього ресурсного забезпечення спортивних команд на загальнодержавному та регіональному рівнях. Тобто, декларативність заяв щодо розвитку спорту з одного боку та відсутність фінансування з іншого, призводить до необхідності вирішення питань ресурсного забезпечення на місцевий рівнях через ШВСМ, осередки НОК, ДЮСШ.

Висновки до розділу 1

Ресурси та система ресурсного забезпечення відіграють важливу роль у забезпеченні функціонування спортивних команд. Вони є тією основою, на якій будуються здатності та можливості розвитку як спортивної команди загалом, так і кожного спортсмена зокрема. Від складових ресурсів та їх властивостей залежить результативність та ефективність функціонування команди.

Одним з головних завдань системи управління ресурсами є визначення достатнього обсягу ресурсів та ефективне їх використання для досягнення

відповідного результату, який буде виражений через показники отриманих нагород та додаткового залучення молоді до занять спортом і фізичною культурою.

Об'єктом управління в системі управління ресурсним забезпеченням діяльності виступає процес руху сукупності потоків ресурсів, а предметом – замкнутий цикл відтворення предметів праці.

У зв'язку з цим виникають ресурсні потоки, які є нічим іншим, як взаємообумовлений рух і трансформація матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у процесі підготовки спортсменів.

Використання ресурсів в сфері фізичної культури і спорту переважно здійснюється відповідно до норм, техніко-економічне обґрунтування яких ресурсів пов'язане з аналізом їхньої структури. До основних методів нормуванні ресурсів відносять: аналітично-розрахунковий; дослідно-виробничий; звітно-статистичний. Дані методи є елементом управління ресурсним забезпеченням та в подальшому забезпечують контроль за їх цільовим використанням та зберіганням.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Діагностика проблематики ресурсного забезпечення діяльності організації

Важливою умовою ефективного й результативного функціонування системи вітчизняного спорту вищих досягнень є його належне ресурсне забезпечення. За кілька останніх років істотно активізувалася увага органів державного управління до діяльності закладів резервного спорту та спорту вищих досягнень – дитячо-юнацьких спортивних шкіл, шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки та їх ресурсного забезпечення. Проте, незважаючи на це, основними проблемами розвитку спорту і надалі залишається ресурсне забезпечення за всіма основними видами ресурсів.

Не виключенням є і Тернопільська обласна комунальна школа вищої спортивної майстерності, що є правонаступником Тернопільської обласної школи вищої спортивної майстерності і науково-спортивним, організаційно-методичним закладом, що забезпечує підготовку кращих спортсменів Тернопільської області. Засновником ШВСМ є Тернопільська обласна рада. Школа вищої спортивної майстерності підзвітна, підконтрольна і підпорядкована Тернопільській обласній раді, а в галузевому відношенні-управлінню з питань фізичної культури, спорту і туризму облдержадміністрації.

Школа вищої спортивної майстерності у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства України у справах, сім'ї, молоді та спорту, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, рішеннями Тернопільської обласної ради, а також власним Статутом.

Школу вищої спортивної майстерності створено з метою пошуку і

підтримки обдарованих спортсменів та формування з них спортсменів високого класу. Основними напрямками діяльності школи є:

- організація і здійснення навчально-тренувального процесу з постійним, змінним, резервним складом протягом календарного року, набір здійснюється по результатах виступів на Всеукраїнських спортивних змаганнях;
- організація навчально-тренувальних зборів;
- участь в першостях і чемпіонатах України та міжнародних змаганнях;
- підготовка кандидатів у збірні команди України;
- пропаганда спорту в засобах масової інформації;
- навчально-тренувальні групи в школі формуються в групи вищої спортивної майстерності, спортивного вдосконалення і спортивного резерву.

Реалізація напрямків діяльності школи передбачає забезпечення власної діяльності та функціонування і розвиток спортивних команд школи відповідними ресурсами. Відповідно до Статуту ТОК ШВСМ ресурсне забезпечення покладено на різні суб'єкти організації, відповідно організаційної структури та посадових обов'язків, що:

- здійснюють оперативну діяльність по матеріально-технічному забезпеченню;
- відповідно до державного замовлення і укладених договорів забезпечують підготовку спортсменів високого класу;
- створюють належні умови для проведення навчально-тренувального процесу;
- здійснюють заходи із забезпечення комплектацією високо кваліфікованим тренерським штабом, за для підвищення досягнень спортивних команд.

Організаційна структура Школи вищої спортивної майстерності представлена директором, його заступниками та структурними підрозділами (рис. 2.1).

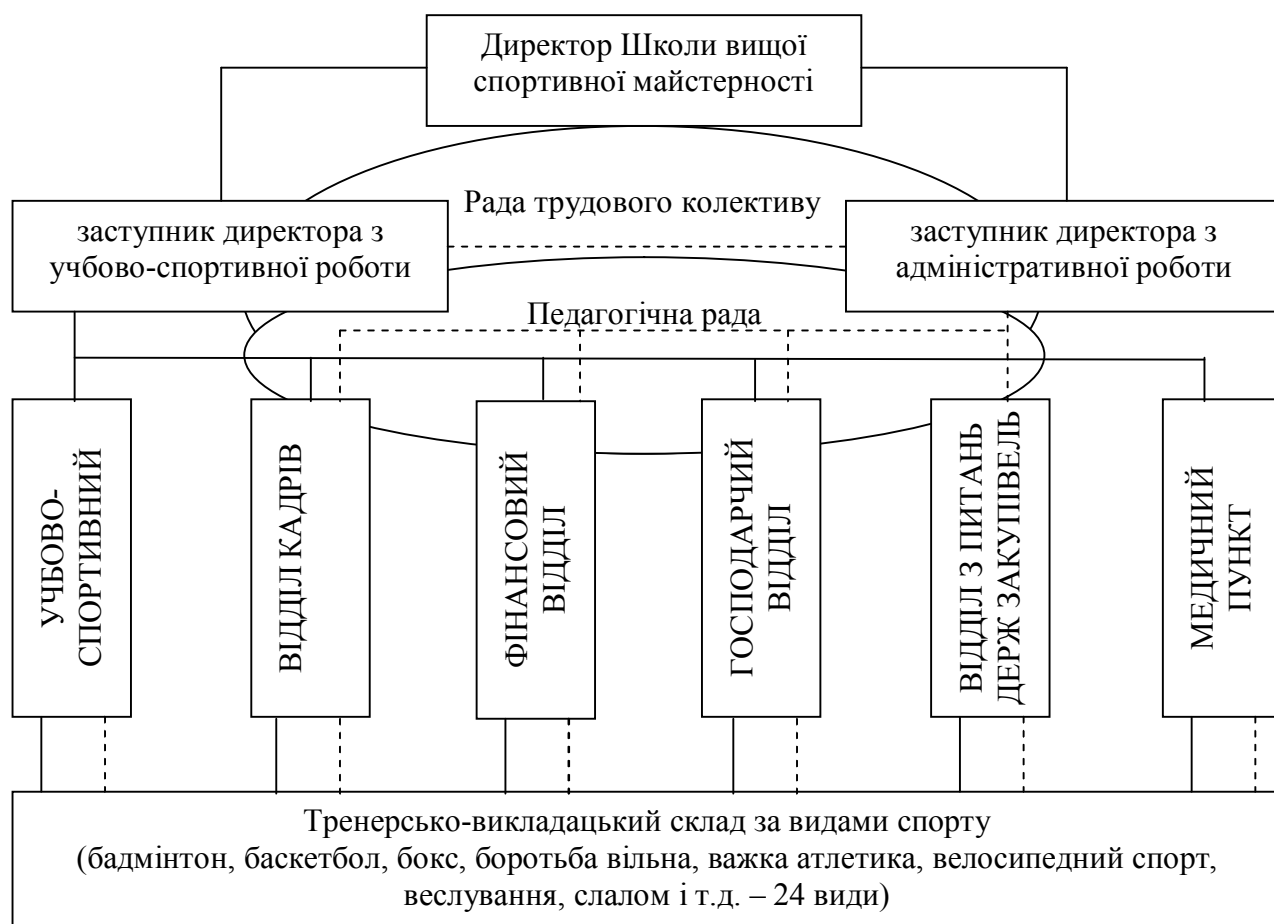


Рис. 2.1. Організаційна структура Школи вищої спортивної майстерності

Примітка. Сформовано автором за матеріалами ТОК Школи вищої спортивної майстерності

Головними елементами ресурсної основи діяльності Школи вищої спортивної майстерності є:

- матеріальна основа – відповідно до чинного законодавства вона представлена кількома видами власності: державною власністю; комунальною власністю територіальних громад та її різновидом – спільною власністю територіальних громад;
- кадрова основа – штат кваліфікованих тренерів, психологів, медичного персоналу;
- фінансова основа – основним елементом є бюджет школи.

Директор ТОК Школи вищої спортивної майстерності в контексті ресурсного забезпечення:

- розпоряджається коштами та майном відповідно до чинного

законодавства;

- в межах фонду заробітної плати формує та затверджує тренерський корпус;
- несе відповідальність за формування та виконання фінансових планів;
- залучає до роботи тренерів-викладачів з інших спортивних організацій;
- застосовує заходи заохочення за сумлінну працю та заходи дисциплінарного впливу, згідно діючого законодавства та нормативних документів;
- встановлює надбавки працівникам за виконання разом з основною діяльністю обов'язків тимчасово відсутнього працівника без обмеження цих доплат та переліку суміщених професій (посад). За рахунок і в межах фонду зарплати проводить преміювання персоналу, а також здійснює дисциплінарні стягнення за порушення трудової дисципліни, навчально-тренувального процесу.

Рада трудового колективу ТОК Школи вищої спортивної майстерності:

- розглядає заходи щодо зміцнення матеріально-технічної бази, фінансування, покращення умов праці;
- вносить пропозиції про моральне і матеріальне заохочення працівників, спортсменів-учнів.

Педагогічна рада практично не має повноважень з прийняття рішень по змінах у ресурсному забезпеченні діяльності ТОК Школи вищої спортивної майстерності, однак згідно Статуту може ініціювати такі зміни щодо зміцнення матеріально-технічної бази чи фінансування. Тобто, вже в самій структурі ТОК ШВСМ частково закладено дублювання та підміна функцій щодо ресурсного забезпечення.

Станом на 01.01.2016 року в ТОК Школі вищої спортивної майстерності займалось 679 спортсменів, 14,1 % з яких є представниками команд спорту вищих досягнень віком від 18 до 25 років (у 2014-2015 рр. цей показник становив 11,7% і 12,7% відповідно). З першого погляду позитивна тенденція зі

збільшення питомої ваги спортсменів-студентів у командах ШВСМ пояснюється зменшенням загальної кількості спортсменів у спорті вищих досягнень. Основні причини такої ситуації в ТОК ШВСМ є типовими для українського спорту загалом і в першу чергу це пов'язано із відсутністю матеріально-технічного забезпечення тренувальних процесів, недостатнім фінансуванням з державного бюджету та комерціалізація спорту.

За даними Державної статистичної звітності Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту [79], було досліджено динаміку показників забезпеченості галузі команд спорту вищих досягнень спортивними спорудами протягом 2012 -2015 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників забезпеченості галузі команд спорту вищих досягнень спортивними спорудами протягом 2012-2015 рр.

<i>Найменування</i>	<i>2012р.</i>	<i>%</i>	<i>2013р.</i>	<i>%</i>	<i>2014р.</i>	<i>%</i>	<i>2015 р.</i>	<i>%</i>
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стадіони з трибунами на 1500 місць і більше	1 147	1,7	1 131	-1,4	1 118	-1,1	1 104	4,5
Легкоатлетичні ядра, що не входять до складу стадіонів	231	20,8	237	2,6			247	318,6
Майданчики з тренажерним обладнанням	11286	-0,1	11642	3,2	11761	1	11576	21,4
Тенісні корти	1205	29,9	1227	1,8	1245	1,5	1271	50,4
Футбольні поля	11248	11,9	11331	0,7	11433	0,9	11805	19,1
Інші майданчики	38 903	10,2	39 135	0,6	39 058	-0,2	38100	-25
Приміщення для ФОЗ	15 180	13,4	15 494	2,1	15 572	0,5	15 978	70,5
Спортивні зали площею не менше 162 м ²	17189	0,9	17 240	0,3	17 215	-0,1	17210	10
Плавальні басейни	510	0,2	510	0	512	0,4	553	-4,5

Продовження табл. 2.1

Стрілецькі тири криті і напіввідкриті на дистанцію не менше 25 м	6 538	- 16,2	6 376	-2,5	5 917	-7,2	5 651	-32,5
Стрілецькі стени							9	
Біатлонні стрільбища							6	
Велотреки	4	0	4	0	4	0	4	
Кінноспортивні бази	33	12,1	37	12,1	47	27	53	82,8
Споруди зі штучним льодом	13	23,1	24	84,6	42	75	51	218,8
Веслувально-спортивні бази					74		80	
Веслувальні канали							2	
Водноспортивні бази							30	
Трампліни лижні	18	11,1	15	- 16,7	20	33,3	20	42,9
Трампліни для фрістайлу	4	25	5	25			6	
Лижні бази на 100 пар лиж і більше	103	- 18,4	105	1,9	99	-5,7	81	-52,6

Примітка. Сформовано автором за матеріалами ТОК ШВСМ

Наведені дані засвідчують позитивний тренд забезпеченості спортивними спорудами сфери фізичної культури і спорту. Так, станом на початок 2016 року, порівняно з 2012 р., загальна кількість спортивних споруд по Україні збільшилась на 8,6 % і становила 103837 од. Загалом по Україні збільшилась кількість споруд зі штучним льодом (з 16 у 2012 р. до 51 у 2015 р.), на 82,2 % збільшилась кількість кінноспортивних баз, на 70,5 % - приміщень для фізкультурно-оздоровчих занять, на 50,4 % та 21,4 % тенісних кортів і майданчиків з тренажерним обладнанням відповідно, на 19,1% покращилось забезпечення футбольними полями. Водночас, спостерігається негативна тенденція до зменшення загальної кількості плавальних басейнів (-4,5%), стрілецьких тирів (-32,5%), лижних баз на 100 пар лиж і більше (-52,6%).

За останніми оприлюдненими даними по Україні, станом на 2016 р., у державній власності знаходиться 11,8 % спортивних споруд різного призначення, 80,2 % споруд знаходиться в комунальній власності, тобто належать територіальним громадам, і 8 % припадає на приватний сектор. Слід відзначити те, що найбільш комерційно привабливими, з точки зору

капітальних вкладень, окупності та прибутковості є спортивні споруди зі штучним льодом (частка приватної власності становить 80,4 %), веслувально-спортивні та водноспортивні бази (40 і 53,3 % відповідно), трампліни лижні (38,5 %), велотреки (75 %), стрілецькі стенди (55,6 %), плавальні басейни (24,1 %), кінноспортивні бази (52,8 %). Характерними є показники належності спортивних споруд територіальним громадам, використання яких більшою мірою дозволяє задовольнити потреби населення в заняттях фізичною культурою, ніж спортом вищих досягнень, а саме: площинні спортивні споруди - 83,7 %, приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять - 67,8 %, стрілецькі тири - 80,5 %; плавальні басейни - 52,1 %, спортивні зали площею не менше 162 м² - 82,1 %, легкоатлетичні ядра, що не входять до складу стадіонів - 77,3 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Розподіл спортивних споруд України за формами власності
станом на 2016 рік**

Найменування	Усього	Державна власність	Частка (%)	Комунальна власність	Частка (%)	Приватна власність	Частка (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Стадіони з трибунами на 1500 місць та більше	1 104	139	12,6	690	62,5	275	24,9
Легкоатлетичні ядра, що не входять до складу стадіонів	247	47	19	191	77,3	9	3,6
Площинні спортивні споруди	62 752	5 725	9Д	52 529	83,7	4 498	7,2
Приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять	15 978	2 946	18,4	10 840	67,8	2192	13,7
Спортивні зали площею не менше 162 м ²	17 210	2 234	13	14 126	82,1	850	4,9

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Плавальні басейни	553	132	23,9	288	52,1	133	24,1
Стрілецькі тири криті і напіввідкриті на дистанцію не менше 25 метрів	5 651	938	16,6	4 549	80,5	164	2,9
Стрілецькі стенди (круглий, траншейний)	9	1	11,1	3	33,3	5	55,6
Біатлонні стрільбища	6	1	16,7	3	50	2	33,3
Велотреки	4	1	25		0	3	75
Кінноспортивні бази	53	12	22,6	13	24,5	28	52,8
Споруди зі штучним льодом	51	5	9,8	5	9,8	41	80,4
Веслувально-спортивні бази	80	11	13,8	37	46,3	32	40
Веслувальні канали	2	2	100		0		0
Водноспортивні бази	30	8	26,7	6	20	16	53,3
Трампліни лижні	26	7	26,9	9	34,6	10	38,5
Лижні бази на 100 пар лиж і	81	32	39,5	24	29,6	25	30,9

Примітка. Наведено автором за [79]

Розглядаючи проблему ресурсного забезпечення ТОК ШВСМ констатуємо, що коефіцієнт забезпечення спортивними спорудами є досить високим. Серед всіх областей України рівень забезпеченості членів команд вищої спортивної майстерності та ДЮСШ в Тернопільській області складає (табл. 2.3). За рівнем забезпечення спортивними майданчиками з тренажерним обладнанням найкращими є Волинська (0,52), Хмельницька (0,50), Миколаївська (0,42) області; тенісними кортами - м. Київ (0,05); футбольними

полями - Чернігівська (0,68), Волинська, Полтавська (0,42), Тернопільська (0,40) області; плавальними басейнами - м. Київ (0,020), Луганська обл. (0,017); спорудами зі штучним льодом - Полтавська обл. (0,0038), м. Київ (0,0036).

Таблиця 2.3

Коефіцієнти забезпеченості спортивними спорудами команд спорту вищих досягнень за регіонами України (станом на початок 2016 р.)

Назва регіону	Коефіцієнт забезпеченості спортивними спорудами (на 100 осіб)	Ранг серед регіонів України
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Миколаївська	3,54	1
Волинська	3,25	2
Херсонська	3,06	3
Рівненська	3,02	4
Кіровоградська	2,95	5
Чернігівська	2,85	6
Хмельницька	2,81	7
Полтавська	2,65	8
Тернопільська	2,62	9
Івано-Франківська	2,59	10
Житомирська	2,47	11
Вінницька	2,44	12
Чернівецька	2,29	13
Сумська	2,28	14
Харківська	2,23	15
Дніпропетровська	2,21	16
Київська	2,20	17
Луганська	2,19	18
Запорізька	2,18	19
Львівська	2,03	20
Одеська	2,03	21
Черкаська	2,01	22
Донецька	1,72	23
Закарпатська	1,66	24
м. Київ	1,48	25

Примітка. Розраховано автором за [79]

За таких оптимістичних з одного боку показників, практично у більшій частині команд ТОК ШВСМ відсутня власна спортивна база. Більша частина

тренувань та зборів проводяться на орендованих спортивних спорудах, спорудах вищих навчальних закладів.

