

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Навчально-науковий гуманітарний інститут

Кафедра_Теоретичних основ олімпійського та професійного спорту

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

«___»_____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 017 «Фізична культура і спорт»

на тему: Протиризикове управління спортивними проєктами
Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з
інвалідністю “Інваспорт”

Виконав: студент 6541мз групи

_____ Козленко А. Д.

Керівник роботи:

доцент, к.т.н.

_____ Савіна О. Ю.

Миколаїв 2021 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ.....	10
1.1. Сучасний стан управління фізичною культурою та спортом.....	10
1.2. Особливості спортивних проєктів.....	15
1.3. Теоретико-методологічні основи управління спортивними проєктами.....	21
1.4. Аналіз сучасних підходів до управління ризиками спортивних проєктів.....	27
Висновки до першого розділу.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМИ ПРОЄКТАМИ ЗАКЛАДУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ.....	42
2.1. Загальна характеристика діяльності Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	42
2.2. Діагностика та оцінювання стану управління спортивними проєктами Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	48
2.3. Ідентифікація стейкхолдерів спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	65
2.4. Дослідження ризикотворних факторів пов’язаних зі стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	69
Висновки до другого розділу.....	76
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ СПОРТИВНИХ ПРОЄКТІВ ЗАКЛАДУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ.....	80
3.1. Шляхи подолання наслідків ризикотворних факторів пов’язаних зі стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального	

центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	80
3.2. Метод управління ризиками стейкхолдерів спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	84
3.3. Обґрунтування рекомендацій щодо формування системи управління стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	92
Висновки до третього розділу.....	101
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	118
Додаток А Положення Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”	119
Додаток Б Календарний план Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	122
Додаток В Перелік кадрів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	123
Додаток Г Фінансова звітність Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	124
Додаток Д Звітність зі спортивної діяльності Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	125
Додаток Е Звітність з фізкультурно-оздоровчої діяльності Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.....	126
Додаток Ж Експертний метод.....	127

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДЮСШ – дитячо-юнацька спортивна школа

СП – спортивні проекти

СДЮСШ – спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа

ВСТУП

Система управління в сфері фізичної культури та спорту України перебуває в стані реформування. Управління спортивними проєктами (СП) та галуззю взагалі потребує змін і нових підходів, про це в інтерв'ю УНІА "Укрінформ" відмітив заступник міністра культури, молоді та спорту Володимир Шумілін. Він зазначив, що основна суть реформи – змінити принципи управління та фінансування спорту, тобто спорт в Україні повинен стати галуззю економіки. Існуюча система управління фізичною культурою та спортом України застаріла, вона не відповідає реаліям сучасності, не дає результатів і потребує радикальних змін та управлінських рішень. Приведення цієї галузі у відповідність з міжнародними вимогами і стандартами неможливе без визначення власних шляхів і затвердження відповідного плану дій, визначення можливих ризиків, зокрема і учасників спортивних проєктів, затвердження системи показників, проведення моніторингу та оцінювання.

Реформування сфери фізичної культури та спорту можливе через запровадження проєктного менеджменту. Нагальність і корисність СП є очевидними й незаперечними, тому завдання менеджменту полягає в правильно організованому комплексному управлінні такими проєктами шляхом врахування їхніх особливостей, можливих зовнішніх і внутрішніх впливів та використання сучасних підходів до такого управління.

Регламентація питань фізичної культури та спорту країни сьогодні обумовлюється рівнем реалізації Закону України «Про фізичну культуру і спорт», Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту, Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, а також низкою цільових програм як всеукраїнського рівня, так і регіонального.

Питання управління спортивними проєктами є малодослідженим. В менеджменті та управлінні в спорті відомі роботи Жданова О. М. [13-14], Савіної О. Ю. [8], Городинської І.В. [15], Гасюк І. Л. [16-20], Мічуди Ю.П. [21-24], Починкина А.В. [25], Кузьменко О.О. [26], Гадайчук Д.Л. [27], Приходько

В. [28] тощо. Огляд теоретико методологічних основ управління СП показав фрагментарність та недостатність досліджень в цій сфері. Зокрема, в управлінні фізичною культурою та спортом визначені поняття управління сферою фізичної культури та спорту, спортивного менеджменту, проведені дослідження тенденцій розвитку спортивної галузі, дано означення спортивного проєкту і визначені його особливості, частково досліджено специфіку управління такими проєктами.

Для досягнення ефективного реформування галузі фізичної культури та спорту і удосконалення управління необхідне поглиблене дослідження невизначеностей та ризикотворних факторів СП, нових інструментів та механізмів їхнього планування та реалізації, вмілого реагування на виклики та зміни турбулентного оточуючого середовища й врахування вимог зацікавлених сторін таких проєктів та обов'язкове зменшення ризикотворних факторів СП.