Недостатній рівень ресурсного забезпечення діяльності Школи вищої спортивної майстерності і щодо фінансування. Станом на кінець 2016 року показник грошового покриття потреб ТОК ШВСМ становив лише близько 60%. При цьому витрати на навчально-спортивну роботу в співвідношенні до наявних витрат на діяльність усіх подібних організацій країною становлять лише 10,2%, при тому що у 2015 р. цей показник становив 14%.

Існуюча система фінансування діяльності галузі сформована з чотирьох підсистем:

- комітетської - фінансування сфери спорту з державного, місцевого бюджетів і коштів соціального страхування;
- громадсько-відомчої - має змішаний характер фінансування, тобто кошти надходять як з державного бюджету, так і з відомчих, громадських організацій та закладів;
- громадсько-комерційної - фінансування спорту через НОК України та Управління фізичної культури і спорту ОДА, національні спортивні федерації, спортивні клуби з видів спорту;
- комерційної - забезпечує фінансування фізкультурно-спортивної діяльності через організації, установи, підприємства різної форми власності, що займаються підприємницькою діяльністю [81, с. 27].

Фінансове забезпечення, як частина ресурсного - це складова господарського механізму, яка являє собою сукупність фінансових стимулів, важелів, інструментів, форм та способів регулювання економічних процесів і відносин. Державне управління ресурсним забезпеченням спорту в широкому розумінні слова включає прогнозування, планування, фінансування, бюджетування, кредитування.

Фінансування спорту в Україні становить 0,3% від держбюджету, тоді як наприклад, у розвинених країнах - 6-10%, тобто в середньому на душу населення припадає 200 дол. США. А у нас в Україні - 4,8 дол. США, і най-

ближчими роками ситуація з бюджетним фінансуванням спорту кардинально не зміниться [81, с. 28].

За рахунок коштів державного бюджету фінансуються:

- 1) державні програми підготовки резерву та складу національних команд і забезпечення їх участі у змаганнях державного й міжнародного значення;
- 2) державні програми з інвалідного спорту та реабілітації;
- 3) державні програми фізкультурно-спортивної спрямованості.

Кошти, що передбачаються в державному бюджеті на фізичну культуру і спорт, спрямовуються, перш за все, на організацію та фінансове забезпечення підготовки і виступів спортсменів, включаючи збірні команди України, на змаганнях усіх рівнів, у тому числі на Олімпійських та Паралімпійських іграх, а також на здійснення масових заходів з фізичної культури та проведення спортивної роботи серед різних верств населення, в тому числі військовослужбовців і сільського населення.

Значні обсяги фінансових ресурсів спрямовуються на розвиток матеріально-технічної бази спорту вищих досягнень (спортивні бази олімпійської підготовки), підготовку спортивного резерву, спортивну реабілітацію інвалідів, запровадження та здійснення в Україні системи антидопінгового контролю в спорті та на цілий ряд інших заходів.

За рахунок коштів місцевих бюджетів фінансуються витрати державних програм розвитку фізичної культури і спорту: утримання та навчально-тренувальна робота дитячо-юнацьких спортивних шкіл усіх типів, заходи з фізичної культури і спорту та фінансова підтримка організацій фізкультурно-спортивної спрямованості і спортивних споруд місцевого значення.

Обласні бюджети беруть участь у фінансуванні державних програм з інвалідного спорту й реабілітації, а також забезпечують навчально-тренувальну роботу дитячо-юнацьких спортивних шкіл і проводять заходи з фізичної культури і спорту. Незважаючи на це, коштів для фінансування недостатньо.

Крім цього, існує система розподілу видів спорту за пріоритетністю

фінансування, яка є вкрай некоректна щодо раціональності витрат бюджетних коштів стосовно результатів виступів збірних команд. Якщо приділяти увагу тільки спорту вищих досягнень і прагнути збільшення кількості призерів, до занепаду приходять інші види спорту, що є негативним явищем, яке може вплинути на рівень здоров'я нації. Тому гостро питання доцільності системи фінансового забезпечення спорту в Україні та необхідності удосконалення діючих механізмів його фінансування. Ситуацію по фінансуванню з державного бюджету в Тернопільській області за минулі роки наведено на рис. 2.2:

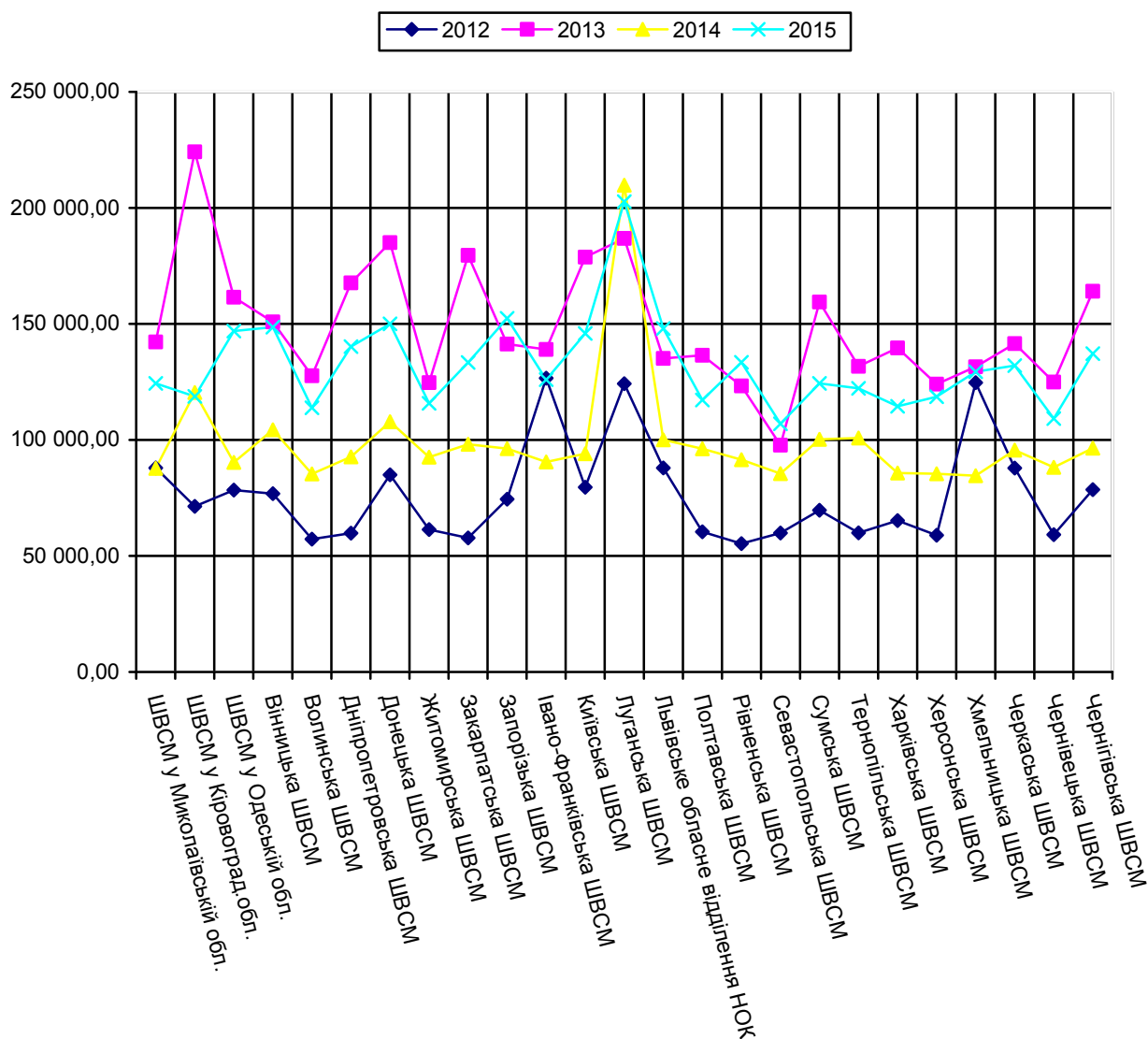


Рис. 2.2. Фінансове забезпечення Шкіл вищої спортивної майстерності

Примітка. Сформовано автором за [79]

Школа вищої спортивної майстерності у Тернопільській області, а відтак і

її команди, утримуються лише за бюджетними призначеннями відповідних бюджетів та за рахунок Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності та витратами. Частка позабюджетних надходжень, приватних підприємств і установ, фізичних осіб становить не більше ніж 3–5% (рис. 2.3).

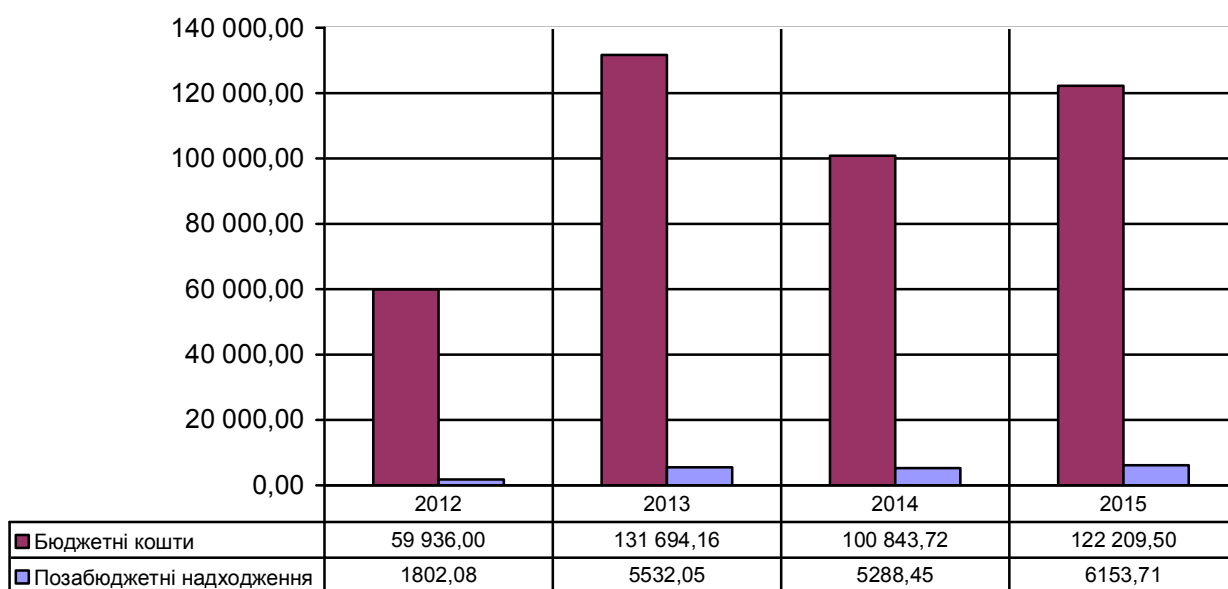


Рис. 2.3. Фінансове забезпечення ТОК ШВСМ за 2012-2015 рр.

Примітка. Наведено автором за матеріалами ТОК ШВСМ

Значну частку бюджету ТОК ШВСМ становить заробітна плата тренерів та оренда спортивних споруд. На навчально-тренувальну роботу кошти школам практично не виділяються, тому спортсмени не завжди мають можливості виїхати на міжнародні змагання. Окремо відмітимо, що фактично витрати на оновлення матеріальної бази є нічим іншим як витрати на підтримання в робочому стані старого інвентарю, що також не стимулює розвиток команд ШВСМ (рис. 2.4).

Такий стан фінансування призвів до того, що сьогодні гострим питанням у ресурсному забезпеченні діяльності Школи вищої спортивної майстерності є відсутність власної спортивної бази, адже на оренду необхідних споруд витрачається лєвова частка коштів і залишається надто мало на навчально-тренувальну роботу.

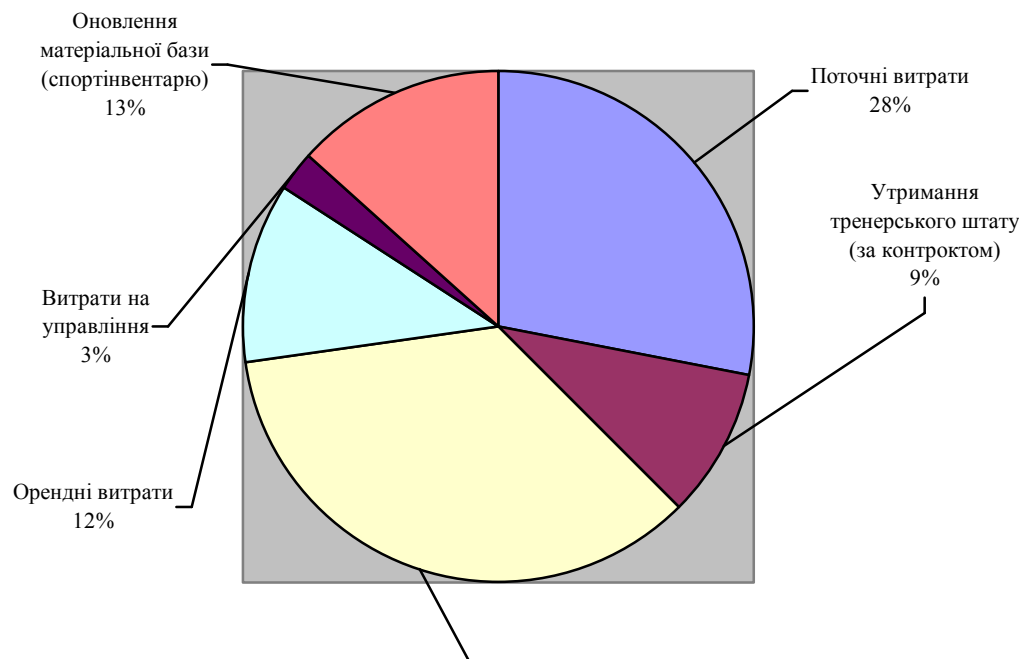


Рис. 2.4. Напрямки фінансових витрат ТОК ШВСМ за 2016 р.

Примітка. Складено за матеріалами Тернопільської обласної ШВСМ

Кадрове забезпечення є також вагомим складовою ресурсного забезпечення та успішного функціонування ТОК Школи вищої спортивної майстерності.

Складовими кадрового забезпечення ТОК ШВСМ є:

- 1) визначення організаційних та правових основ кадрової політики в організації;
- 2) підготовка та підбір кадрів (планування та визначення кількості працівників, ступеня їх підготовки, робота з резервом);
- 3) перекваліфікація та донавчання персоналу.

Кадрова забезпечення реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в наступних нормативних документах:

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Статуті Школи вищої спортивної майстерності.

Відповідно до загальних вимог кадрового забезпечення має бути:

- узгоджене зі стратегією розвитку організації;

- достатньо гнучке;
- економічно обґрунтоване.

Основними завданнями по роботі з персоналом, як частиною ресурсного забезпечення Школи вищої спортивної майстерності є комплектація вакантних посад кваліфікованими фахівцями та наставницька робота з молодими працівниками.

Отже, пріоритетним питанням на сьогодні для ТОК Школи вищої спортивної майстерності є механізм удосконалення ресурсного забезпечення як щодо фінансового забезпечення, кадрів, для вирішення якого потрібно об'єднати зусилля центральних і місцевих органів влади щоб забезпечення належні умови для тренувань спортсменів різного віку та рівня підготовки.

2.2. Оцінка дієвості процедур організації ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації

Поняття “процедура” – багатогранне за своїм змістом і може вживатися в найрізноманітніших значеннях і контекстах. Процедура як суспільне явище являє собою систему, що: по-перше, зорієнтована на досягнення конкретного результату; по-друге, складається з певних дій, що послідовно змінюють одна одну; по-третє, ієрархічно побудована; по-четверте, постійно перебуває в певній динаміці; по-п'яте, має службовий характер, тобто виступає засобом реалізації суспільних відносин [93, с. 38].

В нашому контексті процедури – це системи організаційних і методичних дій, що здійснюється ТОК ШВСМ під час організації ресурсного забезпечення функціонування спортивної команди.

Першочергове значення для забезпечення функціонування команд спорту вищих досягнень мають фінансові ресурси. Як було встановлено в попередньому параграфі, причина незадовільного стану команд спорту вищих досягнень та професійних команд криється не лише в дефіциті коштів, але й в

неефективному використанні цих ресурсів.

Існуюче сьогодні кошторисне планування в ТОК ШВСМ направлене на покриття витрат поточної діяльності (28%) і практично не передбачає планування перспективного розвитку школи та її команд.

Фінансове планування – це процес розробки фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності її фінансової діяльності.

Об'єктом фінансового планування є доходи і накопичення, їх формування і розподіл, планування обсягів і джерел фінансування.

Основними завданнями фінансового планування в ТОК ШВСМ є:

- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами поточної діяльності;
- забезпечення контролю за фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю ТОК ШВСМ.

Велика увага в ТОК ШВСМ приділяється фінансовому плануванню витрат, об'єктом якого переважно виступають змагальні витрати спортивних команд.

Фінансове планування здійснюється з метою обґрунтування ефективності управлінських рішень із урахуванням їх забезпеченості джерелами фінансування і оптимізації затрат.

Фінансова діяльність пов'язана з кошторисним фінансуванням. Воно полягає у забезпеченні витрат за рахунок зовнішнього фінансування і здійснюється за такими принципами:

- плановість;
- цільовий характер виділення коштів;
- підзвітність.

Головною проблемою в фінансовому плануванні ТОК ШВСМ є відсутність стратегічного (перспективного планування). Стратегічне планування повинно було б бути першим етапом фінансового планування, яке визначало б основні напрямки поточного планування. В свою чергу стратегічне

планування повинно відповідати загальній стратегії розвитку ТОК ШВСМ та команд спорту вищих досягнень.

Другою складовою фінансового планування є поточне фінансове планування.

Полягає воно в розробленні конкретних фінансових планів на рік з поквартальною розбивкою. Поточне фінансове планування дозволяє ТОК ШВСМ сформувавши структуру доходів та витрат на поточний рік. Плановим документом виступає кошторис доходів та видатків школи і її команд.

Поруч із спеціалістами ТОК ШВСМ здійснюється оперативне планування фінансової діяльності. Оперативне фінансове планування здійснюється для контролю за фактичним надходженням коштів на рахунок, витрачанням коштів в процесі діяльності.

Оперативне планування фінансової діяльності полягає в розробці комплексу короткострокових планів, що показує доходи та видатки фінансових коштів в процесі здійснення господарської діяльності. План визначає об'єм та склад витрат по напрямками діяльності для ТОК ШВСМ в цілому і кожної спортивної команди, а також джерела покриття цих витрат.

Окремою процедурою організації фінансового забезпечення ТОК ШВСМ є формування платіжного календарю, який розробляється як по окремим видах руху фінансових коштів, так і по всіх видах фінансових зобов'язань.

За допомогою платіжного календаря ТОК ШВСМ:

- узгоджує свої грошові надходження і майбутні витрати;
- формує інформацію про рух коштів та витрат;
- здійснює аналіз платежів;
- розраховує тимчасово вільні кошти та визначає ефективні напрямки їх використання.

Особливе значення серед процедур організації ресурсного забезпечення функціонування ТОК ШВСМ та її команд відводиться процедурі бюджетування. Бюджет – це оперативний фінансовий план, що складається у формі балансу доходів і витрат на короткостроковий період і забезпечує

ефективний контроль за надходженням та витрачанням коштів.

Бюджет є внутрішнім фінансовим документом, який не має стандартизованої форми. В ТОК ШВСМ використовуються бюджети різні за формою та змістом – одні бюджети характеризують діяльність школи загалом за окремими напрямками і структурними підрозділами, інші складаються з інтегрованих індивідуальних бюджетів окремих команд спорту вищих досягнень..

Бюджет базується як на загально визначених вимогах та процедурах, так і розроблених самостійно ТОК ШВСМ.

До загальних вимог належить:

- розробка, координація бюджетів всіма підрозділами, що сприяє поліпшенню координації діяльності;
- забезпечення єдиного порядку підготовки, аналізу та затвердження бюджетів;
- обґрунтованість бюджетів досягнутими результатами, тенденціями, економічними чинниками та прийнятими напрямками розвитку в сфері спорту.

Фінансове планування ТОК ШВСМ передбачає поєднання матеріальних, трудових і грошових ресурсів. При цьому основними проблемами процедури фінансового планування школи та її спортивних команд є те, що:

- постатейне кошторисне фінансування ТОК ШВСМ не створює стимулів до пошуку шляхів підвищення ефективності використання наявних ресурсів;
- фінансування школи та її команд, передбачає, згідно з Бюджетним кодексом, виділення коштів на їх утримання, а не покриття витрат відповідно до планів підготовки і самих змагань;
- розподіл коштів для команд, здійснюється відповідно до застарілих підходів і сильно залежить від чисельності спортсменів в конкретній команді та пріоритетності даного виду спорту.

Основні джерела формування та напрямки використання фінансових ресурсів наведено на рисунку 2.5.

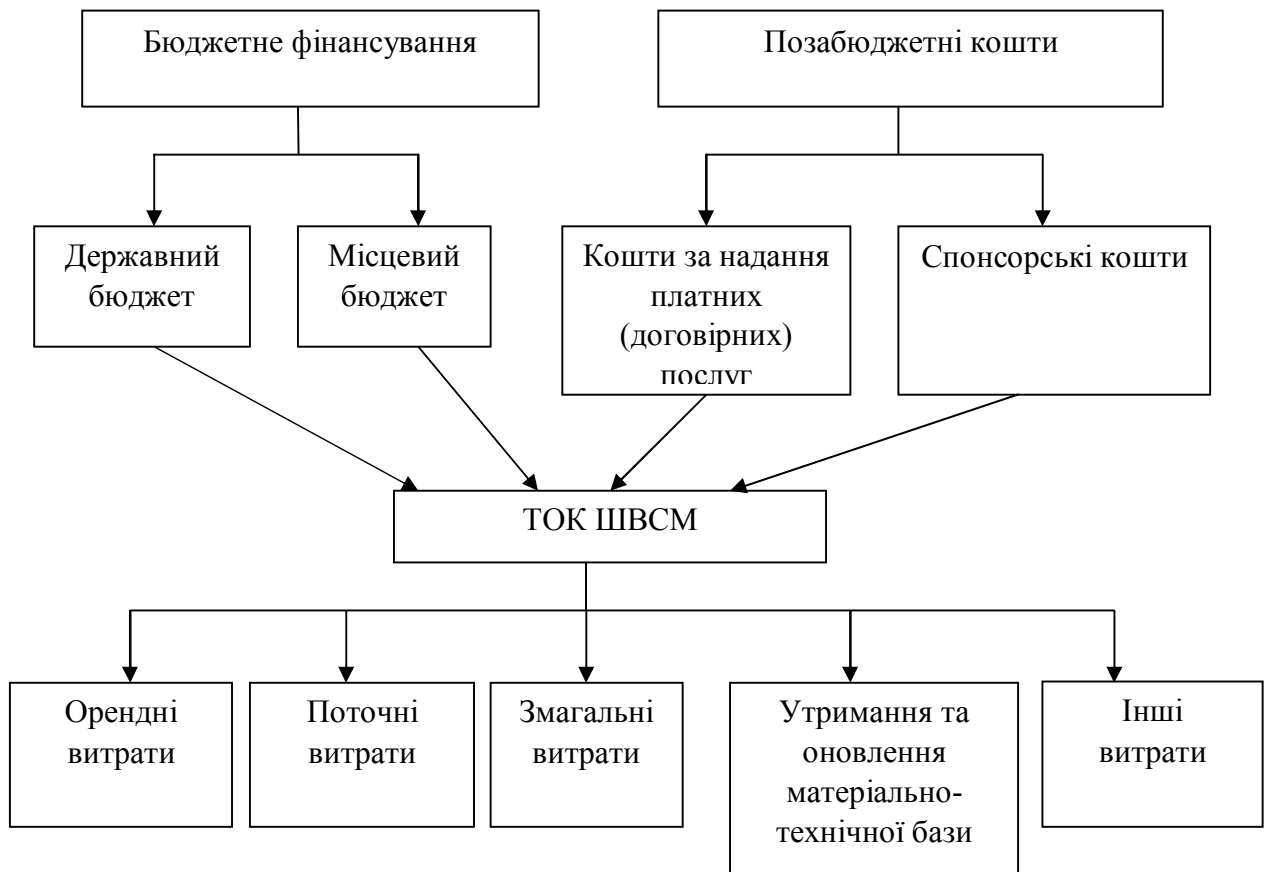


Рис. 2.5. Джерела формування та напрямки використання фінансових ресурсів ТОК ШВСМ

Примітка. Складено автором за матеріалами ТОК ШВСМ

Не менш важливе значення для забезпечення функціонування команд спорту вищих досягнень мають матеріально-технічні ресурси. Процедура їх закупівлі проводиться Відділом з питань держзакупівель ТОК ШВСМ.

Закупівлі проводяться у відповідності до Закону України «Про здійснення державних закупівель» який встановлює правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти, Бюджетного кодексу України та інших нормативних документів.

У 2016 році в ТОК ШВСМ видатки з матеріально-технічного забезпечення спрямовувались на наступні заходи :

- на придбання предметів, матеріалів, спортивного інвентарю, у тому – 154,64 тис. грн.;

- оплату послуг (крім комунальних)– 25,66 тис. грн;
- плата за оренду спортивних споруд, інвентарю – 86,2 тис. грн.;
- відтерміновані виплати за спортивний інвентар минулих періодів – 9,73 тис. грн.;
- на реконструкцію спортивних споруд – 20,0 тис. грн.;
- оновлення матеріально технічної бази – 10,0 тис. грн.

Відповідно до пункту 19 частини першої статті 8 Закону України "Про здійснення державних закупівель" в структурі ТОК ШВСМ діє Відділ з питань держзакупівель, який відповідає за організацію та проведення процедур закупівель. У процесі роботи він забезпечує реалізацію таких функцій:

1. Планування протягом року здійснення процедур закупівель відповідно до затвердженого кошторису, фінансового плану (плану асигнувань, плану використання бюджетних (державних) коштів);
2. Складення та затвердження річного плану державних закупівель;
3. Здійснення вибору процедури закупівлі;
4. Проведення процедури закупівель та попередньої кваліфікації учасників;
5. Забезпечення рівних умов для всіх учасників, об'єктивного та чесного вибору переможця;
6. Надання роз'яснення особам, що виявили намір взяти участь у процедурі закупівлі, щодо змісту документації конкурсних торгів (кваліфікаційної документації) у разі отримання від останніх відповідних запитів;
7. Організація приймання, зберігання, розкриття пропозиції конкурсних торгів (цінових та кваліфікаційних пропозицій), забезпечує вибір найбільш економічно вигідної пропозиції на підставі критеріїв та методики оцінки, визначених у документації з конкурсних торгів (кваліфікаційній документації);
8. Проведення переговорів з учасниками при проведенні процедури закупівлі в одного учасника; оформлення документів, необхідних для погодження застосування процедури закупівлі в одного учасника у встановленому законодавством порядку;

9. Забезпечення складання, затвердження та зберігання відповідних документів з питань державних закупівель, визначених Законом України "Про здійснення державних закупівель";

10. Оприлюднення інформації про здійснення закупівель відповідно до вимог Закону України "Про здійснення державних закупівель";

11. Ведення необхідної звітності щодо здійснення процедур закупівель відповідно до вимог законодавства;

12. Вжиття на добровільній основі належних заходів, у тому числі з призупиненням процедури закупівлі, для врегулювання питань, зазначених у зверненні з вимогою щодо усунення порушення під час проведення процедури закупівлі;

13. Забезпечення надання інформації, у тому числі документів, необхідних для розгляду скарг, які було подано до органу оскарження.

Дія Закону України «Про державні закупівлі» його дія не поширюється на випадки, якщо предметом закупівлі є:

– «товари та послуги для забезпечення підготовки та участі збірних команд України в спортивних змаганнях та заходах міжнародного рівня, а саме: послуги з авіаперевезень (в т.ч. бронювання авіаквитків), придбання спеціального спортивного інвентарю та аксесуарів, придбання спортивної форми, придбання лікарських та фармацевтичних препаратів» . Згідно з висновком Державного науково-дослідного інституту фізичної культури і спорту переліт з пересадкою не рекомендовано, як такий, що істотно впливає на функціональний стан спортсменів та може позначитись на результатах їх виступів. На практиці необхідні авіаперевезення здійснюють всього один-два авіаперевізника, а також акредитаційні пункти для делегацій на Олімпійські ігри, як правило, створюються в одному-двох аеропортах, що додатково звужує перелік можливих авіаперевізників;

– придбання спеціального спортивного інвентарю та аксесуарів, придбання спортивної форми. Відповідно до ст. 40, 46 Олімпійської хартії та інших нормативних актів під час Олімпійських ігор та інших міжнародних спортивних змагань міжнародним федераціям надається право і обов'язок

встановлювати критерії допуску спортсменів до змагань та відповідальність федерації за технічний контроль і управління своїм видом спорту, що включає також встановлення жорстких вимог як до технічних параметрів спортивного інвентарю та форми, так і затвердження переліку акредитованих виробників такого інвентарю та форми. І еквіваленти інших виробників використовувати не дозволяється. Також кожен спортсмен має свої вимоги до необхідного йому інвентарю; спортивна форма повинна підбиратися індивідуально для кожного спортсмена для досягнення максимальної зручності, фізичних та аеродинамічних показників. Невідповідність спортивної форми статури атлета може призвести до погіршення результатів виступу, а в деяких випадках – і до дискваліфікації спортсмена. А так як остаточні списки спортсменів, які будуть включені в збірну команду України, затверджуються (особливо на Олімпійські ігри) лише за декілька тижнів до початку змагань (у зв'язку з пізнім закінченням кваліфікаційних змагань), то технічні можливості проводити відкриті торги на закупівлю спортивного інвентарю, аксесуарів та спортивної форми, які б оптимально відповідали потребам спортсменів, дуже обмежуються.

– придбання лікарських та фармацевтичних препаратів: препарати підбираються командними лікарями для кожного спортсмена особисто, зважаючи на індивідуальні особливості організму та перелік заборонених Всесвітнім антидопінговим агентством препаратів, що не допускає використання аналогів і обмежує часові технічні можливості проведення відкритих торгів у зв'язку з пізнім затвердженням остаточних списків спортсменів, які ввійдуть до збірної команди України.

Керівництво роботою Відділу з питань держзакупівель здійснює його заступник директора з адміністративної роботи ТОК ШВСМ. Він організовує роботу відділу і несе персональну відповідальність за виконання покладених функцій.

При участі команд спорту вищих досягнень в складі національних збірних команд, вони фінансуються за рахунок Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту. Матеріально-технічне забезпечення збірної команди

України здійснюється Міністерством та федераціями у відповідності до встановленого порядку з урахуванням наявності умов, передбачених категорією виду спорту (Федерацією важкої атлетики).

Забезпечення функціонування команд спорту вищих досягнень кваліфікованим тренерським штабом та спортсменами здійснюється в межах трудових договорів (контрактів), що укладаються в письмовій формі відповідно до порядку, що затверджується Кабінетом Міністрів України з врахуванням вимог відповідних національних спортивних федерацій з відповідного виду спорту і міжнародних спортивних організацій.

Контракт в обов'язковому порядку визначає зобов'язання суб'єкта організації діяльності спортсмена-професіонала щодо виплати йому заробітної плати, пенсійних виплат після закінчення спортивної професіональної діяльності, забезпечення усіма передбаченими законодавством видами соціального страхування та обов'язковим особистим страхуванням його здоров'я і життя, надання для його спортивної підготовки кваліфікованого персоналу, а також фізкультурно-спортивного спорядження і обладнання та спортивних споруд, створення відповідних житлово-побутових умов, дотримання його особистих прав.

Крім того, контракт в обов'язковому порядку визначає зобов'язання спортсмена-професіонала щодо дотримання вимог статутних та регламентних документів суб'єктів організації цієї діяльності та відповідної міжнародної спортивної організації, виконання програм підготовки та календарного плану змагань, бережливого ставлення до наданого спортивного та іншого майна.

При порушенні спортсменом-професіоналом таких зобов'язань суб'єкт організації цієї діяльності може застосувати до нього заходи дисциплінарного впливу, передбачені контрактом.

Контракт не може бути розірваний в односторонньому порядку без поважних причин. Контракт повинен містити умови (поважні причини) за наявності яких контракт може бути розірвано (припинено) в односторонньому порядку, з урахуванням вимог та відповідних наслідків передбачених Кодексом Законів про працю України та регламентними документами відповідної

національної спортивної федерації з відповідного виду спорту.

Контракт не може містити положення, які прямо чи опосередковано порушують або обмежують конституційні права спортсмена-професіонала як громадянина України.

Спортсмен-професіонал має право на перехід до іншого спортивного клубу, що знаходиться на території України або за її межами, у разі:

- закінчення терміну дії контракту і виконання вказаних у такому контракті зобов'язань;
- офіційного оформлення взаємної угоди (трансферного контракту) між клубами та спортсменом-професіоналом до закінчення терміну дії контракту або невиконанні зазначених у такому контракті зобов'язань щодо спортсмена-професіонала;
- дострокового розірвання контракту при порушенні клубом законодавства України про працю, а також невиконання контрактних зобов'язань клубом або спортсменом.

Також протягом дії трудового договору у сфері професійного спорту професійний спортсмен (тренер) мають право на перехід (трансфер) від одного суб'єкта сфери фізичної культури і спорту до іншого, у тому числі до іншої країни, в порядку встановленому цим Законом, з врахуванням положень Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України, Олімпійської хартії, вимог міжнародних спортивних федерацій та регламентів національних спортивних федерацій України з видів спорту.

Перехід (трансфер) професійного спортсмена (тренера) від одного суб'єкта сфери фізичної культури і спорту до іншого здійснюється на підставі трансферного договору (контракту).

Трансферний договір (контракт) укладається в письмовій формі між професійним спортсменом (тренером), суб'єктом сфери фізичної культури і спорту, з яким у професійного спортсмена (тренера) укладено чинний трудовий договір (далі – первинна організація), та суб'єктом сфери фізичної культури і спорту, що бажає укласти трудовий договір (контракт) із цим професійним спортсменом (тренером) (далі – приймаюча організація).

За трансферним договором (контрактом) сторони зобов'язуються здійснити комплекс дій, що забезпечують перехід (трансфер) професійного спортсмена (тренера) із первинної організації до приймаючої організації, а приймаюча організація зобов'язується компенсувати первинній організації витрати на підготовку професійного спортсмена (професійного тренера), згідно регламентних документів національних спортивних федерацій з видів спорту.

Істотними умовами трансферного договору (контракту) є порядок та умови переходу (трансферу) професійного спортсмена (тренера) від первинної організації до приймаючої організації, а також вид та порядок компенсації за перехід (трансфер) професійного спортсмена (професійного тренера), строк виконання трансферного договору (контракту).

Інші умови трансферного договору (контракту) визначаються у відповідності до вимог міжнародних спортивних федерацій та регламентів національних спортивних федерацій з видів спорту.

Трансферний договір (контракт) вважається виконаним, коли між професійним спортсменом (професійним тренером) і приймаючою організацією укладено трудовий договір (контракт) та виконані зобов'язання щодо компенсації за перехід (трансфер) професійного спортсмена (тренера).

Приймаюча організація не має права відмовити професійному спортсмену (тренеру) в укладенні трудового договору (контракту) на підставі і умовах визначених трансферним контрактом (контрактом про умови переведення).

Перехід спортсмена-професіонала до іншого клубу здійснюється відповідно до умов, які затверджуються професійною спортивною лігою (асоціацією, спілкою, об'єднанням тощо) та національною спортивною федерацією.

Отже, як показали результати проведеної оцінки процедур організації ресурсного забезпечення функціонування спортивної команди, спостерігається недостатня ефективність фінансового планування, що пов'язано не лише з дефіцитом коштів, але й з неефективним використанням цих ресурсів. Така ж незадовільна ситуація і щодо здійснюваних державних закупівель, які ніяк не сприяють оптимізації затрат.

2.3. Аналіз комунікативних взаємодій досліджуваної організації в процесі організації її ресурсного забезпечення

Сучасний спорт вищих досягнень є відкритою системою, ефективність якої багато в чому визначається її ресурсним забезпеченням. У таких умовах зростає значення ефективних налагоджених комунікативних взаємодій спортивної команди. Її об'єктами є персонал спортивних команд та організації, до якої вони входять, органи влади та структури місцевого самоврядування, фан-клуби, постачальники спортивного обладнання, ЗМІ і т.д.

Система комунікативної взаємодії має складну структуру та спрямована на одержання інформації про зовнішнє середовище, а також на повідомлення партнерам інформації про стан справ в спортивній команді.

На основі аналізу комунікативних взаємодій команд спорту вищих досягнень визначимо структуру зовнішніх комунікацій, задіяних в їх ресурсному забезпеченні (рис. 2.6).