Мета і завдання дослідження Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування протиризикового управління спортивними проєктами Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” та розробка шляхів підвищення ефективності управління такими проєктами.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних *завдань*:

1) розглянути вітчизняний і зарубіжний досвід управління спортивними проєктами, їхніми ризиками та зацікавленими сторонами, проаналізувати теоретико-методологічні підходи до протиризикового управління спортивними проєктами в закладах фізичної культури і спорту;

2) провести діагностику та оцінювання стану управління спортивними проєктами й дослідити ризикотворні фактори пов'язані зі стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”;

3) визначити шляхи подолання наслідків ризикотворних факторів пов'язаних зі стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського

регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

Об’єкт дослідження – процеси управління ризиками спортивних проєктів закладу фізичної культури та спорту – Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні аспекти управління ризиками спортивних проєктів в закладі фізичної культури та спорту.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у дипломній роботі завдань здійснено з використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних методів: **економічного аналізу** (для розрахунків показників оцінки можливостей та загроз стейкхолдерів СП); **порівняльно-історичного аналізу** (для дослідження зарубіжного досвіду щодо управління ризиками та стейкхолдерами СП); **аналізу і синтезу** (для аналізу теоретико-методологічних підходів до управління ризиками в закладах фізичної культури та спорту; виявлення сутності та необхідності протиризикового управління в сфері фізичної культури та спорту, а також управління стейкхолдерами СП); **експертних оцінок** (для встановлення показників діяльності стейкхолдерів СП та оцінки їхніх можливостей і загроз); **абстрактно-логічного аналізу** (для теоретичних узагальнень результатів наукового пошуку і формулювання висновків); **економіко-статистичного аналізу** (для визначення динаміки зміни основних оціночних показників господарювання та показників оцінки ефективності системи менеджменту, використання трудового потенціалу та управління ризиками закладу фізичної культури та спорту); **індуктивно-дедуктивного аналізу** (для формування системи показників оцінки ефективності системи менеджменту, використання трудового потенціалу та протиризикового управління стейкхолдерами СП), **причинно-наслідкових діаграм Ісікави** (для визначення факторів ризиків за групами (зовнішнє середовище, менеджмент, стейкхолдери, вимірювання, методи та технології) мають вплив на вартість, час та якість СП).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

- розроблено концептуальну модель протиризикового управління СП, яка полягає в тому, що для забезпечення ефективного управління стейкхолдерами СП та досягнення цілей необхідно враховувати та підвищувати показники діяльності стейкхолдерів СП, які визначаються їхньої мотивацією, здібностями та забезпеченням, а також збалансувати їхні ризики: збільшити можливості позитивного впливу учасників та зменшити можливості настання загроз, зберігаючи стабільний стан системи, в межах трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проєктами: тривалість, вартість, якість, що можливе шляхом поєднання прийомів управління можливостями (шанс-менеджменту) та загрозами (ризик-менеджменту);
- удосконалено метод протиризикового управління стейкхолдерами проєктів вітроенергетики шляхом запровадження додаткового показника діяльності стейкхолдерів СП, який дає можливість поглибленого дослідження стейкхолдерів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяє досягненню цілей СП й отримано метод протиризикового управління стейкхолдерами СП;
- розроблено шляхи підвищення ефективності управління стейкхолдерами СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” шляхом врахування діяльнісних показників і гармонізації ризиків через призму підвищення можливостей та зниження загроз для досягнення цілей СП.

Практична значущість одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути застосовані у різних практичних сферах, пов’язаних із функціонуванням та розвитком системи управління сферою фізичної культури та спорту на всіх рівнях, зокрема в діяльності центрів для осіб з інвалідністю.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Робота виконана відповідно до тематики теми кафедри теоретичних основ олімпійського та професійного спорту НУК ім. адм. Макарова «Історико-соціальні аспекти розвитку олімпійського руху та олімпійської освіти в Миколаївській області» (№ державної реєстрації 0121U111039). Основні положення дослідження були апробовані під час участі у роботі Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми спорту, фізичного виховання, здоров'я людини», яка відбулася 28-29 жовтня 2021 на базі НУК ім. адмірала Макарова (Миколаїв) та у фаховому виданні України: Збірнику наукових праць «Управління розвитком складних систем». Київ : КНУБА. 2021. №46.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 129 сторінках тексту, містить 12 таблиць і 5 рисунки. У бібліографії подано 61 джерело, з них – 4 публікації зарубіжних авторів. Та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1. Сучасний стан управління фізичною культурою та спортом

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [1] визначає фізичну культуру, як складову частину загальної культури суспільства, що спрямована на зміцнення здоров'я, розвиток фізичних, морально-вольових та інтелектуальних здібностей людини з метою гармонійного формування її особистості. Вона є важливим засобом підвищення соціальної і трудової активності людей, задоволення їх моральних, естетичних та творчих запитів, життєво важливої потреби взаємного спілкування, розвитку дружніх стосунків між народами і зміцнення миру. Спорт є органічною частиною фізичної культури, особливою сферою виявлення та уніфікованого порівняння досягнень людей у певних видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки шляхом змагальної діяльності. Соціальна цінність спорту визначається його дійовим стимулюючим впливом на поширення фізичної культури серед різних верств населення [1].

В Національній доктрині розвитку фізичної культури і спорту [2] зазначається, що фізична культура, суспільними проявами якої є фізичне виховання та масовий спорт, є важливим чинником здорового способу життя, профілактики захворювань, організації змістовного дозвілля, формування гуманістичних цінностей та створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, а спорт сприяє досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявленню резервних можливостей організму, формуванню патріотичних почуттів у громадян та позитивного міжнародного іміджу держави. У відповідності до Доктрини [2] держава ставить перед собою завдання забезпечення оптимальної рухової активності громадян у повсякденній діяльності, подолання недооцінки можливостей фізичної культури у формуванні здорового способу життя та зміцненні здоров'я (передусім серед молоді) та у розв'язанні інших важливих соціально-

економічних проблем, які сприяють реалізації заходів, спрямованих на подальше вдосконалення сфери фізичної культури і спорту. Окрім цього, держава стимулює об'єднання зусиль заінтересованих державних, громадських, приватних організацій та широких верств населення для визначення стратегічних напрямів розвитку сфери фізичної культури і спорту, прогнозування перспективних процесів, використання системного і програмно-цільового підходів у розробленні та здійсненні практичних заходів.