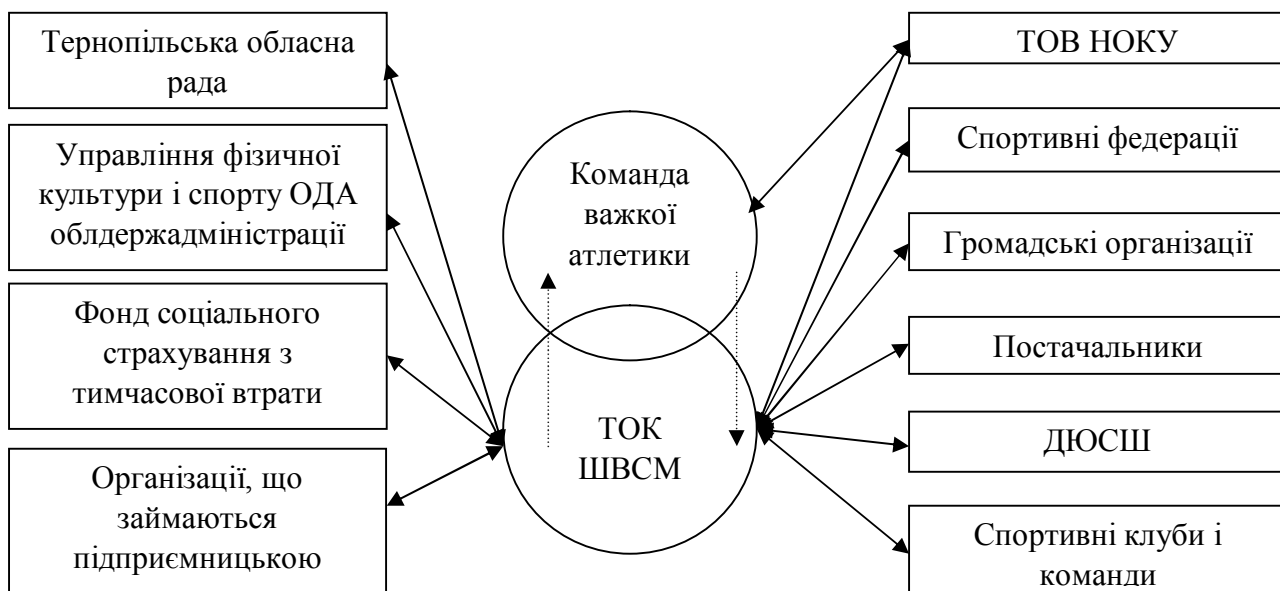


Рис. 2.6. Модель комунікативної взаємодії в процесі ресурсного забезпечення команди важкої атлетики ТОК ШВСМ

Примітка. Сформовано автором самостійно

Варто одразу зазначити, що зовнішні комунікації, направлені на ресурсне забезпечення команд вищої спортивної майстерності можуть бути не тільки прямими. Те або інше питання ресурсного забезпечення спортивної організації може й інколи вирішуватися у взаємній взаємодії між собою організацій зовнішнього оточення.

Забезпечення комунікаційних зв'язків із зовнішніми партнерами є завданням системи управління ТОК ШВСМ і здійснюється в площині формально установлених (регламентованих) та неформальних організаційних зв'язків між елементами комунікативної взаємодії. При цьому організаційне забезпечення управління комунікаціями, як складових управління діяльністю, базується на виконанні базових організаційних принципів, до яких відносяться: принцип делегування повноважень; принцип функціональної регламентації; принцип організаційної цілісності.

Делегування повноважень, являє собою процес розподілу функціональних обов'язків, завдань між окремим структурними підрозділами та виконавцями. Тобто неформальні міжфункціональні комунікації між організаційними одиницями замінено на формальні, які зафіксовані й регламентовані для прийнятої ієрархії відносин. Це, в свою чергу, дозволяє уникати труднощів через неоднозначний розподіл відповідальності, а також швидко і гнучко керувати процесами міжфункціональної спеціалізації та інтеграції.

В рамках делегування повноважень відбувається передача відповідальності за виконання певної роботи, що забезпечує досягнення деякого проміжного результату діяльності – виконання одного з поставлених завдань. Особливістю реалізації цього організаційного принципу є здійснення інтеграції не по вертикалі, а по горизонталі.

В свою чергу при здійсненні комунікативної взаємодії організації із зовнішнім оточенням з питань ресурсного забезпечення, дані (інформація) групуються з метою забезпечення можливості їх подальшої максимально швидкої обробки. Для цього в рамках інформаційної системи ТОК ШВСМ

інформація є жорстко структурована і згрупована за видовою ознакою.

Групування інформації здійснюється по декількох напрямках одночасно залежно від наступних ознак:

1. Джерело інформації:

– зовнішні джерела: документи вищестоящих організацій, законодавчі акти, інформація про діяльність інших підприємств, що функціонують в даній сфері, інформація про переваги і претензії клієнтів, інформація, яка поступає від постачальників, банків та ін.;

– внутрішні джерела: інформація про внутрішні ресурси і можливості ТОК ШВСМ. Для цілей управління дані внутрішніх інформаційних джерел є однорідними по рівнях управління (керівники, фахівці, виконавці) і спеціалізації працівників (економіст, бухгалтер);

2. Вид ресурсного забезпечення. Залежно від виду ресурсного забезпечення виділяють групи інформації щодо:

- фінансових ресурсів;
- матеріально-технічних ресурсів;
- персоналу;
- інформаційних ресурсів.

Як можна побачити з комунікативних взаємодій спортивної команди щодо її ресурсного забезпечення використовується великий обсяг інформації. При цьому, дані про відхилення фактичних надходжень ресурсів від запланованих показників використовуються для ухвалення оперативних рішень. Виходячи з цього для ТОК ШВСМ як головного розподільника ресурсів між спортивними командами великого значення набуває оперативність отримання і достовірність тих даних, які передаються.

Всі потоки інформації на ТОК ШВСМ організовані з урахуванням наступних вимог: мінімізація напрямів інформаційних потоків, виключення дублювання інформаційних потоків, крім того, інформаційні потоки характеризуватися адресністю, складом та обсягом даних, що передаються, дотриманням правил передачі інформації.

На ТОК ШВСМ використовуються паперові і електронні носії передачі і

зберігання інформації. В процесі ухвалення оперативних управлінських рішень з питань ресурсного забезпечення спортивних команд важливе значення має потужність інформаційного каналу, яка, у свою чергу, залежить від його ширини (максимального обсягу відомостей і повідомлень, що передаються одночасно) та швидкості передачі інформації.

Як засвідчує практика діяльності ТОК ШВСМ за останні 3 роки суттєво збільшилась комунікативна взаємодія в процесі організації ресурсного забезпечення спортивної команди з суміжними спортивними організаціями ТОВ НОКУ, ДЮСШ та спортивними федераціями (див. рис. 2.7).

Причиною різкої зміни обсягу комунікативної взаємодії є нагальна потреба максимально ефективно використовувати наявну спільну матеріально-технічну базу для підготовки команд вищої спортивної майстерності. В свою чергу зменшення ширини комунікаційного каналу з постачальниками спортивних товарів і інвентарю засвідчують можливе зменшення матеріально-технічного забезпечення.

Важливим при аналізі комунікативної взаємодії в процесі реалізації ресурсного забезпечення є

- виявити найбільш (найменш) інформаційно навантажені комунікаційні канали й визначити характер взаємодії, яка зумовила встановлений рівень інтенсивності;
- оцінити ступінь оптимальності інформаційного обміну підрозділів усередині ТОК ШВСМ за видами ресурсного забезпечення;
- оцінити ступінь автономності діяльності кожного підрозділу, відповідального за ресурсне забезпечення;
- оцінити ефективність зворотного зв'язку між об'єктами комунікаційної взаємодії;
- встановити ефективність комунікаційно-інформаційних процесів тощо [87, с. 15].

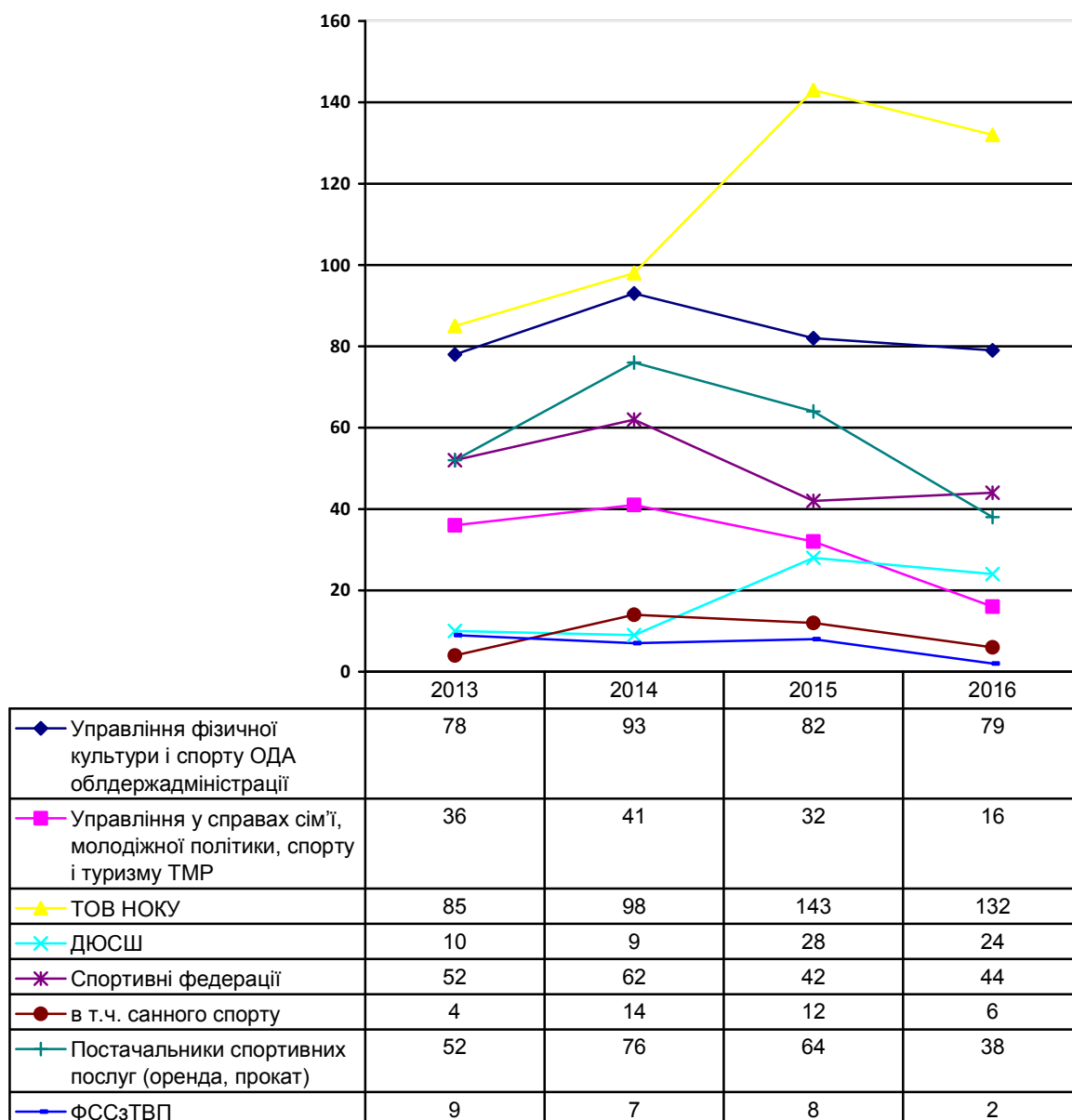


Рис. 2.7. Ширина комунікативної взаємодії в процесі ресурсного забезпечення команди важкої атлетики ТОК ШВСМ

Примітка. Сформовано автором за матеріалами ТОК ШВСМ

Основними об'єктами і параметрами аналізу комунікативної взаємодії в процесі реалізації ресурсного забезпечення є:

- відповідність організаційних комунікацій потребам комунікативної взаємодії;
- оптимальність організації комунікаційних потоків;
- ефективність зворотного зв'язку;

- якість інформаційного забезпечення [117].

Разом з тим, кількісна оцінка комунікативної взаємодії може охопити тільки вузьку область результатів її здійснення. Тому необхідне залучення переважно якісних критеріїв, позаекономічних індикаторів досягнення цільової функції комунікацій ресурсного забезпечення. До їх числа на сьогоднішній момент може бути віднесене безліч можливих якісних ознак, таких як виникнення потреб, поліпшення знань про ресурси, утворення переваг, інформування представників спортивної індустрії про потреби професійного спорту і так далі.

Основними критеріями якості організаційних комунікацій є такі [113, с. 128]:

- ступінь швидкості передачі інформації ($K_{шв}$);
- здатність інформації задовольняти потреби процесу управління, пройшовши каналами передачі інформації (K_i).

Параметри напрямку інформаційного потоку та статусу каналу передачі інформації практичного значення не мають, вважаються другорядними і не входять до критеріїв якості, оскільки в ідеалі швидкість передачі інформації за горизонтальним або вертикальним напрямками повинна відповідати вимозі оперативності та своєчасності. Показник відповідності організаційних комунікацій потребам комунікативної взаємодії не враховано як найменш вагомий у системі показників оцінки якості комунікацій.

Таким чином, якість організаційних комунікацій ($Я_{ок}$) складає: [113, с. 128]

$$Я_{ок} = f(K_{шв}; K_i) \quad (2.1)$$

Оскільки швидкість передачі інформації залежить від тривалості шляху інформації (відстань) і часу проходження від відправника до одержувача, то показники якості організаційних комунікацій доцільно поділити на рівні:

- нульовий рівень — інтегральний показник $Я_K$;
- перший рівень — комплексні показники: $K_{шв}$ і K_i ;

- другий рівень — узагальнюючі показники: шляху інформації ($K_{шл}$) і час проходження інформації від відправника до одержувача ($K_ч$);
- третій рівень — окремі показники.

Інтеграція системи структурованих показників у вигляді дерева показників якості комунікативної взаємодії ТОК ШВСМ та командами спорту вищих досягнень представлена на рис. 2.8.

Алгоритм розрахунку інтегрального показника якості організаційних комунікацій передбачає виконання таких етапів:

1. Розрахунок окремих показників третього рівня.

Для вибору показників третього рівня декомпозиції: а) обиралися найбільш ємні та прості у розрахунку показники; б) враховувалося нормативне значення всіх показників повинно мати однакову тенденцію (до зростання).

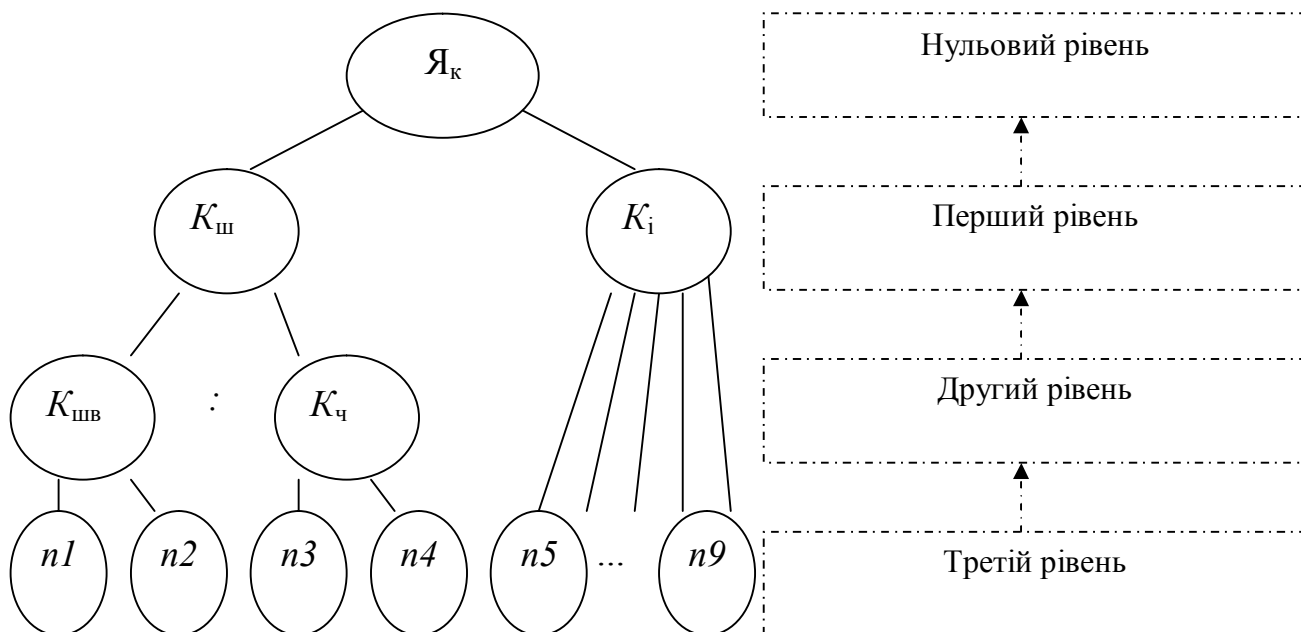


Рис. 2.8. Дерево показників якості організаційних комунікацій

Примітка. Складено автором за [113, с. 129]

Алгоритм розрахунку і розраховані показники третього рівня дерева

показників якості комунікаційної взаємодії ТОК ШВСМ, як основного суб'єкта ресурсного забезпечення команд спорту вищих досягнень представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Алгоритм розрахунку окремих показників третього рівня дерева показників якості комунікаційної взаємодії

Показники	Алгоритм розрахунку	Розрахункове значення для ТОК ШВСМ
<i>Показники оцінки шляху інформації</i>		
Коефіцієнт тривалості шляху інформації	$K_t = \frac{\sum_{i=1}^m S_i}{m}$ де S_i — мінімальна кількість підрозділів на шляху інформації від i -го підрозділу до найвищого підрозділу (керівника); m — кількість підрозділів	0,80
Відсутність бар'єрів на шляху руху інформації	Відношення кількості встановлених бар'єрів, що встановлено на шляху руху інформації до загальної кількості інформації	0,85
<i>Показники оцінки часу проходження інформації від відправника до одержувача</i>		
Інтенсивність інформаційних потоків	Відношення кількості днів в аналізованому періоді до кількості разів отримання (вибуття) інформаційного потоку за аналізований період	0,93
Ступінь інформаційного навантаження	Фактичні затрати часу на передачу інформації / Нормативні затрати часу на передачу інформації встановленого типу	0,90
<i>Показники оцінки здатності інформації задовольняти потреби процесу управління, пройшовши каналами передачі інформації</i>		
Достатність інформації дня прийняття рішень	Кількість інформації, що була використана в процесі прийняття рішення / Загальна кількість отриманої інформації	0,88
Ефективність зворотного зв'язку	Кількість інформації, на яку відреагував одержувач / Кількість інформації, що надійшла від певного каналу інформації	0,72
Повнота отримання інформації	Кількість інформації, що загубилась під час передачі інформації каналом / Кількість отриманої інформації	0,89
Зрозумілість отриманої інформації	Кількість зрозумілої для виконання інформації / Загальна кількість отриманої інформації	0,97
Своєчасність надходження інформації	Кількість своєчасно отриманої інформації / Загальна кількість отриманої інформації	0,94

Примітка. Розраховано автором за матеріалами ТОК ШВСМ

Важливим етапом організації комунікативної взаємодії є аналіз ефективності витрат на комунікаційну діяльність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники визначення ефективності комунікативної взаємодії

Показник	Методика виміру	
	формула розрахунку	умовні позначення
Рентабельність комунікаційних дій	$R_k = \frac{ПР_k}{В_k} \cdot 100 \%$	- РК - рентабельність комунікацій; - ПРК – зменшення витрат на ресурсне забезпечення, отримане в результаті проведення комунікаційних заходів, грн; - ВК - витрати на комунікації, грн.
Розмір фінансових ресурсів, що мають витратитися на комунікації, в залежності від фактичного доходу підприємства та коефіцієнту впливу комунікацій	$РП_k = ПР_k \cdot К_{вп}$	- ПРк - фінансові ресурси організації, що повинні спрямовуватися на комунікаційні заходи, грн; - КВК - коефіцієнт впливу комунікацій на вартість та цінність отриманих ресурсів

Примітка. Наведено за [113]

Даний аналіз повинен проводитися не менше одного разу на рік та включати такі показники, як рентабельність комунікаційних заходів, необхідний розмір фінансових ресурсів, що мають витратитися на комунікаційне забезпечення. На жаль таке дослідження ТОК ШВСМ не проводиться, що практично нівелює декларовані підходи до економного використання обмежених фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 2

Оцінка результативності функціонування ТОК ШВСМ показала пряму залежність із забезпеченням відповідними ресурсами. Головними елементами ресурсної основи діяльності як конкретної команди, так і ТОК Школа вищої спортивної майстерності і ТОВ НОКУ є матеріальна, кадрова та фінансова

основа.