За результатами статистичної звітності за формою № 2-ФК “Звіт з фізичної культури і спорту” за 2019 рік кількість осіб, які охоплені фізкультурно-оздоровчою та спортивною діяльністю становить 14,7 відсотка загальної чисельності населення країни (2018 рік - 14,3 відсотка, 2017 - 13,7 відсотка) [3]. Всесвітня організація охорони здоров'я, в 2019 році констатувала, що за рівнем здоров'я українці перебували на 93 місці із 169 країн світу. В Україні щороку від серцево-судинних захворювань помирають тисячі українців. Регулярні заняття фізичною культурою допомагають знизити рівень захворюваності на хвороби серцево-судинної системи до 36 відсотків, зменшити негативний вплив на організм людини шкідливих звичок, підвищити рівень стресостійкості та уникнути проявів асоціальної поведінки, сприяти розвитку всіх сфер суспільства [3].

За Стратегією розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року [3] визначено ряд проблем та причини їх виникнення за напрямками державної політики у сфері фізичної культури і спорту, які передбачається розв'язувати в межах цієї Стратегії. Так, до проблем, що потребують розв'язання у сфері фізичної культури і спорту, віднесено [3]:

- за напрямом “Фізично активна нація” – недосконала система взаємовідносин між державою та іншими суб'єктами сфери, що перешкоджає популяризації фізичної культури і спорту. Причинами виникнення проблеми є неврегульованість на законодавчому рівні механізму здійснення контролю за кваліфікацією кадрів у фітнес-індустрії, відносин меценатства та інвестицій у

сфері фізичної культури і спорту, недостатня кількість інформаційно-соціальних кампаній, спрямованих на популяризацію спорту, мотиваційних презентацій масового спорту та спорту вищих досягнень, недостатній рівень інформування суспільства про перспективи та привабливість спортивної кар'єри, що зменшує мотивацію населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом;

- за напрямом “Спорт вищих досягнень” – відсутність належних умов для розвитку спорту вищих досягнень. Причинами виникнення проблеми є зменшення граничної кількості спортсменів, які потенційно можуть перейти до спорту вищих досягнень, недостатня кількість тренерів відповідної кваліфікації, втрата фахових тренерів і спеціалістів, непопулярність спортивної кар'єри серед молоді, невідповідність матеріально-технічного забезпечення потребам спортсменів, відсутність комфортних та безпечних умов для проведення навчально-тренувальних зборів в Україні; неналежний рівень медико-біологічного та науково-методичного супроводу спортсменів, недосконала система розподілу коштів державного бюджету у сфері спорту вищих досягнень;

- за напрямом “Спортивна інфраструктура” – відсутність привабливої і доступної інфраструктури для регулярних занять населення фізичною активністю і спортом, застаріла матеріально-технічна база комунальних та державних інфраструктурних об'єктів. Причинами виникнення проблеми є недостатня кількість спортивних споруд та місць для заняття фізичною культурою, зокрема облаштованих для осіб з інвалідністю, що пов'язано з обмеженим фінансуванням будівництва об'єктів з державного та місцевих бюджетів, низький рівень суспільного попиту на будівництво сучасної спортивної інфраструктури територіальними громадами, законодавча невизначеність щодо можливості передачі спортивних інфраструктурних об'єктів в управління комерційним установам, недосконала система відносин між державою та приватним сектором економіки, відсутність ефективної

системи управління інфраструктурою, недостатня кількість об'єктів спортивної інфраструктури, що відповідають міжнародним стандартам для проведення офіційних міжнародних та всеукраїнських спортивних змагань;

- за напрямом “Цифрова трансформація сфери фізичної культури і спорту” – невідповідність стану цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури сучасним тенденціям розвитку спорту у світі та неможливість виконання актуальних завдань існуючими методами без використання інформаційних технологій. Причинами виникнення проблеми є складні бюрократичні процедури, застарілі методи та інструменти управління сферою, пов’язані з тим, що цифровізація була не на часі, низький рівень цифрової грамотності заінтересованих сторін (починаючи від державних службовців і закінчуючи командами спортивних федерацій) відсутність стратегії цифровізації спорту та архітектури цифрових проєктів як на національному, так і на місцевому рівні, відсутність інформаційних технологій щодо впровадження інновацій у сфері фізичної культури і спорту, недосконала система розподілу коштів державного бюджету за видами спорту;

- за напрямом “Кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту” – відсутність умов для визначення потреб, ведення обліку, стандартизованих вимог до професій, підготовки та професійного зростання фахівців, які здійснюють заходи з фізичної культури і спорту. Причинами виникнення проблеми є відсутність методики розрахунку потреб різних груп населення у відповідних кадрах у сфері фізичної культури і спорту, зокрема затверджених стандартів співвідношення кількості фахівців у сфері фізичної культури і спорту на 10 тис. населення, застаріла практика збору інформації та обліку фахівців фізичної культури і спорту, що не відображає реального стану справ у державі, особливо у приватному та громадському секторі, відсутність професійних стандартів у сфері фізичної культури і спорту, розбалансована система підготовки кадрів, застаріла система атестації тренерів, що потребує суттєвого реформування з дотриманням принципів об’єктивності та

незалежності оцінювання професійної підготовленості працівників сфери фізичної культури і спорту, гендерний дисбаланс створення вакансій та морального і матеріального заохочення фахівців.