При високому коефіцієнті забезпечення спортивними спорудами, встановлено значний дисбаланс між забезпеченістю команд за видами спорту. Практично у більшій частині команд спорту вищих спортивних досягнень відсутня власна спортивна база, переважно тренування та збори проводяться на орендованих спортивних спорудах, спорудах вищих навчальних закладів, що значно ускладнює процес підготовки команд.

Недостатній рівень ресурсного забезпечення Школи вищої спортивної майстерності спостерігається і щодо фінансування. Станом на кінець 2016 року показник грошового покриття потреб спорту вищих спортивних досягнень становив лише близько 60% і він має стійку тенденцію до зменшення. Кошти, передбачені в державному бюджеті на розвиток спорту вищих спортивних досягнень першочергово спрямовуються на організацію та фінансове забезпечення підготовки і виступів спортсменів, включаючи збірні команди України, на змаганнях усіх рівнів. Фінансування розвитку матеріально-технічної бази більшості команд спорту вищих спортивних досягнень та важкої атлетики зокрема, при цьому фактично не фінансується.

Встановлено, що за рахунок коштів місцевих бюджетів проводиться фінансування витрат, пов'язаних з утриманням та навчально-тренувальною роботою дитячо-юнацьких спортивних шкіл усіх типів. Обласні бюджети забезпечують лише фінансування державних програм з інвалідного спорту й реабілітації, а також, в певному співвідношенні, навчально-тренувальну роботу команд спорту вищих спортивних досягнень.

В ході дослідження нами виявлено проблему розподілу видів спорту за пріоритетністю фінансування, яка є вкрай некоректна щодо раціональності витрат бюджетних коштів стосовно результатів виступів збірних команд.

За результатами оцінки дієвості процедур організації ресурсного забезпечення ТОК ШВСМ, встановлено недостатню ефективність фінансового планування, що пов'язано не лише з дефіцитом коштів, але й з неефективним використанням цих ресурсів. Така ж незадовільна ситуація і щодо

здійснюваних державних закупівель, які ніяк не сприяють оптимізації затрат.

Результати аналізу комунікативної взаємодії показали, що зовнішні комунікації, направлені на ресурсне забезпечення команд вищої спортивної майстерності можуть бути не тільки прямими. Питання ресурсного забезпечення ТОК ШВСМ вирішуються у взаємній взаємодії між собою організацій зовнішнього оточення. По при досить високі показники якості комунікативних каналів нами виявлено, що важливою проблемою при комунікативній взаємодії спортивної команди щодо її ресурсного забезпечення залишається ефективність зворотного зв'язку.

Отже, пріоритетним питанням на сьогодні для ТОК ШВСМ є механізм удосконалення організації ресурсного забезпечення як щодо фінансового та матеріального забезпечення, кадрів, для вирішення якого потрібно об'єднати зусилля центральних і місцевих органів влади щоб забезпечення належні умови для тренувань спортсменів різного віку та рівня підготовки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Впровадження новітніх засобів матеріально-технічного забезпечення функціональної діяльності організації

Відповідно до проведеного нами дослідження ресурсного забезпечення національної збірної команди з важкої атлетики, нами було встановлено основні причини виникнення проблем, пов'язаних із кризовою ситуацією у цьому виді спорту. Вони характеризуються такими чинниками, як:

- низький рівень ресурсного забезпечення дитячо-юнацького, резервного та спорту вищих спортивних досягнень;
- відсутність спортивної інфраструктури, здатної задовольнити потреби підготовки спортивних команд;
- невідповідність баз олімпійської підготовки європейським та світовим стандартам якості;
- відсутність національних товаровиробників високоякісного спортивного обладнання та інвентарю;
- вкрай недостатнє бюджетне фінансування та неефективне залучення позабюджетних коштів;
- недосконалість організаційно-правового та економічного механізму державної політики у сфері спорту, слабка міжвідомча координація та взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Тобто, чи не найважливішим завданням залишається докорінне оновлення матеріально-технічної бази, першим кроком до чого є пошук додаткових шляхів та засобів переоснащення спортивних команд, а саме: запровадження нових організаційних форм використання дорогих спортивних споруд, спортивного інвентарю, фінансове та кадрове забезпечення. Як показав досвід підготовки та матеріально-технічного забезпечення команд зимових видів спорту європейських країн, виконання цього завдання можна забезпечити

через використання таких засобів як лізинг та венчурне кредитування.

Суть класичної лізингової операції в тому, що ТОК ШВСМ, у якої немає вільних фінансових коштів, звертається в лізингову компанію з діловою пропозицією про укладання лізингової угоди, відповідно до якої вона може вибрати продавця, котрий має необхідний спортивний інвентар, а лізингодавець здобуває його у власність і передає ТОК ШВСМ в тимчасове володіння й користування на платній основі. Вартість майна визначають шляхом домовленості між ТОК ШВСМ і продавцем, а після закінчення договору, залежно від його умов, майно повертають лізингодавцю або воно переходить у власність ТОК ШВСМ.

До основних функцій лізингу належать:

- виробнича: оперативне розв'язання проблем матеріально-технічного переоснащення підготовки спортивних команд; забезпечення доступу спортсменів до сучасного спортивного інвентарю та обладнання;
- фінансова: надання спортивного інвентарю та обладнання у користування на умовах кредиту.

Безумовно, як показав проведений у 2 розділі аналіз витрат, ТОК ШВСМ використовує у практиці підготовки спортивних команд орендні відносини. При цьому відбувається фактичне вимивання фінансових ресурсів, так як орендовані спортивні комплекси чи інвентар повертається орендодавцю. Лізинг, який виник на основі розвитку орендних відносин, є формою довгострокової оренди спортивного інвентарю та обладнання, які передаються у тимчасове користування на платній основі і на визначений угодою строк, але відповідно до умов договору можуть після сплати повної їх вартості залишатись у розпорядженні ТОК ШВСМ.

Основними перевагами лізингу для ТОК ШВСМ буде:

- можливість якісної підготовки спортивних команд без придбання конкретного спортивного інвентарю;
- економія фінансових ресурсів на підготовчому етапі використання спортивного інвентарю;

- зниження фінансових ризиків, зв'язаних з моральним старінням і необхідністю прискореного відновлення окремих видів спортивного обладнання;

- більш проста процедура одержання й оформлення в порівнянні з одержанням і оформленням довгострокового кредиту.

Практика лізингових відносин показує, що для ресурсного забезпечення підготовки спортивних команд можуть використовуватись такі види лізингових операцій, як:

- фінансовий лізинг - форма відносин, при якій лізингодавач купує спортивний інвентар з наступною його передачею лізингоотримувачу. Вартість даного інвентарю плюс відсотки за кредит повертаються лізингодавачу частинами у вигляді платежів, здійснюваних лізингоотримувачем;

- лізинг з неповною оплатою - це угода, яка укладається на строк менший ніж необхідний для повного фізичного зносу обладнання. Прикладом є оперативний лізинг, при якому зобов'язання лізингодавача, крім фінансування купівельної ціни спортивного інвентарю містить і зобов'язання із обслуговування, технічного консультування лізингоотримувача;

- лізинг з повною оплатою - це угода, яка укладається на строк, що дорівнює циклу використання спортивних споруд та інвентарю, а лізингодавач отримує повну купівельну вартість його протягом базового періоду;

- ліведж-лізинг - форма відносин при якій в ролі лізингодавача виступає об'єднання декількох компаній чи фірм, зайнятих виробництвом спортивного інвентарю чи безпосередньо підготовкою спортивних команд. Може використовуватись при підготовці обласних чи національних спортивних команд із залученням різних спортивних об'єднань та федерацій, органів державної та місцевої влади;

- роздільний лізинг – форма лізингу, коли лізингова фірма фінансує частину операцій, будучи власником майна та зберігаючи за собою право власності. Друга частина фінансових коштів забезпечується спортивними організаціями чи місцевими бюджетами.

Розглядаючи питання ресурсного забезпечення команд спорту вищих досягнень відмітимо, що Тернопільська обласна комунальна Школа вищої спортивної майстерності не наділена функцією здійснення будівництва спортивних споруд, створення, придбання та використання фізкультурно-спортивного спорядження та обладнання, іншого майна, призначеного для занять фізичною культурою і спортом. Відповідно, відсутні і правові підстави щодо здійснення лізингових операцій. Цим, відповідно до Закону України "Про місцеві державні адміністрації", займається Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації, яке крім того визначає нормативи матеріально-технічного забезпечення спортсменів та спортивних команд ТОК ШВСМ, формує вимоги до спортивних споруд щодо будівельних норм і правил, санітарних норм, інших норм у сфері охорони здоров'я та дотримання безпеки. Тобто, при формуванні лізингових умов лізинго-отримувачем може бути лише Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації, яке буде повністю чи частково фінансово забезпечувати виконання платежів за лізинговими угодами. Враховуючи функції даного управління, саме його спеціалісти визначатимуть і вид лізингу – фінансовий чи оперативний, який буде застосовуватись.

Відзначимо, що після отримання майна за договором фінансового лізингу всі ризики, пов'язані з неправильним або ж належним чином не обдуманим вибором виробника чи моделі спортивного інвентарю, що буде об'єктом лізингової операції, лягають повністю на Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації та ТОК ШВСМ.

У випадку оперативного лізингу можна випробувати спортивний інвентар в реальних підготовчих чи змагальних умовах та продовжити її використовувати до закінчення терміну, зазначеного в лізинговому договорі, або ж повернути його лізингодавцю чи обміняти на іншу марку чи модель.

Крім того, термін оперативного лізингу законодавчо необмежений, у той час як термін операції з фінансового лізингу має тривати не менше одного року. Тому оперативний лізинг найкраще застосовувати для матеріально-технічного

забезпечення спортивних команд, де спостерігається календарність підготовки та виступів.

Таким чином лізинг представляє собою форму майнових відносин, передбачаючи не лише передачу спортивних споруд та інвентарю в строкове користування, але і можливість їх продажу користувачу після закінчення строку угоди.

Оперативний лізинг дорогого спортивного інвентарю буде здійснюється в послідовності, наведеній в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Послідовність здійснення лізингових процедур

Етап процесу лізингу	Опис етапу
1	2
1 етап	ТОК ШВСМ спільно з Федерацією важкої атлетики, НОК України і за погодженням Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації приймає рішення про взяття спортивних споруд чи інвентарю в лізинг
2 етап	Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації формує заявку та пакет документів до лізингодавця
3 етап	Укладання контракту купівлі-продажу лізингодавця з продавцем майна та лізингового договору з Управлінням фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації
4 етап	Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації зараховує встановлений розмір авансу згідно з лізинговим договором із власних коштів на рахунок лізингодавця
5 етап	Постачання спортивного інвентарю постачальником Управлінню фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації з одночасним підписанням тристороннього акту приймання-передачі
6 етап	Об'єкт лізингу страхується в акредитованій лізинговою компанією страховій організації, після чого майно передається у заставу лізингодавцю
7 етап	Передача спортивного інвентарю ТОК ШВСМ для подальшої підготовки спортивних команд

Примітка. Сформовано автором самостійно

Концептуально подібний до звичайного лізингу леверидж-лізинг. Цей вид лізингу пропонується використовувати не для спортивного інвентарю, а

спортивних споруд, як це частково було проведено у США в 80-х роках. Однак леверидж помітно більш складний у розмірах, документації, юридичній причетності і, що найбільш важливо, в кількості залучених сторін й унікальних перевагах, які отримує кожна сторона. Враховуючи розгалужену і багатовекторну структуру управління резервним спортом, даний вид лізингу дозволить залучити до спорудження споруд такі зацікавлені структури як ШВСМ, ДЮСШ, федерації за видами спорту, НОК і т.д.

Лізингова компанія в левериджі стає власником орендованого майна, забезпечуючи тільки певний відсоток (20-30%) фінансових ресурсів, які необхідні. Решта – (70-80%) залучається від інституційних інвесторів без права регресу (лізингова компанія передає боргові вимоги на безповоротній основі, чим зменшує власний ризик). Даний кредит забезпечується першим правом на отримання об'єкта лізингу і лізингових платежів. Вартість без права регресу визначається кредитоспроможністю орендаря. Ставка орендного договору змінюється в залежності від кредитної ставки та ризику операції.

Проектуючи леверидж-лізинг в площину ТОК ШВСМ та її спортивних команд, визначимо його учасників [71, с. 168]. ТОК ШВСМ (лізингоодержувач) домовляється про ціну, гарантії і використання спортивної споруди, вступаючи в договір лізингу. ТОК ШВСМ, використовує і керує спортивною спорудою, здійснюючи лізингові платежі.

Інші учасники наступної оренди забезпечують вклади початкового капіталу (від 20 до 30% із ціни), для спорудження орендованого об'єкта лізингу. Вони сплачують наступну величину орендної плати, що залишається після закінчення терміну оренди спортивної споруди ТОК ШВСМ. Вони наділені правом отримати залишкову вартість спортивної споруди в кінці договору лізингу, якщо іншого не передбачено угодою.

Кредиторами або платниками, можуть виступати Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації, ТОВ НОКУ, громадські об'єднання та організації, добродійні фонди. Кредитори

разом із вкладами власного капіталу складають повну закупівельну ціну активу, який буде орендований. Позичальники забезпечують 70-80% вартості без права регресу. Як зазначено раніше, ці кредити забезпечені першим правом утримання на орендоване обладнання. Окрім цього, чітко визначається призначення спортивної споруди для зменшення ризику.

Довірена особа власника представляє всіх учасників фінансових ресурсів, діє як орендодавець і виконує орендний договір. Оформлює всі основні документи як орендодавець і зазвичай підписує всі угоди. Довіритель визначає й утримує право власності на орендований актив в користь учасників. Це може оформлятися сертифікатами, які засвідчують їх відсоток в активах, випуском облігацій або зобов'язаннями, що засвідчують борг із зовнішнім фінансуванням. Також довірена особа приймає й розповсюджує будь-яку важливу інформацію або повідомлення щодо операцій сторін. У довіреної особи власника є трохи контрольованої влади, визначеної довірчим договором. Учасники власника відшкодовують довірчій особі витрати, що виникають з операцій, за винятком умисних неправомірних дій або недбалості.

Довірена особа кредиторів (іноді називають довіреною особою контракту) призначена і представляє кредиторів. Довіритель власників та довіритель кредиторів укладають трастовий контракт. Враховуються сервісні договори, угоди на поставку і договори продажів. Трастовий контракт формує різні примітки по кредиту, події неплатежу, інструкції та пріоритети для розподілу фондів учасникам кредиту та іншим сторонам. Довірена особа кредиторів отримує капітал від учасників кредиту та учасників власного капіталу, платить виробнику або підряднику закупівельну ціну обладнання, яке буде орендовано, бере участь в орендному договорі та будь-яких допоміжних договорах на користь учасників кредиту. Після отримання орендної плати довіритель кредиторів розподіляє кошти для обслуговування боргу. В разі неплатежу довірена особа може позбавити права користування на орендованому устаткуванні чи здійснити інші відповідні дії, щоб захистити інтереси учасників

кредиту.

Виробник або постачальник (або підрядник) отримує закупівельну ціну на прийняття спортивної споруди та передає його на початку орендного договору. Виробник надає гарантії щодо якості та потужності орендованої споруди, як для лізингоодержувача (ТОК ШВСМ, ДЮСШ), так і для учасників кредиторів (Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації, НОКУ).

Лізингова компанія систематизує та організовує операцію леверидж-лізингу. В умовах вітчизняної лізингової індустрії лізингова компанія якраз і виконує функції власників початкового капіталу, їх довірителя та головного організатора, тобто забезпечує 20-30% початкового капіталу і весь процес організації угоди. Гарантом може виступати страхова компанія, інший банк або урядовий гарант. Хоча кредитні ризики диверсифікуються роздільним фінансуванням, ризики ринкової кон'юнктури є не такими передбачуваними й можуть призвести до значних втрат.

Отже, для спорту України розвиток леверидж-лізингу й лізингової індустрії в цілому є можливістю здійснити швидке переоснащення застарілих спортивних баз та оснащення, а для держави – відтермінувати терміни оплати за ними.

3.2. Запровадження підходів стратегічного планування в систему ресурсного забезпечення організації

У державній програмі розвитку фізичної культури та спорту на 2014 - 2016 рр. визначено, що сфера фізичної культури та спорту знаходиться в кризовому стані, який є небезпечним викликом соціальній і гуманітарній безпеці країни. Серед чинників, що обумовлюють розвиток та поглиблення кризових явищ, є рівень ресурсного забезпечення діяльності галузі, який є вкрай

недостатнім, що обумовлено не тільки важким економічним становищем держави, кризами світової економіки тощо, але й проблемами суспільно-політичного, управлінського, науково-методологічного характеру. Саме ці питання обумовлюють необхідність упорядкування та розробки засад ресурсного забезпечення розвитку фізичної культури та спорту в Україні.

На сучасному етапі розвитку спорту існує потреба у визначенні подальшої стратегії дій на основі узагальнення вітчизняної практики з урахуванням положень Конституції України, законодавчих та нормативних актів. Стратегічною метою відновлення та реформування сфери спорту є розвиток спортивної інфраструктури. При цьому можна стверджувати, що сфера спорту загалом та спорту вищих досягнень зазнає фінансової, інформаційної, інституційної, інфраструктурної та системної кризи. Необхідно першочергово сформулювати методологічні основи ресурсного забезпечення сфери спорту.

Державне ресурсне регулювання розвитку сфери фізичної культури та спорту впорядковує, організовує, спрямовує діяльність системи ресурсного забезпечення галузі, а остання - через відповідні механізми та інструменти реалізує функції фінансового регулювання розвитку фізичної культури та спорту. Одним з таких інструментів виступає планування ресурсного забезпечення спорту вищих досягнень на всіх ієрархічних рівнях управління.

Практично вся система ресурсного забезпечення спортивних команд спорту вищих досягнень, які знаходяться у віданні ТОК ШВСМ, базується на методах планування. Водночас розроблені плани часто мають описовий та інформаційний характер, не містять необхідних розділів і показників, що не сприяє комплексності планування і знижує ефект від його застосування. Створити організаційний і економічний механізм ресурсного забезпечення спортивної команди без розробки чіткої системи внутрішньо-організаційного планування, що усуває вказані недоліки, неможливо. Однак, побудова такої системи – достатньо складний процес, що потребує відповідних навиків і вміння від працівників ТОК ШВСМ, яким доводиться вирішувати складні методологічні і організаційно-технічні проблеми, пов'язані з перебудовою всіх

елементів системи планування.

Саме стратегічне планування може стати тим інструментом ресурсного забезпечення, завдяки якому спортивні команди ТОК ШВСМ зможуть отримати необхідний імпульс для спортивних досягнень.

Саме стратегічне планування повинно бути направлене на розв'язання взаємопов'язаних проблем, наслідки яких виявлятимуться протягом тривалого періоду. При цьому стратегічне планування ресурсного забезпечення повинно бути досить гнучкими. Будь-яка стратегія реалізується за допомогою тактичних дій. І, що найважливіше, стратегічне планування має сенс лише тоді, коли плани дійсно реалізуються, а не залишаються на папері. А перехід до стратегічного планування ресурсного забезпечення, який врахує нові умови розвитку вітчизняного спорту, обов'язково дасть потрібний результат і сприятиме досягненню успіху.

Планування – це процес перетворення цілей організації в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення. План – це кількісне відображення цілей і розробка шляхів їх досягнення. Іншими словами, це результат планування, мотивована модель дій, створена на основі прогнозу зовнішнього середовища і поставленої мети. Плани ТОК ШВСМ з ресурсного забезпечення – це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, обсяг, методи, послідовність і строки виконання завдань у повсякденній діяльності. Плани дозволяють оцінити, наскільки реальне досягнення поставлених цілей, що допомагає, а що заважає їх досягати [48, с. 291].

Процес планування ресурсного забезпечення спортивної команди полягає у виконанні комплексу техніко-економічних розрахунків у складі окремих розділів і підрозділів тактичного плану ТОК ШВСМ (планування ресурсного забезпечення за видами спорту). При цьому зазначені розрахунки традиційно здійснюються автономно, окремо за кожною командою. Основною метою розрахунків ресурсного обґрунтування підготовки спортивної команди є досягнення повної збалансованості по кожному виду ресурсів.

Як інструмент формування плану підготовки спортивної команди

ресурсне обґрунтування повинне бути спрямоване на досягнення глобальних цілей. Тобто, ресурсне обґрунтування повинне забезпечувати спортивну команду не лише всіма видами ресурсів, але здійснювати це зі своїх реальних можливостей.

У процесі планування ресурсного забезпечення спортивної команди повинні закладатись можливості досягнення бажаних цілей (перемог). Так, якість матеріально-технічних ресурсів та їх ціни, кваліфікація і вартість персоналу, а також обсяг фінансових ресурсів багато в чому визначають якість підготовки спортивної команди та її результати.

Відзначимо, що безліч окремих планів не становить єдиного цілого, тобто досягнення зазначених вище цілей ресурсного обґрунтування потреб спортивної команди можливе тільки за умови тісного взаємопов'язання всіх планових розрахунків, які здійснюються у його процесі, об'єднання їх у єдину, чітко структуровану систему. Тільки на основі побудови такої системи можна повною мірою реалізувати можливості системного підходу до планування ресурсного забезпечення спортивної команди.

Побудова системи планування повинна відповідати цілій низці принципів, основними з яких є: цілеспрямованість, єдність і повнота, інтегрованість за змістом у часі, гнучкість, точність, принцип участі. Зокрема:

– принцип єдності полягає в тому, що планування повинно носити системний характер, тобто означає існування сукупності елементів планування їх взаємозв'язок, наявність єдиного напрямку їх розвитку, орієнтованого на загальні цілі. Єдиний напрям планової діяльності, загальні цілі всіх спортивних команд ТОК ШВСМ стають можливими у рамках їх вертикальної єдності та їх інтеграції;

– координація планової діяльності органів ТОК ШВСМ полягає в тому, що планування не можна здійснювати ефективно, якщо воно не буде пов'язане з плановою діяльністю окремих команд. Крім того, зміни в планах однієї із команд не рідко приводять до змін в планах інших команд, особливо коли це стосується матеріально-технічного забезпечення підготовки;

– інтеграція планової діяльності полягає в тому, що кожна з підсистем планування діє, виходячи із загальної стратегії, окремий план – це частина плану Управління фізичної культури і спорту Тернопільської обласної державної адміністрації в цілому; усі плани - це не просто сукупність, набір документів, а їх взаємопов'язана та узгоджена система;

– принцип участі тісно пов'язаний із принципом єдності і полягає в тому, що кожна посадова особа стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і від виконуваних функцій. Тобто в процесі планування повинні брати участь усі ті, кого воно безпосередньо стосується;

– принцип безперервності передбачає здійснення процесу планування в рамках установленого циклу і так, щоб розроблені плани безперервно змінювали один одного. Процес планування повинен бути безперервним, виходячи з важливих передумов: невизначеності зовнішнього середовища та наявності непередбачених змін, що і роблять необхідним постійне коригування планів відносно змін зовнішніх умов і відповідне їх виправлення та уточнення; змінюються не лише фактичні передумови, але й уявлення про свої внутрішні цінності та можливості;

– принцип гнучкості взаємопов'язаний із принципом безперервності і полягає в тому, що план і процес планування може змінювати свою направленість у зв'язку з виникненням непередбачуваних ситуацій [48, с. 292].

Формування дієвої системи планування ресурсного забезпечення спортивних команд ТОК ШВСМ передбачає вирішення низки завдань, до найважливіших з яких слід віднести:

– визначення складу ресурсної бази і виділення функціональних підсистем системи планування;

– обґрунтування основних вимог, яким повинна відповідати система планування ШВСМ;

– побудова функціональної структури системи планування організації;

– виділення основних етапів і розробка алгоритмів здійснення ресурсного обґрунтування діяльності організації;

– розробка схеми інформаційної взаємодії окремих підсистем системи планування.

В контексті системи планування як основні її елементи доцільно виділити 4 підсистеми, функції яких полягають в обґрунтуванні діяльності ТОК ШВСМ наявними потужностями, матеріально-технічними, трудовими і фінансовими ресурсами організації.

До складу системи формування планів з ресурсного забезпечення діяльності організації традиційно включатиметься функціональна підсистема, що забезпечуватиме ресурсне обґрунтування плану підготовки самих спортсменів і їх команд. Враховуючи особливу роль інноваційно-інвестиційних процесів у діяльності ШВСМ та необхідність здійснення її економічної оцінки, доцільно розширити склад системи планування за рахунок включення ще двох функціональних підсистем, що забезпечують інноваційно-інвестиційне й аналітичне обґрунтування діяльності (рис. 3.1).

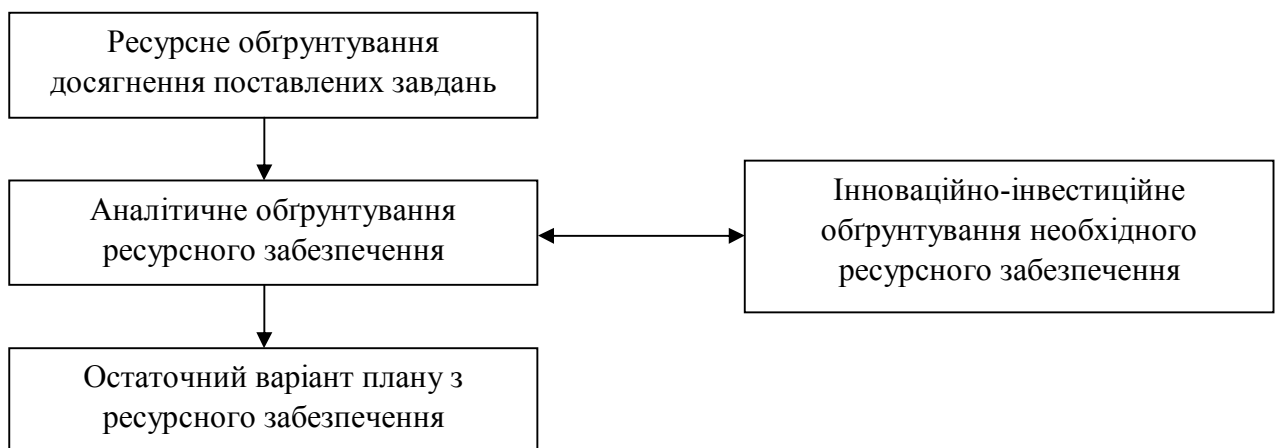


Рис. 3.1. Укрупнена схема інформаційної взаємодії окремих складових системи планування ТОК ШВСМ в контексті формування ресурсної стратегії

Примітка. Сформовано автором самостійно

Для забезпечення цілісності ресурсної стратегії склад вимог, які висуваються до окремих її складових (підсистем), повинен бути єдиним.

Відповідно до теорії управління планування, як і мета, поділяються на

кілька взаємопов'язаних рівнів. Кожному рівню управління (мети) відповідає свій рівень планування (планів), у яких виробляються (намічаються) конкретні шляхи досягнення відповідної мети [78, с. 310]. Так, стратегічні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення стратегічної мети. Стратегічні плани, як правило, є довгостроковими і визначають дії на період до 15 років. Вони розробляються керівниками вищого рівня після консультацій з керівниками середньої та нижчої ланки управління. Тактичні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів. Вони розробляються керівниками середньої ланки, які обговорюють плани з керівниками нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву. Тактичні плани визначають дії на період до 5 років. Поточні плани передбачають дії, спрямовані на виконання оперативної мети і підтримку тактичних планів. Поточні плани, як правило, охоплюють період часу менше року. Вони розробляються керівниками нижчої ланки при консультуванні з керівниками середньої ланки. Зв'язок між трьома рівнями управління, метою та завданнями, які визначаються на кожному рівні, і відповідними планами, відображено на рис. 3.2.

Отже, стратегічне планування ресурсного забезпечення розглядається як пошук нових шляхів та створення умов підготовки спорту вищих досягнень, тактичне – є інструментом їх реалізації, а оперативне планування, здійснюване ТОК ШВСМ є завершальним етапом планування ресурсного забезпечення. Саме поточне планування передбачає розробку планів ресурсного забезпечення на всіх рівнях управління та за всіма напрямками підготовки спортивних команд. Воно передбачає вироблення рішень про те, якими повинні бути цілі та завдання з ресурсного забезпечення спортивних команд і визначення способів та послідовності дій для досягнення мети.

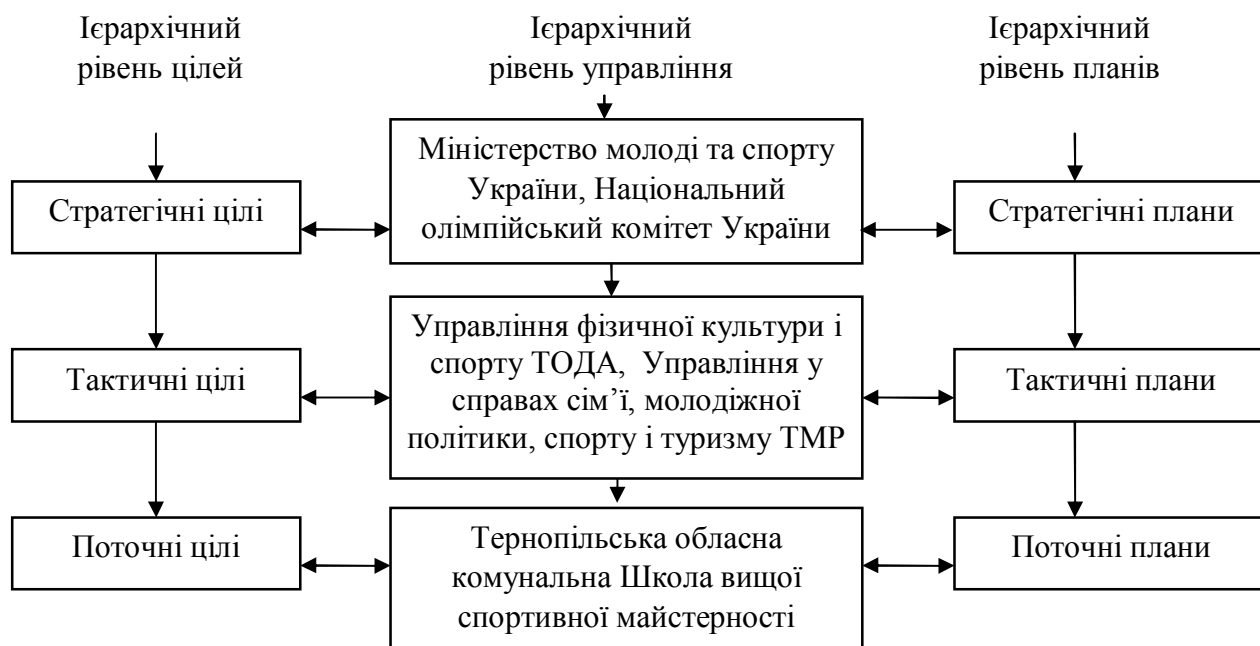


Рис. 3.2. Раціоналізація планів спорту вищих досягнень в Україні

Примітка. Адаптовано автором на основі [80, с. 94]

Таким чином, запровадження засад стратегічного планування ресурсного забезпечення надасть системності плановим процесам в діяльності ТОК ШВСМ та сприятиме кращій підготовці спортсменів.

3.3. Вдосконалення інструментів кадрового забезпечення організації як основи досягнення високих спортивних результатів

Більшість спортивних аналітиків та керівників установ, зайнятих управлінням спорту вищих досягнень, сьогодні усвідомлюють що кадрові ресурси є основою високих результатів спортивних команд. Достовірна інформація про кадрову ситуацію є основою для прийняття зважених управлінських рішень, а збалансована кадрова політика слугує запорукою успіху діяльності і розвитку будь-якої організації.

Типовими проблемами підготовки спортивних команд, особливо на місцях, є недостатньо професійний добір і оцінка персоналу, а також

недосконала система управління ним. Частково такі ж результати ми підтвердили в ході проведеного у попередньому розділі аналізу ресурсного забезпечення команд ТОК ШВСМ. Відповідно до зазначеного постає необхідність розробки окремих підходів, процедур, методів, інструментів щодо організації та проведення оцінки персоналу для компетенційного кадрового забезпечення.

Кадрове забезпечення спортивної команди - це сукупність всіх працівників, які здійснюють покладені на них обов'язки, що закріплені посадовими інструкціями та іншими нормативними положеннями та забезпечують виконання функцій підготовки спортивних команд в межах своїх повноважень і компетенцій.

Одним з інструментів кадрового забезпечення може бути відносно новий, але вже перевірений на практиці кадрового менеджменту такий метод оцінки кадрової забезпеченості як кадровий аудит. Незважаючи на багато спільного у визначенні з атестацією персоналу, це все ж таки суттєво інша процедура як за характером проведення, так і за цілями.

Розрізняють кадровий, організаційний і комплексний - організаційно-кадровий аудит [44, с. 119].

Кадровий аудит - це експертна оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії, експертне дослідження кваліфікаційного рівня, компетентності й вмотивованості персоналу, трудових і суміжних відносин на предмет відповідності трудовому законодавству і власній внутрішній політиці.

Організаційний аудит - це виявлення відповідності організаційної структури та регламентуючої її організаційно-розпорядчої документації масштабам та характерам діяльності організації.

Організаційно-кадровий аудит - це діагностика стану людських, управлінських та організаційних ресурсів організації, спрямована на виявлення проблемних місць в даних сферах та вироблення подальших рекомендацій щодо їх усунення. Організаційно-кадровий аудит включає в себе, як правило, 3 основних компоненти:

- аналіз організаційно-штатної структури;
- аналіз системи управління персоналом;
- аналіз кваліфікаційного рівня, компетентності й вмотивованості персоналу.

У практиці найбільш поширені методи "мінімального і розширеного кадрового аудиту" [44, с. 120]. Під мінімальним кадровим аудитом (або експрес-аудит) розуміють аудит персоналу організації (найчастіше керівників середньої і вищої ланки) або якого-небудь її підрозділу для визначення відповідності персоналу власним стратегічним цілям. Розширений кадровий аудит - це аудит персоналу і системи управління персоналом в цілому.

Фактично кадровий аудит є спеціальним аналізом кадрового стану організації, оцінкою рівня її кадрової забезпеченості - кількості й якості фахівців, що працюють на різних посадах, відповідності персоналу стратегічним планам конкретної організації. Кадровий аудит є способом вивчення ступеня готовності організації до змін шляхом визначення видів мотивації трудового колективу, виявлення існуючої в організації корпоративної культури шляхом оцінки схильності співробітників дотримуватися певних норм поведінки.

Кадрова оцінка не повинна носити одноразовий характер. Це багатоступенева і поетапна система кадрової роботи, що охоплює всі стадії кадрового циклу.

При прийомі на роботу нового співробітника необхідно здійснювати оцінку здатності здобувача влитися в колектив, адаптуватися до соціально-психологічних умов, сформованих в ньому, пристосуватися до системи комунікативних зв'язків, установлених в організації. Також необхідно з'ясувати, який реальний кваліфікаційний рівень працівника, наскільки він відповідає висунутим вимогам. З'ясувати, наскільки правильно фахівець розуміє завдання, поставлені перед ним керівництвом організації. Спрогнозувати те місце, яке займе претендент в соціальній структурі, і чи не стане його поява (в силу особистих якостей потенційно нового члена трудового колективу) дестабілізуючим фактором.

При підвищенні, просуванні або функціональному переміщенні необхідно оцінювати рівень підготовки працівника, його здатність до виконання нових функціональних обов'язків. При цьому не можна забувати про необхідність заповнення посади, щоб не ставити під загрозу керованість персоналу організації.

Тобто, кадровий аудит повинен дати відповідь на питання: що є, тобто яка ситуація є зараз, і в чому полягає невідповідність з тим, що необхідно, як повинно бути, а також як це забезпечити.

Однією зі складових обліку та оцінки кадрів спортивної команди є планування кадрового складу ТОК ШВСМ. Оскільки, як уже згадувалося, кадровий аудит - це процес постійний і безперервний, суть етапу планування полягає в постійному відстеженні, а не в періодичних заходах.

На цьому етапі робота на ТОК ШВСМ повинна вестися в трьох напрямках:

1. Оцінка, аналіз стану наявних трудових ресурсів (їх кількість, якість, плинність, результативність праці, компетентність, оптимальність їхнього завантаження і т. д.).
2. Оцінка зовнішніх джерел можливого залучення нових кадрів.
3. Оцінка потенціалу зазначених джерел (якісного розвитку резервів власних ресурсів).

Особливе значення облік і оцінка персоналу набувають в умовах підготовчого етапу до спортивних змагань, оскільки кадри складають найважливіший елемент підготовки самої спортивної команди. В даному аспекті виявляються ті, хто здатний забезпечувати підготовку команди за всіма напрямками управлінської та тренерської роботи в умовах невизначеності та можливого дефіциту інших ресурсів, оцінюється їх придатність до творчих рішень.

Серед найпоширеніших методів кадрового аудиту можна назвати:

- аналіз документів, внутрішніх нормативних актів, наказів і розпоряджень з особового складу;

- анкетування керівників підрозділів;
- інтерв'ю з керівниками підрозділів з питань кадрового резерву, управління персоналом: проблеми, складності, оцінка роботи кадрового підрозділу;
- групові дискусії, проектування, контент-аналіз, спостереження.

Основним документом, що складається за результатами кадрового аудиту є звіт. У ньому даються експертна оцінка системи управління персоналом по кожному блоку досліджень і рекомендації щодо оптимізації цієї системи.

Відзначимо, що кадрова політика ТОК ШВСМ на початковому етапі свого формування обов'язково повинна спиратися на: а) результати оціночних заходів; б) прогнозовану базу розвитку стану кадрів (як зовнішніх, залучених, так і внутрішньоорганізаційних). Сама оцінка, повинна бути різносторонньою, глибокою і об'єктивною. Вона повинна носити постійний характер і не становити загрози для персоналу, тобто бути запорукою стабільності і передумовою успішного розвитку спортивних команд.