Зазначені проблеми призводять до таких наслідків, як [3]:

- значна частина населення України веде нездоровий та пасивний спосіб життя, практично вся спортивна інфраструктура недоступна для осіб з інвалідністю;

- Україна посідає одне із найвищих місць у світі із вживання допінгу (за оцінками експертів Всесвітнього антидопінгового агентства), що негативно впливає на імідж країни у міжнародному спортивному середовищі, тому боротьба з допінгом є пріоритетом діяльності та спільною відповідальністю всіх суб'єктів спортивного руху;

- механізми саморозвитку спорту не функціонують належним чином;

- сфера фізичної культури і спорту не дає значних економічних та соціально-гуманітарних преференцій територіальним громадам і державам.

Тому, державна політика у сфері фізичної культури і спорту спрямовується на вирішення таких завдань [2]:

- ✓ формування у населення сталих традицій та мотивацій щодо фізичного виховання і масового спорту як важливого чинника забезпечення здорового способу життя;

- ✓ удосконалення форм залучення різних груп населення до регулярних та повноцінних занять фізичною культурою і спортом;

- ✓ удосконалення на науково обґрунтованих засадах системи дитячо-юнацького спорту;

- ✓ підвищення якості відбору обдарованих осіб до системи резервного спорту, створення умов для розвитку індивідуальних здібностей спортсменів на етапах багаторічної підготовки;

- ✓ удосконалення системи формування та підготовки національних збірних команд, передусім з олімпійських видів спорту;

- ✓ переорієнтування системи керівництва сферою фізичної культури і

спорту на забезпечення поєднання зусиль організацій фізкультурно-спортивної спрямованості;

✓ сприяння поширенню клубної системи у сфері фізичної культури і спорту;

✓ будівництво за підтримки органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування сучасних спортивних споруд, належне їх обладнання та використання;

✓ удосконалення економічних засад у сфері фізичної культури і спорту, запровадження ефективних моделей її кадрового, фінансового, матеріально-технічного, наукового, медичного та інформаційного забезпечення.

Реалізація Стратегії розвитку фізичної культури і спорту передбачається трьома етапами:

– перший етап (2021-2022 роки) – визначення власних шляхів та затвердження відповідного плану дій, визначення можливих ризиків, затвердження системи показників, проведення моніторингу та оцінювання;

– другий етап (2023-2024 роки) – продовження виконання відповідного плану дій та впровадження інновацій у сфері фізичної культури і спорту, а також проведення проміжного оцінювання реалізації Стратегії;

– третій етап (2025-2028 роки) – підвищення конкурентоспроможності сфери фізичної культури і спорту України у світі, а також проведення завершального оцінювання реалізації Стратегії [3].

Отже, можна стверджувати, що існуюча система управління фізичною культурою та спортом України застаріла, вона не відповідає реаліям сучасності, не дає результатів і потребує радикальних змін та управлінських рішень.

1.2. Особливості спортивних проєктів

Поняття “проєкт” об’єднує різноманітні види діяльності, які характеризуються спрямованістю на досягнення конкретних цілей, координованістю дій та обмеженістю у часі [4].

За РМВоК [4], проєкт – це тимчасова діяльність, що, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Стандарт управління інноваційними проєктами та програмами на основі системи знань Р2М [5] трактує поняття проєкту, як зобов'язання створити цінність, засновану на місії проєкту, яке має бути завершене в певний період, у межах узгодженого часу, ресурсів і умов експлуатації.

Тимчасовий характер проєктів вказує на певний початок і закінчення [4], а закінчення настає тоді, коли цілі проєкту досягнуті або коли проєкт припиняється у зв'язку з тим, що його цілі не будуть або не можуть бути досягнуті, або коли в проєкті більше немає необхідності. Окрім цього, проєкт також може бути припинений, якщо клієнт (замовник, спонсор або відповідальна особа) бажає його припинити.

Реалізація проєкту приводить до створення унікального продукту, послуги або результату. Кінцевий результат проєкту може бути відчутним або недосяжним [4], при цьому проєкт може створити:

- продукт, який представляє собою компонент іншого виробу, послуги чи, їхнє поліпшення або кінцевий результат, послуга або виріб;
- послугу або здатність надавати послугу;
- поліпшення існуючої лінійки продуктів, результатів або послуг;
- результат, такий як кінцевий результат або документ [4].

Під спортивним проєктом (СП) автори [6] розуміть комплекс заходів зі спорту вищих досягнень або масового спорту, що направлені на створення унікального продукту (спортивного результату, покращення здоров'я людини, підвищення престижу нації) в умовах часових та ресурсних обмежень.

СП мають свої особливості до яких можна віднести такі [6, 7, 8]:

- Високий соціальний потенціал. По-перше, спортивні проєкти в більшості є змагальною діяльністю, що організовується за правилами чесного суперництва, а конкуренція – основа демократії. Окрім цього, такий проєкт об'єктивно несе в собі потенціал побудови громадянського суспільства, горизонтальних суспільних взаємозв'язків. Тобто того, що необхідне Україні,

аби стати європейською державою. А по-друге, реформа спортивної галузі та удосконалення управління спортивними проєктами потребує мінімальної витрати коштів і часу, порівняно з вирішенням інших соціальних проблем. І вона може стати моделлю, успішним зразком перетворень, які зроблять нашу країну повноцінним членом європейської спільноти. По-третє, спортивні проєкти охоплюють все населення за всіма віковими групами, фізичними можливостями й іншими показниками.