Враховуючи все вищенаведене, ми пропонуємо поетапну організацію процесу кадрового аудиту в ТОК ШВСМ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Поетапна організація кадрового аудиту на ТОК ШВСМ

Етап	Заходи
1	За допомогою зовнішніх консультантів (які на першому етапі нададуть допомогу в розробці нормативної документації та у підборі фахівців) формування Посадової інструкції працівника відділу кадрів із закріпленням в ній функцій кадрового аудиту
2	Співробітник кадрової служби спільно з зовнішніми консультантами ідентифікують можливі ризики і проблеми у кадровому забезпеченні спортивних команд і розроблять методичку проведення внутрішнього кадрового аудиту організації
3	Апробація створеної методики і, при необхідності, її корекція
4	Через обумовлений час оцінка ефективності внутрішнього кадрового аудиту зовнішніми консультантами

Примітка. Сформовано автором за [121, с. 217]

Таким чином, реалізувавши функції кадрового аудиту ТОК ШВСМ отримає: 1) повну інформацію про свої кадрові ресурси, на підставі якої зможе

будувати довгострокові плани розвитку; 2) пропозиції щодо оптимізації розподілу областей відповідальності й функціональних обов'язків між підрозділами й співробітниками; 3) схеми виконання процедур управління персоналом.

Переваги і користь від комплексного кадрового аудиту будуть наступні: поліпшення роботи ТОК ШВСМ, спортивних команд і кожного окремо тренера; оптимізація чисельності персоналу; підвищення результативності підготовки спортивних команд за рахунок чіткого розподілу обов'язків, усунення збоїв у роботі, функціональних «дірок», оптимізація витрат на персонал.

Важливо відмітити, що попри переваги такого інструменту як аудит кадрового забезпечення над традиційними, дієвим доповнення йому служить контролінг персоналу. Під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення управління організації. Інакше кажучи, контролінг персоналу спрямований на функціональну підтримку аудиту кадрового забезпечення і залежно від специфіки функціонування організації може включати його інформаційне забезпечення, встановлення причин відхилень щодо планування персоналу, контроль внутрішній консалтинг. Таким чином, контролінг персоналу є інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень щодо формування, використання та розвитку персоналу, його можливого потенціалу.

Модель кадрового контролінгу для ТОК ШВСМ доцільно здійснити в кілька етапів (рис. 3.3).

Етап 1. Формулювання цілей системи управління кадровим забезпеченням. На цьому етапі керівництву ТОК ШВСМ необхідно не тільки виконати ряд загальних процедур, як: сформулювати цілі, вибрати методи та критерії аналізу і оцінки як поточної ситуації (до впровадження контролінгу), так і бажаної ситуації (після запровадження контролінгу), чітко сформулювати очікувані результати.

Особливу увагу на цьому етапі доцільно приділити роботі по підготовці всього персоналу ТОК ШВСМ та тренерського штабу спортивних команд до запровадження нової системи управління.



Рис. 3.3. Етапи запровадження системи контролінгу кадрового
забезпечення на ТОК ШВСМ

Примітка. Узагальнено автором за [43; 63]

Етап 2. Оцінка організаційної структури і діагностика соціально-психологічного клімату в ТОК ШВСМ загалом та спортивних командах зокрема.

Доцільними методами аналізу на цьому етапі рекомендовані наступні: функціонально-вартісний аналіз, методи анкетування, інтерв'ю. На цьому етапі очікувані результати такі: має бути проведена оцінка ефективності організаційної структури управління з погляду результативності об'єкту, який управляється, а також забезпечено виявлення соціально-психологічних невідповідностей суб'єктів кадрового забезпечення.

Етап 3. Розробка організаційних основ впровадження моделі контролінгу

кадрового забезпечення спортивних команд.

На цьому етапі основною метою є розробка нормативно-правових основ контролінгу кадрового забезпечення спортивних команд та вибір варіанту самої системи його контролінгу. Для цього доцільно використати, наприклад, такий метод, як нормативний (класифікація нормативно-методичних документів). Очікуваним результатом на цьому етапі має стати розробка нормативної документації, що дозволяє автоматизувати процеси та отримання результатів контролінгу кадрового забезпечення спортивних команд.

Етап 4. Аналіз ефективності внутрішньої системи кадрового забезпечення спортивних команд.

Мета: оцінити можливості трудового потенціалу ТОК ШВСМ по його здатності забезпечити досягнення заявлених цілей при мінімальних (необхідних) витратах. Для цього доцільно застосувати такі методи як функціонально-вартісний аналіз, метод оцінки трудового потенціалу організації. На цьому етапі слід отримати наступні результати: одержати методику та можливості оперативної діагностики кадрового забезпечення спортивних команд відповідно до заявлених цілей.

Етап 5. Розробка ключових показників ефективності в рамках моделі контролінгу кадрового забезпечення спортивних команд відповідно до мети організаційної структури організації

Мета етапу: створити та запровадити інтегральну (наприклад, бальну шкалу показників оцінки результатів використання трудового потенціалу) в умовах функціонування моделі контролінгу кадрового забезпечення спортивних команд.

Етап 6. Моніторинг і аналіз результатів.

Мета етапу: проаналізувати на основі методів соціально-економічної статистики ключові показники ефективності системи кадрового забезпечення спортивних команд. Методи аналізу: математичний апарат, соціально-економічна статистика. Очікувані результати: створення первинної

інформаційної бази даних для аналізу і прийняття типових (стандартних) управлінських рішень.

Етап 7. Порівняльний аналіз інтегральних результатів і вироблення рекомендацій.

Мета етапу: оформити результати кадрового моніторингу і виробити рекомендації з метою подолання відхилень від заявлених параметрів стану та рівня кадрового забезпечення спортивних команд. На цьому етапі як найбільш ефективний рекомендований експертний метод. При цьому необхідно отримати результати, які забезпечать автоматизацію звітів і отримання результатів контролінгу кадрового забезпечення спортивних команд для прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.

Етап 8. Оцінка інтегральної ефективності управління трудовим потенціалом та прийняття управлінських рішень

Мета етапу: розробити управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості підготовки команд спорту вищих досягнень шляхом аналізу інтегральної ефективності системи кадрового забезпечення спортивних команд. На цьому етапі доцільно використати такі методи, як метод ранжування, системний аудит. А як результат слід очікувати підвищення ефективності діяльності організації у всіх системах управління, досягнення загальної ефективності функціонування організації.

Підсумовую викладене відмітимо, що ключова ідея кадрового забезпечення спортивних команд зводиться до того, що персонал являє собою головну цінність, головний стратегічний ресурс, спрямований на досягнення максимальних спортивних результатів. Саме тому особливу роль та значення в системі кадрового забезпечення спортивних команд повинна відводитись новим інструментам його реалізації, серед яких важливе місце відводиться аудиту та контролінгу персоналу.

Висновки до розділу 3

Відповідно до встановлених причин виникнення проблем з ресурсним забезпеченням ТОК ШВСМ, пов'язаних із кризовою ситуацією у спорті, нами сформовано ряд пропозицій по їх вирішенню.

В контексті необхідності докорінного оновлення матеріально-технічної бази, пропонуємо реалізацію цього завдання через використання засобів лізингу та венчурного кредитування. Для цього нами визначено етапність здійснення лізингових процедур із залученням всіх інститутів, що є учасниками управління санним спортом та причетних до його фінансуванням. Конкретно для спорту України розвиток леверидж-лізингу й лізингової індустрії в цілому дозволить здійснити швидке переоснащення застарілих спортивних баз та оснащення, а для держави – відтермінувати терміни оплати за ними.

Вдосконалення процесу планування ресурсного забезпечення ТОК ШВСМ полягає у виконанні комплексу техніко-економічних розрахунків, пов'язаних з обґрунтуванням підготовки спортивної команди для досягнення повної збалансованості по кожному виду ресурсів. Для цього доцільно в системі планування виділити основні її елементи – підсистеми, функції яких полягають в обґрунтуванні показників за наявними потужностями, матеріально-технічними, трудовими і фінансовими ресурсами. В цьому напрямку нами розроблено схему раціоналізації планів спорту вищих досягнень в Україні за ієрархічними рівнями управління.

Оптимізувати кадрове забезпечення ТОК ШВСМ та її команд пропонуємо через запровадження кадрового аудиту, який дасть відповідь на питання: що є, і в чому полягає невідповідність з тим, що необхідно, як повинно бути, а також як це забезпечити. Для цього нами сформована процедура поетапної організації кадрового аудиту для команд спорту вищих досягнень, реалізація якої дозволить покращити роботу спортивних команд і кожного окремо тренера; оптимізувати чисельність персоналу; підвищити результативність підготовки спортивних команд за рахунок чіткого розподілу обов'язків, усунення збоїв у роботі, функціональних «дірок», а також оптимізувати витрати на персонал.

По при запровадження такого інструменту як кадровий аудит, дієвим доповнення йому повинен стати контролінг персоналу. Він буде спрямований на функціональну підтримку аудиту кадрового забезпечення і залежно від специфіки та етапу підготовки спортивної команди буде націлений на встановлення причин відхилень щодо планування персоналу. Тобто контролінг персоналу забезпечить інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень щодо формування, використання та розвитку персоналу, його можливого потенціалу. В контексті цього нами сформовано етапність запровадження моделі кадрового контролінгу для ТОК ШВСМ та команд спорту вищих досягнень.

ВИСНОВКИ

Одним з головних завдань системи управління ресурсами є визначення достатнього обсягу ресурсів та ефективного їх використання для досягнення відповідного результату, який буде виражений через показники отриманих нагород та додаткового залучення молоді до занять спортом і фізичною культурою.

Проведена в ході роботи оцінка результативності функціонування ТОК ШВСМ показала пряму залежність із забезпеченням відповідними ресурсами. Головними елементами ресурсної основи діяльності як конкретної команди, так і ТОК Школа вищої спортивної майстерності і ТОВ НОКУ є матеріальна, кадрова та фінансова основа.

При високому коефіцієнті забезпечення спортивними спорудами, встановлено значний дисбаланс між забезпеченістю команд за видами спорту. Практично у більшій частині команд спорту вищих спортивних досягнень відсутня власна спортивна база, переважно тренування та збори проводяться на орендованих спортивних спорудах, спорудах вищих навчальних закладів, що значно ускладнює процес підготовки команд.

Недостатній рівень ресурсного забезпечення Школи вищої спортивної майстерності спостерігається і щодо фінансування. Станом на кінець 2016 року показник грошового покриття потреб спорту вищих спортивних досягнень становив лише близько 60% і він має стійку тенденцію до зменшення. Кошти, передбачені в державному бюджеті на розвиток спорту вищих спортивних досягнень першочергово спрямовуються на організацію та фінансове забезпечення підготовки і виступів спортсменів, включаючи збірні команди України, на змаганнях усіх рівнів. Фінансування розвитку матеріально-технічної бази більшості команд спорту вищих спортивних досягнень та важкої атлетики зокрема, при цьому фактично не фінансується.

Встановлено, що за рахунок коштів місцевих бюджетів проводиться фінансування витрат, пов'язаних з утриманням та навчально-тренувальною

роботою дитячо-юнацьких спортивних шкіл усіх типів. Обласні бюджети забезпечують лише фінансування державних програм з інвалідного спорту й реабілітації, а також, в певному співвідношенні, навчально-тренувальну роботу команд спорту вищих спортивних досягнень.

В ході нами виявлено проблему розподілу видів спорту за пріоритетністю фінансування, яка є вкрай некоректна щодо раціональності витрат бюджетних коштів стосовно результатів виступів збірних команд.

За результатами оцінки дієвості процедур організації ресурсного забезпечення ТОК ШВСМ, встановлено недостатню ефективність фінансового планування, що пов'язано не лише з дефіцитом коштів, але й з неефективним використанням цих ресурсів. Така ж незадовільна ситуація і щодо здійснюваних державних закупівель, які ніяк не сприяють оптимізації затрат.

Результати аналізу комунікативної взаємодії показали, що зовнішні комунікації, направлені на ресурсне забезпечення школи вищої спортивної майстерності можуть бути не тільки прямими. Питання ресурсного забезпечення ТОК ШВСМ вирішуються у взаємній взаємодії між собою організацій зовнішнього оточення. По при досить високі показники якості комунікативних каналів нами виявлено, що важливою проблемою при комунікативній взаємодії спортивної команди щодо її ресурсного забезпечення залишається ефективність зворотного зв'язку.

Отже, пріоритетним питанням на сьогодні для команд спорту вищих спортивних досягнень є механізм удосконалення організації ресурсного забезпечення як щодо фінансового та матеріального забезпечення, кадрів, для вирішення якого потрібно об'єднати зусилля центральних і місцевих органів влади щоб забезпечення належні умови для тренувань спортсменів різного віку та рівня підготовки.

Відповідно до встановлених причин виникнення проблем з ресурсним забезпеченням ТОК ШВСМ, пов'язаних із кризовою ситуацією у спорті, нами сформовано ряд пропозицій по їх вирішенню.

В контексті необхідності докорінного оновлення матеріально-технічної

бази, пропонуємо реалізацію цього завдання через використання засобів лізингу та венчурного кредитування. Для цього нами визначено етапність здійснення лізингових процедур із залученням всіх інститутів, що є учасниками управління санним спортом та причетних до його фінансувань. Конкретно для спорту України розвиток леверидж-лізингу й лізингової індустрії в цілому дозволить здійснити швидке переоснащення застарілих спортивних баз та оснащення, а для держави – відтермінувати терміни оплати за ними.

Вдосконалення процесу планування ресурсного забезпечення ТОК ШВСМ полягає у виконанні комплексу техніко-економічних розрахунків, пов'язаних з обґрунтуванням підготовки спортивної команди для досягнення повної збалансованості по кожному виду ресурсів. Для цього доцільно в системі планування виділити основні її елементи – підсистеми, функції яких полягають в обґрунтуванні показників за наявними потужностями, матеріально-технічними, трудовими і фінансовими ресурсами. В цьому напрямку нами розроблено схему раціоналізації планів спорту вищих досягнень в Україні за ієрархічними рівнями управління.

Оптимізувати кадрове забезпечення ТОК ШВСМ та її команд пропонуємо через запровадження кадрового аудиту, який дасть відповідь на питання: що є, і в чому полягає невідповідність з тим, що необхідно, як повинно бути, а також як це забезпечити. Для цього нами сформована процедура поетапної організації кадрового аудиту для команд спорту вищих досягнень, реалізація якої дозволить покращити роботу спортивних команд і кожного окремо тренера; оптимізувати чисельність персоналу; підвищити результативність підготовки спортивних команд за рахунок чіткого розподілу обов'язків, усунення збоїв у роботі, функціональних «дірок», а також оптимізувати витрати на персонал.

По при запровадження такого інструменту як кадровий аудит, дієвим доповнення йому повинен стати контролінг персоналу. Він буде спрямований на функціональну підтримку аудиту кадрового забезпечення і залежно від специфіки та етапу підготовки спортивної команди буде націлений на встановлення причин відхилень щодо планування персоналу. Тобто контролінг

персоналу забезпечить інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень щодо формування, використання та розвитку персоналу, його можливого потенціалу. В контексті цього нами сформовано етапність запровадження моделі кадрового контролінгу для ТОК ШВСМ та команд спорту вищих досягнень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко А. О. Джерела до історії будівництва спортивних об'єктів у проектній документації ЦДНТА України [Електронний ресурс] / А. О. Алексеєнко // Архіви України . - 2014. - № 5(281). - С. 65-68. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ay_2014_5\(281\)__7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ay_2014_5(281)__7.pdf)
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 468 с.
3. Барилюк І. Удосконалення концепції стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ / І. Барилюк // Вісник Львівського університету, Серія економічна, 2008. – № 39. – С. 70 – 75.
4. Барський Ю. М. Сутність та принципи фінансового регулювання економічного розвитку регіону [Електронний ресурс] / Ю. М. Барський, Т. Л. Маркевич // Пробл. використ. соц.-економ. та природ.-ресурс. потенц. регіону: фін. політ. та інвестиції : зб. наук. пр. - 2013. -№ 4. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
5. Безверхнюк Т. М. Еволюція основних ідей та напрямки розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2012. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2012_3/files/DU310_03.pdf
6. Безверхнюк Т. Ресурсний режим як інституційний механізм ресурсного забезпечення регіонального управління [Електрон. ресурс] / Т.М. Безверхнюк // Державне будівництво : електрон. наук. фах. вид. ХарПІ НАДУ - 2012. - № 1. - Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua>
7. Белов М.А. Планування діяльності підприємства : навч.-метод. посібн. для самоств. вивч. дисц. / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін. / за заг. ред. В.Є. Москалюка. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 252 с.
8. Блонська В.І., Городинський Р.Е. Вдосконалення планування у стратегічному управлінні розвитком підприємства/ В.І. Блонська, Р.Е. Городинський // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних

праць. - Львів: НЛТУУкраїни - 2008. - Вип. 18.1. - 280 с.

9. Бойко С. С. Навчальна програма дисципліни “Методологія, методи та засоби адміністративного менеджменту” (для магістрів) [Електронний ресурс] / С. С. Бойко. – К. : МАУП, 2008. – Режим доступу : <http://baeva.org.ua/?p=306>

10. Бойко-Бойчук О. Семантичний аналіз та визначення категорії "державне регулювання" / О. Бойко-Бойчук // Вісник НАДУПУ - 2007. - № 3. - С. 46- 58.

11. Бондаренко, И. В. Прогрессивный менеджмент-пропуск в высшую лигу бизнеса [Електронний ресурс] / И. В. Бондаренко. – Режим доступа : <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ass9-progressive-management>.

12. Борзенкова К. С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования : автореф. дис. канд. экон. наук / К. С. Борзенкова. – Белгород, 2003. – 24 с.

13. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2001. – 895 с.

14. Везигин, А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] / А. В. Везигин. - М.: Вершина, 2006. - 256 с.

15. Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посібник. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

16. Волков Л.В. Детский и юношеский спорт: методология исследования и разработка учебной дисциплины / Л.В. Волков // Актуальні проблеми фізичної культури та спорту в сучасних соціально-економічних умовах : II Міжнародна наукова конференція, 2005 р. – Запоріжжя, 2005. – С. 14–19.

17. Волков Л.В. Детский и юношеский спорт: методология исследования и разработка учебной дисциплины / Л.В. Волков // Актуальні проблеми фізичної культури та спорту в сучасних соціально-економічних умовах : II Міжнародна наукова конференція, 2005 р. - Запоріжжя, 2005. -С. 14-19.

18. Волков Л.В. Система управления развитием физических способностей детей школьного возраста в процессе занятий физической культурой и спортом

: автореф. дис. на соискания ученой степени докт. пед. наук : спец. 13.00.04 / Л.В. Волков. - М. : ГЦОЛИФК, 1989. - 38 с.

19. Гадайчук Д. Л. Стан фінансового забезпечення сфери фізичної культури і спорту України та шляхи його вдосконалення / Д. Л. Гадайчук // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – К. : Олімпійська література, 2013. – № 1. – С. 86-88.