- Престиж нації, тобто зміцнення авторитету країни на міжнародній арені завдяки успіхам її спортсменів, що є продуктом спортивних проєктів. Це маркер упізнавання й позитивної ідентифікації України у світі. Хоча, зрозуміло, спортивні успіхи не повинні декорувати соціальні проблеми й заміняти людям достойне життя, як це відбувається в деяких тоталітарних суспільствах.

- Здоров'я нації: масове залучення людей до занять спортом значно підвищує якість життя в різних аспектах, є засобом досягнення благополуччя.

- Фізичне благополуччя нації: залучення у спортивні проєкти сприятливо позначається на розвитку можливостей організму, підвищенні працездатності та стійкості до навантажень.

- Психічне благополуччя нації: за рахунок спортивних проєктів зменшується стресове навантаження на людину, стрес стає керований, а чесне суперництво навчає людей відкривати в собі максимальні творчі можливості під впливом конкуренції.

- Соціальне і культурне благополуччя нації: спортивні проєкти виховують законослухняність, дисципліноване ставлення до свого тіла, розпорядку життя; вчать взаємодіяти з іншими людьми, дружити, конкурувати за правилами, співпрацювати. Спорт стає джерелом радості, спілкування і досвіду. Він відволікає від шкідливих звичок (паління, алкоголь), від надмірного перебування за комп'ютером, дає можливість дітям і дорослим займатися захоплюючою змагальною діяльністю.

- Економічний ефект: у країні створюються нові робочі місця, розвивається туризм, росте здорове, творчо активне покоління, що вміє творити й конкурувати за правилами.

Виходячи з джерел [6, 8, 10-12] спортивні проекти можна віднести до різних складових класифікацій (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. Класифікація спортивних проектів

Класифікаційна ознака	Характеристики
1	2
За терміном реалізації	– довгострокові – проекти підготовки до олімпіад, кубків та інших циклічних змагань, тривалість яких понад трьох років; – середньострокові – проекти на виконання яких знадобиться від одного до трьох років; – короткострокові проекти – терміном до одного року.
За масштабністю	– малі проекти (невеликі прості короткострокові спортивні проекти, з обмеженими ресурсними можливостями) – на реалізацію такого проекту потрібно буде витратити до 10 млн. євро; – середні проекти (стратегічні проекти, регіональні спортивні проекти) – проекти вартістю від 10 до 100 млн. євро; – мегапроекти (багатофункціональні проекти регіонального або національного масштабу) – на реалізацію даного спортивного проекту потрібно буде витратити більше ніж 100 млн. євро.
За ступенем складності	– технічно не складні проекти – кількість задач проекту – менше 1000.

Продовження таблиці 1

1	2
За якістю проекту	– бездефектні проекти; – дефектні (у випадку отримання травми спортсменом, дискваліфікації тощо).
За характером сторін, що залучаються до реалізації проекту	– міжнародні проекти (міжнародні змагання, участь міжнародних тренерів або окремих гравців в клубах, забезпечення кваліфікованими спеціалістами, інвестування, участь в інноваційних розробках тощо); – національні, міжрегіональні проекти (спортивні проекти, тісно пов'язані з розвитком національної економіки).
За характером цільового призначення проекту	– проекти спорту вищих досягнень (підготовка та виступи на олімпіадах та кубках тощо); – проекти масового спорту (заняття в секціях здоров'я, фітнес-центрах та інших); – інноваційні проекти (використання нових та модернізованих підходів в спортивній галузі, зміну існуючих систем тренувань, обладнання, методів, інструментів, технічної, технологічної, інформаційної, економічної, організаційної систем для досягнення в результаті зниження витрат та поліпшення якості продукції, спортивного результату чи послуги).

Продовження таблиці 1

1	2
За галузевою приналежністю	– спортивні (пов’язані з підготовкою спортсменів та направлені на оздоровлення нації); – промислові – направлені на матеріальне та ресурсне забезпечення тренувального процесу.
За необхідністю постійного контролю	– керовані (процес тренування та управління в спортивній галузі потребує постійного моніторингу змін і контролю для отримання кращого результату).
За видами діяльності	– напрямок забезпечення людськими та матеріальними ресурсами і персоналом; – організаційно-правовий напрямок (отримання ліцензій, дозволів тощо); – законотворчий напрямок (розробка і просування законопроектів); – науковий напрямок (фундаментальні та прикладні дослідження й розробки); – PR та медіа; – технічний напрямок (проектування, будівництво, ремонт і технічне обслуговування, модернізація, утилізація спортивних об’єктів тощо).

Нагальність і корисність спортивних проєктів є очевидними й незаперечними [6], тому завдання спортивного менеджменту полягає в правильно організованому комплексному управлінні такими проєктами шляхом врахування їхніх особливостей, можливих зовнішніх і внутрішніх впливів та використання сучасних підходів до такого управління.

1.3. Теоретико-методологічні основи управління спортивними проєктами

Управління спортивними проєктами та галуззю взагалі потребує змін і нових підходів, про це в інтерв'ю УНІА "Укрінформ" 3 лютого 2020 року [9] відмітив заступник міністра культури, молоді та спорту Володимир Шумілін. Він зазначив, що основна суть реформи – змінити принципи управління та фінансування спорту, тобто спорт в Україні повинен стати галуззю економіки. Та додав: «Держава має передати спортивним федераціям права на управління видом спорту, але при цьому – сформувати й профінансувати запит на здоров'я нації та престиж країни. Це можна назвати державним замовленням». Він виділив два основних критерія розвитку спорту: по-перше – здорові люди, по-друге – спортивний престиж (медалі) [9].

В джерелі [7] зазначено, що держава виділяє на спорт чималі кошти: так, на 2020 р. через держбюджет, місцеві бюджети та інші джерела (бюджети відомств) на розвиток фізичної культури та спорту спрямовано 5,7 млрд грн, на бюджет Міністерства молоді та спорту спрямовано понад 2 млрд, причому більш як 1 млрд призначено на спорт вищих досягнень. У цілому ж, спортивний фінансовий оборот України оцінюють у 7—8 млрд грн, що становить сумарно цілком пристойну цифру. Але, як зазначають автори [8] проблема не в кількості грошей, а в архаїчній організації роботи, коли нічого не рухається й не розвивається. Так, Україна досі зберігає радянську систему, де всіма питаннями розвитку фізкультури і спорту керує держава. Але створена раніше спортивна система була направлена на тодішню ідеологію й планову економіку, а в умовах демократії та ринкової економіки ця система не працює та потребує перегляду принципів та прийомів управління нею [8].

Реорганізація спорту як галузі веде до його комерціалізації, а основна мета реформування – не лише навчитися працювати з бюджетними грошима, а й забрати у держави не властиві їй функції саме через створення самодостатніх та фінансово стійких громадських спортивних організацій. Бо

держава хоч і замовник, але не єдиний, спектр послуг, що надаються федераціями, має відповідати потребам суспільства та ринку. Це в свою чергу призводить до збільшення кількості зацікавлених сторін в спортивних проєктах [8].

За джерелом [9] гроші повинні йти за клієнтом, при цьому, дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ), як і клуби – повинні мати можливість отримати гроші від різних груп клієнтів. Бюджетні гроші мають бути розподілені між дітьми, а вже вони та їхні батьки мають самостійно вирішувати, яким видом спорту і в якому клубі-ДЮСШ їм займатися. У сфері масового спорту – надання спортивних послуг – повинна бути конкуренція. І як бюджетними коштами, так і особистими коштами має розпоряджатися клієнт. А діяльність ДЮСШ та клубів повинна фінансуватися не через пряму дотацію із бюджету, а через послугу, що була надана. В спорті вищих досягнень мають працювати цільові програми фінансування за участю федерацій [9].

Управління проєктом – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проєкту для задоволення вимог, що пред'являються до проєкту [4]. За РМВоК, управління проєктом здійснюється за допомогою належного застосування і інтеграції логічно згрупованих 47 процесів управління проєктом, об'єднаних в 5 груп процесів, це: ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, закриття. Окрім цього, управління проєктами включає в себе [4, 9]:

- визначення вимог;
- реагування на різні потреби, сумніви та очікування зацікавлених сторін при плануванні й виконанні проєкту;
- встановлення, підтримання та здійснення комунікацій серед зацікавлених сторін, які є активними, результативними і орієнтованими на співпрацю за своєю суттю;
- управління зацікавленими сторонами з метою відповідності вимогам проєкту і визначеним результатам проєкту;

- урівноваження конкуруючих обмежень проєкту, які включають в себе, серед іншого: зміст, якість, розклад, бюджет, ресурси, ризики.

В [5], управління проєктами – це симбіоз науки і мистецтва застосування в проєкті професійних здібностей для виробництва продукту проєкту, адекватного місії проєкту, за допомогою організації надійної команди проєкту, що ефективно комбінує технічні й управлінські методи, створюючи найбільшу користь та демонструє ефективні результати роботи і виконання задач.

В стандарті з управління інноваційними проєктами та програмами на основі системи знань P2M [5] виділено три принципи на яких ґрунтується управління, це:

- ❖ **Належне виконання**, де належність – це застосування відповідних методів і процедур, що задовольняють очікування оточення, відлагоджених бізнес-процесів; відповідність етичним і правовим нормам, стандартам і загальноприйнятим практикам, а також міжнародним стандартам, які власник проєкту нав'язує команді проєкту.

- ❖ **Продуктивне виконання**, де продуктивність – це співвідношення отриманого результату і кількості витрачених ресурсів. Управління проєктами застосовує моделі, методи, процедури і засоби мінімізації ірраціональності, втрат і неузгодженості в проєктах. Останнім часом, разом з показником фізичної продуктивності, важливе місце посів показник інтелектуальної продуктивності: гнучке використання інформації про ринок, даних виробництва і унікальне поєднання технологічних компонентів, що формують цінність.

- ❖ **Ефективне виконання**, де ефективність – це індикатор загального позитивного ефекту провадженого проєктом, і рівня задоволеності всіх його зацікавлених сторін. Ефективне виконання можна визначити відношенням кількості вигод до витрачених на їх отримання кількості ресурсів.

Характеристики та умови конкретного спортивного проєкту можуть впливати на обмеження, на яких необхідно зосередити увагу команді управління проєктом [8].

Спортивні проєкти є цільовими та унікальними, оскільки результатом реалізації проєктів є отримання спортивного результату, покращення здоров'я людини, підвищення престижу нації. У той же час ці проєкти мають чітко визначену дату початку та завершення, тобто є конкретно визначена тривалість виконання проєктів. Спортивні проєкти, як і будь-які інші, мають сенс лише при дотриманні послідовності виконання всіх етапів проєкту та досягнення очікуваного результату. Для таких проєктів типовим є обмеження за бюджетом, оскільки під час планування проєктів закладається гранична вартість всього проєкту та окремих робіт за проєктом, а обмеження за ресурсами визначається обмеженим складом команди або графіком отримання технічних і матеріальних ресурсів [8].