20. Гадайчук Д.Л. Результати досліджень з питань використання фінансових ресурсів організаційно-управлінськими структурами у спорті вищих досягнень / Д.Л. Гадайчук // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. -2004. - № 13. - С. 29-39.

21. Гадайчук Д.Л. Стан фінансового забезпечення сфери фізичної культури і спорту України та шляхи його вдосконалення / Д.Л. Гадайчук // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. - 2002. -№ 1. - С. 86-88.

22. Гасюк І.Л. Механізм фінансування галузі "Фізична культура і спорт" / І.Л. Гасюк // Теорія та практика державного управління: зб. наук. праць - Харків : Вид-во ХарРІДУ : НАДУ "Магістр", 2012. -Вип. 4 (31). - С. 264-270.

23. Гончаренко А. І. Спортивне спонсорство як альтернативне джерело фінансового забезпечення дитячо-юнацьких спортивних шкіл / А. І. Гончаренко // Сталий розвиток економіки. -2014. - № 13 - Режим доступу : <http://www.nbuiv.gov.ua>.

24. Грицьук Е.В. Управление предприятием с помощью системы сбалансированных показателей // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 197. Одеський національний політехнічний ун-т. – 2004. С. 87-112

25. Деншова А. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом // Управление персоналом. – 2007. – №2. – с.60-65.

26. Дерев'янку Ю. М. Методичні підходи щодо визначення ефективності використання ресурсів / Ю. М. Дерев'янку // Механізм регулювання економіки. - 2006. - № 2. - С. 46 - 56.

27. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення:

монографія / В. М. Олуй-ко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай [та ін.]; за заг. ред. В. М. Олуйка. – К. : НАДУ, 2008. – 418 с.

28. Джафарова О. В. Спортивне право як підгалузь особливої частини адміністративного права [Електронний ресурс] / О. В. Джафарова, В. О. Іванов // Юрист України . - 2013. - № 3(16). - С. 44-49. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/uy_2013_3\(16\)__8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/uy_2013_3(16)__8.pdf)

29. Доценко О. В. Оптимізація процесу навчання підлітків, що займаються спортивним орієнтуванням [Електронний ресурс] / О. В. Доценко // Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка . - 2014. - № 3. - С. 112-117. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VKPI_fpp_2014_3_19.pdf

30. Дружинина Э. А. Физкультурная деятельность как фактор качества трудовой жизни молодежи / Э. А. Дружинина // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. - 2008. - № 2. - С. 35.

31. Дуда С. Т. Аналіз ресурсного забезпечення виробничої програми промислової організації / С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. - 2013. - Вип. 21.9. - С. 132 - 134.

32. Дутчак М. Стратегія і тактика розвитку спорту для всіх в Україні / М. Дутчак // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. - 2008. - № 16. - С. 3-16.

33. Егоров, И. Управление на основе системы сбалансированных показателей [Електронний ресурс] / И. Егоров. – Режим доступа : <http://www.consult.ru/themes/default/publication.asp?folder=1924&publicationid=184>.

34. Економіка організації : навч. посіб. студ. вищ. навч. закл. / За ред. А. А. Фастовець. – К. : ТМЦ «Укоопосвіта», 2000. – 572 с.

35. Євдокимов Ф. І. Оцінка економічної безпеки підприємства та її планування / Ф. І. Євдокимов, Н. В. Федорова // Вісник Технічного університету Поділля. – 2000. – № 4 (4.2). – С. 108-110.

36. Єгупов Ю.А. Планування виробничої потужності в контексті ресурсного обґрунтування виробничої програми організації // Економіст.– 2013.– №11. – С.

49–52.

37. Жарая С. Б. Механізми державного регулювання підприємницької діяльності: до питання термінології [Електронний ресурс] / С. Б. Жарая // Наук. вісник Академ. муніцип. упр. : зб. наук. пр. Серія "Управління". - 2013. - № 3 - Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua>.

38. Журин И.А. Профессионально значимый уровень развития общей выносливости студентов и подготовка спортсменов в вузе: [тезисы докладов научно-практической конференции] / И.А.Журин. – Минск. 2007. – С. 45.

39. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.

40. Загорулько А.А. СПЗ – інструмент прийняття ефективних управленських рішень // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №6. – с. 263-270.

41. Запровадження стратегічного планування в Україні: Зб. документів і матеріалів/Укл. В.Тертичка. – К.: Центр досліджень адміністративної реформи НАДУ, 2004.

42. Здоровье народа - богатство государства: Обзор литературы и собственных исследований / А. М. Нагорная [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.infmed.kharkov.ua/1rus.html>.

43. Зіміна, О. Особливості управління персоналом на державній службі / О. Зіміна // Вісник НАДУ. – 2008. – № 2. – С. 117-124.

44. Зінченко, С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності / С. Зінченко // Вісник НАДУ. – 2005. – № 3. – С. 156-161.

45. Золотогоров В. Г. Экономический словарь по экономике / В. Г. Золотогоров. – Мн. : Полымя, 1997. – 571 с.

46. Зятковський І. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / І. В. Зятковський. – Тернопіль : Екон. думка, 2003. – 356 с.

47. Иванов О.В. Оптимізація розподілу фінансових потоків у спортивній організації / О.В. Иванов, Ю.М. Иванченко // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. - 2003. - № 18. - С. 66-72.

48. Иванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.:

Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.

49. Івашко А. О. Концептуальні основи фінансового механізму [Електронний ресурс] / А. О. Івашко // Наук. вісник Волинського нац. ун-ту ім. Л. Українки. - 2012. - № 4. - Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua>.

50. Імас Є. В. Протиріччя економіки фізичної культури і спорту в перехідних суспільних системах / Є. В. Імас, Ю. П. Мічуда // Економіка та держава. - № 2. - 2008. - С 40-41.

51. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, – 2003.-204 с.

52. Катренко А.В., Грімнак О.В. Система підтримання прийняття рішень для багатокрокових процесів з використанням ланцюгів Маркова // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – №631. – С. 148—155.

53. Кисіль Н.М., Гаталяк З.П., Горбаль Н.І. Класифікація інформаційних систем // Науковий вісник НЛТУ України. – 2004. – Вип. 29. – С. 242—249.

54. Колпаков, В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов [Текст] / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. - К. : МАУП, 2005. - 752 с.

55. Коноплицький В. Це – бізнес : тлумачний словник економічних термінів / В. Коноплицький, Г. Філіна. – К. : МСП «Альтерпрес», 1996. – 448 с.

56. Концепція Загальнодержавної цільової соціальної програми з розвитку фізичної культури і спорту на 2014-2016 роки: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=828-2013-%B0>. - Заголовок з екрану.

57. Костюкевич В.М. Управление тренировочным процессом футболистов в годичном цикле подготовки / В.М. Костюкевич. – Винница: Планер, 2006. – 684 с.

58. Костюченко О. А. До питання формування національного спортивного законодавства [Електронний ресурс] / О. А. Костюченко // Вісник Академії адвокатури України . - 2014. - Вип. 3. - С. 90-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vaau_2014_3_15.pdf

59. Кочнев А. Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра // www.iteam.ru.
60. Кремень О. І. Категорія "Фінансовий механізм": науково-методичні підходи до тлумачення сутності [Електронний ресурс] / О. І. Кремень, В. М. Кремень // Інноваційна економіка. - 2014. - № 33. - Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua>.
61. Кривуля П. В. Предпосылки выдвижения и сущность концепции дивергентного управления / П. В. Кривуля // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. - 2009. - № 9 (139). - С. 108 - 120.
62. Кривуля П. В. Про ідентифікацію задіяних у забезпеченні економічної безпеки організації ресурсів як виразників єдиного адаптаційного ресурсу / П. В. Кривуля // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2013. - № 1 (4). - С. 333 – 338
63. Крушельницька, О. М. Управління персоналом: навч. посіб. [Текст] / О. М. Крушельницька, Д. С. Мельничук. - К.: Кондор, 2005. - 304 с.
64. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во " Академвидав", 2007. – 462 с.
65. Левадня С. Виховна робота в училищах фізичної культури / Світлана Левадня // Молода спортивна наука України : зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту. - Л., 2012. - Вип. 14, т. 4. - С. 109 - 115.
66. Леонов Я . В . Внутренний ресурс развития сферы физической культуры и спорта / Я . В . Леонов, И . И . Приходько, Г . Н . Путятин // ТПФК . – № 3 . – 2015 . – С . 59–66 .
67. Лисенчук Г.А. Управление подготовкой футболистов / Г.А. Лисенчук . - К.: Олимпийская литература , 2003. – 271 с.
68. Литвак Б. Разробка управленческого решения / Б. Литвак. – М. : Дело, 2002. – 392 с.
69. Мазурашу Г.Г. Здоров'я – пріоритет державної політики / Г.Г. Мазурашу // Спортивно-розважальне видання "Супер!" : спец. випуск, присв. пробл. сфери фіз. культури і спорту в Україні. – 2009. – 24 с.

70. Мазурашу Г.Г. Здоров'я - пріоритет державної політики / Г.Г. Мазурашу // Спортивно-розважальне видання "Супер!" : спец. випуск, присв. пробл. сфери фіз. культури і спорту в Україні. - 2009. - 24 с.
71. Майданевич ю. П. Визначення активів підприємства та їх класифікація / Ю. П. Майданович. – Вісник ЖІТІ, – 2002. – № 20. – С. 166 – 169.
72. Маликов А. В. Актуальные проблемы физической культуры и спорта в современных условиях жизни / А. В. Маликов // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. - 2007. - № 6. - С. 105-107.
73. Мамонова В. Розв'язання проблем ресурсного забезпечення місцевого самоврядування: можливості корпоративного підходу / В. В. Мамонова, О. В. Ольшанський // Менеджмент-орієнтовані підходи до здійснення змін в публічному управлінні : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 22 жовт. 2012 р. / за заг. ред.. Ю.П. Шарова. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. - С. 45-47.
74. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – 464 с.
75. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов. - М. : Издательский центр «Академия», 2004. - 432 с.
76. Мерзляк А.В. Система механізмів державного регулювання рекреаційної сфери України : монографія / А.В. Мерзляк, Н.В. Яцук. - Запоріжжя : КПУ, 2013. - 248 с.
77. Микитюк С. О. Витоки наукових основ ресурсного підходу // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2012. – № 2. – С. 83 – 88 [Електронний ресурс] / С. О. Микитюк. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/Portal/soc_gum/ppmb/texts/2012_2/10msabrth.pdf
78. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.

79. Міністерство молоді та спорту України / [Електронний ресурс] / – Режим доступу :<http://dsmsu.gov.ua/index/ua>

80. Мічуда Ю. Програмно-цільове управління матеріально-технічною базою олімпійського та паралімпійського спорту в Україні: питання теорії / Ю. Мічуда, Ю. Довгенько // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. - №4. - 2005. - С.91-95.

81. Мічуда Ю.П. Проблеми вдосконалення механізмів державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні / Ю.П. Мічуда // Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві : зб. наук. пр. – Луцьк, 2009. – Т. 1. – С. 26–28.

82. Мічуда Ю.П. Проблеми вдосконалення механізмів державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні / Ю.П. Мічуда // Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві : зб. наук. пр. - Луцьк, 2002. - Т. 1. -С.26-28.

83. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: [У двох томах] / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій]. – [Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного]. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.

84. Мудрик В. И. Организационно-управленческие основы физической культуры и спорта (учебные и справочные материалы): учебное пособие / В. И. Мудрик, Ю. П. Мичуда, С. А. Заветный. – Харьков : ХНАДУ, 2008. – С. 200-312 с.

85. Мухаммад З. Основні тенденції комерціалізації сучасного олімпійського спорту : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. вих. і спорту : 24.00.01 / З. Мухаммад. - К., 1999. - 16 с.

86. Находкин В.В. Взаимоотношения в системе «Спортсмен– Психолог–Тренер» / В.В. Находкин. // Теория и практика физической культуры: научно-теоретический журнал. – М., 2008. – № 1. – С. 45

87. Несторова А. В. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення розвитку дитячо-юнацького спорту в Україні / А. В. Несторова // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. - 2009. - №7. -

С.14-19.

88. Нікольська Н. Д. Виховання національно свідомої особистості засобами фізичної культури [текст] : збірник / Н. Д. Нікольська // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Теорія та методика навчання: фізична культура і спорт: збірник / М-во освіти і науки України, НПУ ім. М. П. Драгоманова. - К. : НПУ, 2005. - Вип. 2. - С. 50-54.

89. Хлян М.В. Організація ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації / Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. – Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2016 року, С. 288-291.

90. Олійник М.О. Теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом в Україні / М.О. Олійник. - К. : Вид-во Національного університету фізичної культури і спорту, 2000. - С. 13.

91. Олійник М.О. Теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом в Україні / М.О. Олійник. – К. : Вид-во Національного університету фізичної культури і спорту, 2000. – С. 13.

92. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : Учебник для технол. фак. торг. вузов / [Бережной И. Г., Маргелов В. Н., Петров Г. А., Семенов В. И., Беляев М. И]. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 1980. – 296 с.

93. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

94. Ортинський В. Л. Управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. / Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В.– К.: Центр учбової літератури, 2008. – 296 с.

95. Осборн Д. Управление без бюрократов: пять стратегий обновления государства / Д. Осборн, П. Пластрик. – М. : [б. и.], 2001. – 256 с.

96. Основы управления подготовкой юных спортсменов / [под ред. М.Я. Набатниковой]. – М. : Физкультура и спорт, 2009. – 280 с.

97. Офіційний сайт Національного олімпійського Комітету. - [Електронний

ресурс]. - Режим доступу: www.noc-ukr.org.

98. Павленков М. Н. Ресурсное обеспечение предприятия: интегрированная модель контроллинга / М. Н. Павленков, А. В. Парамонов // Российское предпринимательство. - № 3. Вып. 1 (179), 2013. - С. 75 - 81.

99. Палка Д. Класифікація кооперованих спортивних комплексів середніх навчальних закладів [Електронний ресурс] / Д. Палка, М. Бутик // Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв . Мистецтвознавство. Архитектура . - 2009. - № 3. - С. 114-118. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/had_2009_

100. Палка Д. С. Концепція кооперованого використання шкільних спортивних споруд [Електронний ресурс] / Д. С. Палка // Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв . Мистецтвознавство. Архитектура . - 2008. - № 15. - С. 87-94. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/had_2008_15_14.pdf

101. Пан Л.В. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією організації // Наукові записки. – Т. 21. – 2003. – 59-68 с.

102. Петришин Н. Я. Принципи формування та реалізації технологій стратегічного планування на машинобудівних підприємствах / Н.Я.Петришин, Т.В.Федак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.11. – С. 209–213.

103. Петрушка Т. О. Діагностика ресурсного забезпечення та обґрунтування доцільності впровадження на підприємстві ресурсозберігаючих технологій / Т. О. Петрушка [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/10/18.pdf>

104. Платонов В. Н. Подготовка юного спортсмена / В.Н. Платонов, К.П. Сахновский. – К. : Радянська школа, 1988. – 288 с.

105. Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте / В.Н. Платонов. – М.: Советский спорт, 2005. – 820 с.

106. Плышевский Б. Потенциал инвестирования / Б. Плышевский // Экономист. – 1996. – № 3. – С. 7 – 12.

107. Поддержание здоровья: подходы, условия, факторы риска и благополучия [текст] : [учеб. пособие] / В. М. Лабскир, А. И. Любиев, А. В. Юшко ; общ. ред. В. М. Лабскир; «Харьковский политехнический ин-т», нац. техн. ун-т. - Х. : НТУ «ХПИ», 2007. - 146 с.

108. Правительство нашло путь выхода из демографического кризиса [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://glavred.info/archive/2013/09/03/130607-10.html>.

109. Приходько І. І. Програмно-цільове управління оптимізацією діяльності спортивних шкіл / І. І. Приходько, Г. М. Путятіна // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2008. – № 3. – С. 70-75.

110. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності [Електронний ресурс]: Закон України від 15.09.1999р. № 1045-XIV - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

111. Про фізичну культуру і спорт : Закон України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

112. Радченко О. В. Категорія "механізм" у системі державного управління / О. В. Радченко // Держава та регіони. Серія "Державне управління". - 2009. - № 3. - С. 64- 69.

113. Ревуцька Н. В. Ідентифікація та оцінювання стратегічних ресурсів організації / Н. В. Ревуцька, Д. В. Гороховська // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2012. – Ч. 2. – С. 127 – 133.

114. Родак С. М. Проблеми діяльності спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю у сучасних умовах / С. М. Родак // Теорія і методика фізичного виховання. - 2009. -№1. - С. 3 - 7.

115. Рульєв, В. А. Управління персоналом: навч. посіб. [Текст] / В. А. Рульєв, С. О. Буткевич, Т. Л. Мостенська. - К. : Кондор, 2014.- 310 с.

116. Сабадирьова А. Л. Стратегія розвитку потенціалу промислового

організації / А. Л. Сабадирьова, О. В. Обнявко [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>

117. Сабалош Г. О. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту державних організацій [Електронний ресурс] / Г. О. Сабалош, О. В. Усенко. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2014_10_04/gu1_sabadosh.htm

118. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. [Текст] /В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2002. - 374 с.

119. Саєнко М. Г. Стратегія організації : Підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

120. Семикіна, М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України [Текст] / М. В. Семикіна // Держава та регіони. – 2012. -№ 1. – С. 180-184.

121. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посібник / В. Ф. Ситник. — К. : КНЕУ, 2004. — 614 с.

122. Словник Мерріама – Вебстера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.merriam-webster.com/dictionary/resource>

123. Софілканич Т. О. Технологічно-конструктивний комплекс гірських та бігових лиж, як взірць прогресивного вдосконалення дизайну спортінвентарю (стаття 1) [Електронний ресурс] / Т. О. Софілканич // Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв . Мистецтвознавство. Архитектура . - 2007. - № 10. - С. 133-137. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/had_2007_10_18.pdf

124. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. [Текст] / [Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баснина Т. Д. и др.] ; под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 273 с.

125. Стратегическое управление персоналом [Текст] /В. Н. Андриенко, Т. Ю. Беликова, В. А. Голтвенко, Ю. Г. Лысенко (ред.), К. Н. Маншилин. -Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. - 202 с.

126. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – 3-є вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.

127. Глумачний словник економіста : за ред. проф. С. М. Гончарова. – Рівне: НУВГП, 2008. – 264 с.
128. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева и М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
129. Уфимцев А.В. Стратегическое переосмысление подходов к управлению спортивной тренировкой в многолетней подготовке хоккеистов / А.В. Уфимцев. // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка: научно-методический журнал. – М., 2007. – № 6. – с. 34-39
130. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 352 с.
131. Фомин Ю.А. Спорт в условиях глобальной информатизации / Ю.А. Фомин, Е.Н. Скаржинская // Теория и практика физической культуры: научно-теоретический журнал. – М., 2007. – № 2. – с. 18-20
132. Хасин Л.А. Экспертные системы для планирования спортивной тренировки: теоретико-методические подходы и перспективы развития / Л.А. Хасин // Теория и практика физической культуры: научно-теоретический журнал. – М., 2013. – № 2. – с. 43-47