Питання управління спортивними проєктами є малодослідженим.

В менеджменті та управлінні в спорті відомі роботи Жданова О. М. [13-14], Савіної О. Ю. [8], Городинської І.В. [15], Гасюк І. Л. [16-20], Мічуди Ю.П. [21-24], Починкина А.В. [25], Кузьменко О.О. [26], Гадайчук Д.Л. [27], Приходько В. [28] тощо.

Джерела [20, 24]. вважають, що термін «управління» застосовується для назви багатоаспектної діяльності, яка є ширшою порівняно з діяльністю під назвою «менеджмент» і у викладенні сутності управління доцільно дотримуватися саме цієї точки зору. Автор [28] відмічає, що фізична культура і спорт перетворились в окрему галузь народногосподарського комплексу в системі державного управління. В [29] аналізується процес становлення та розвитку галузевого управління сфері фізичної культури та спорту та формулюються його концептуальні засади. Організація маркетингу спортивно-оздоровчих послуг розглянута в [30]. Проблеми менеджменту в галузі фізичної культури та спорту викладені в джерелі [31]. Нелінійна регресія тривалості виконання спортивних проєктів підготовки жінок-боксерів до змагань побудована в статті [32]. Значення спортивної галузі у зростанні добробуту країни через призму економічного механізму функціонування галузі і, зокрема, механізму формування послуг у цій сфері наведено в джерелі

[33]. Зокрема автор відмічає, що спорт не лише підвищує якість продуктивних сил суспільства, а й як засіб соціально економічного зміцнення країни проявляється в багатьох інших сферах людської діяльності. Залучення людей до спорту, особливо молоді, дає змогу знизити криміногенність соціальної обстановки в суспільстві, що також впливає на поліпшення економічної ситуації в країні. Проведення спортивних заходів забезпечує розвиток галузей, прямо чи опосередковано пов'язаних зі сферою спорту. Виробництво спортивного інвентарю, спортивного одягу й атрибутики нині значна галузь промисловості у світі. Популяризація спорту і збільшення кількості осіб, які займаються ним, спричиняє відповідний попит на продукцію спортивних виробників, що перетворило цю галузь з допоміжної в таку, яка динамічно розвивається. Розвиток сфери послуг фізичної культури і спорту також робить суттєвий внесок в економіку, оскільки популяризація цієї галузі призводить до зростання потреби у спортивних спорудах і місцях, де можна займатися спортом. У зв'язку з цим спостерігається збільшення кількості установ, що пропонують широкий спектр відповідних послуг: від стадіонів, спортивних залів і басейнів до спортивно оздоровчих центрів. Участь найпопулярніших спортсменів у рекламних кампаніях свідчить про використання спорту як елементу маркетингової стратегії виробників різних видів продукції [33].

Досліджники [6, 8] розглядають сучасні тенденції та перспективи розвитку проєктного менеджменту в спорті, особливості спортивних проєктів та їхню класифікацію.

Управління сферою фізичної культури і спорту – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери фізичної культури і спорту, з метою найповнішого задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні [3]. Автор [23] стверджує, що управління у сфері фізичної культури і спорту суттєво відрізняється від інших різновидів бізнесу, а процес виробництва послуг у сфері фізичної культури і спорту – це цілеспрямований вплив виробника (інструктора, тренера) на предмет праці – психофізіологічний та

емоційний стан споживача (клієнта, спортсмена), що втілюється у рівні здоров'я чи спортивної форми. Відповідно це зумовлює високу відповідальність виробника цих послуг і відповідно підприємця за її якість, адже неправильна методика оздоровчих занять чи тренування безпосередньо загрожує здоров'ю споживачів послуг у сфері фізичної культури та спорту. Слід мати на увазі й те, що фізична культура і спорт належать до соціальної сфери народного господарства. Це зумовлює модифікації у реалізації загальноекономічних принципів здійснення підприємництва у сфері фізичної культури і спорту. Тут надзвичайно високою є ціна ризику в підприємницькій діяльності. На відміну від матеріального виробництва, де підприємницький ризик можна розглядати як органічний компонент господарської діяльності, у сфері фізичної культури і спорту він не повинен бути обов'язковою умовою підприємництва. Ступінь економічного ризику необхідно звести до мінімуму [23].

В роботі [34] спортивний менеджмент – це теорія та практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах, а його мета – такий стан фізкультурно-спортивної організації, можливий та необхідний, якого бажано досягти. Також автори визначають продукт діяльності фізкультурно-спортивної організації, як послуги у сфері фізичної культури та спорту (організовані форми занять фізичними вправами та спортом, програми спортивних тренувань, спортивні заходи та свята і т. п.). Окрім цього зазначають, що кожна організація має керівника-менеджера. Менеджер у галузі фізичної культури та спорту – це фахівець, що займає, як правило, керівну посаду у фізкультурно-спортивній організації і володіє мистецтвом управління. Об'єктом спортивного менеджменту як самостійної науки являється сукупність фізкультурно-спортивних організацій країни, продуктом діяльності яких є надання фізкультурно-спортивних послуг [34].

Отже, аналіз літературних джерел показує, що в управлінні фізичною культурою та спортом визначені поняття управління сферою фізичної

культури та спорту, спортивного менеджменту, досліджено тенденції розвитку спортивної галузі, спортивного проєкту і його особливості, частково досліджено специфіку управління такими проєктами. Але недосконалість існуючого управління та процеси реформування вимагають поглибленого дослідження невизначеностей та ризикотворних факторів в галузі спорту, нових інструментів та механізмів планування та реалізації спортивних проєктів, вмілого реагування на виклики та зміну турбулентного оточуючого середовища і врахування вимог зацікавлених сторін таких проєктів в портфелях спортивних проєктів.

1.4. Управління ризиками спортивних проєктів

На сьогодні в науці нараховується більше 40 різноманітних критеріїв ризиків та більше 220 видів ризиків, тому в літературі немає єдиного розуміння в цьому питанні [35].

За стандартом PMBoK [4] ризик проєкту – це невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проєкту, таких як зміст, розклад, вартість і якість, а цілями управління ризиками проєкту є підвищення ймовірності виникнення та посилення впливу сприятливих подій і зниження ймовірності виникнення й ослаблення впливу несприятливих подій в ході реалізації проєкту.

Словник термінів з управління проєктами PMI [36] трактує ризик, як імовірну подію або умову, що у разі настання матиме позитивний чи негативний вплив на одну або більше цілей проєкту.

Автором [35] ризик розглядається як форма прояву часткової невизначеності, тобто стану обмеженого знання, неможливості точно описати існуючий чи майбутній стан, наявність більше одного можливого стану. Невизначеність – це відсутність визначеності, стан обмеженого знання, неможливість точно описати існуючий чи майбутній стан, а ризик – форма прояву часткової невизначеності [37].

В Глоссарії термінів PRINCE2 ризик вимірюється поєднанням імовірності настання загрози/можливості та розміру їх впливу на цілі [38].

За [35] причинами негативних відхилень в проєкті можуть бути тільки ті ризики, які негативно можуть позначитися на цілях проєкту.

Управління ризиками – процес аналізу ризиків для їх ідентифікації, класифікації та визначення кількісних показників, а також управління протиризиковими заходами для пом'якшення негативного впливу можливих видів ризику [39].

В джерелі [40] управління ризиками – це безперервний процес, який має місце на всіх фазах життєвого циклу проєкту, від народження ідеї до його завершення.

Різні стандарти проєктного менеджменту трактують процеси управління ризиками в проєктах приблизно однаково.

Виходячи з джерел [4-5] основні процеси управління ризиками проєкту включають наступні складові:

1. Формулювання політики (процес визначення базових політик в методах та стратегіях управління ризиками в процесі втілення проєкту).

2. Ідентифікація ризику (процес визначення характеру ризиків та подій, які будуть впливати на реалізацію проєкту, опис характеристик ризиків в документах шляхом мозкового штурму та перегляду контрактів і специфікацій).

3. Аналіз та оцінка ризику (процес оцінки та визначення імовірності й розміру впливу ризикових подій, а також взаємозв'язків між ризиками).

4. Підготовка контрзаходів проти ризику (процес розробки плану протидій ризикам, який включає уникнення, зменшення, дистрибуцію та передачу з метою максимізації можливостей та зменшення загроз).

5. Виконання контрзаходів протидії ризику (процес виконання плану протидій).

Згідно [35], методи управління ризиками поділяють на:

- відхилення (страхування, пошук гарантів);

- локалізацію (створення венчурних підприємств спеціальних проєктних структур);

- розподіл (за видами діяльності, між учасниками проєкту);
- компенсацію (створення систем резервів).

В джерелі [41] виділяють такі методи управління ризиком:

- прийняття (допущення);
- зменшення;
- розподілення;
- уникнення.

Згідно методології PMBoK [4], методи реагування на ризик класифікуються за такими категоріями можливих дій:

- Уникнення ризику – означає ухилення від певного заходу, який обтяжений надмірним (катастрофічним) ризиком.

- Попередження ризику може включати виявлення окремих ризиків шляхом аналізу і поліпшення змістовної частини проєкту, його кошторису, графіків, специфікацій якості.

- Прийняття міри ризику – визнання його існування за відсутності рішення на випадок його появи, а також залишення ризику за менеджером (інвестором), тобто на його відповідальності.

- Зовнішні способи: розділення ризику; страхування ризику.

- Внутрішні способи: резервування засобів на покриття непередбачених витрат; резервування часу на випадок непередбачених порушень графіку, яке формується за рахунок: скорочення тривалості проєкту, зміни зв'язків між роботами; метод окремих ризиків; облік ризиків в плані фінансування; отримання додаткової інформації.

Для кращого результату на практиці доцільно застосовувати не один з приведених методів зниження ризику, а їх комбінацію.

Визначимо, які ризики притаманні СП, виходячи з їхніх особливостей та специфіки управління, що описані в розділах 1.2 та 1.3 дипломної роботи.

Ідентифікація (визначення) ризику має здійснюватися на постійній основі протягом усього процесу виконання робіт у рамках проєктів [42-44].

В роботах [35, 45-50] відмічені різні класифікації ризиків. Так в [50] зазначено, що за класифікаційними ознаками ризику умовно поділяють на дві основні групи: зовнішні та внутрішні: під зовнішніми ризиками прийнято розуміти настання ризикових умов, які спортивна організація не може змінити, але повинна враховувати оскільки вони позначаються на веденні справ і можуть бути причинами втрат, внутрішні фактори ризику залежать від галузевих особливостей, стратегії спортивної організації. Специфічною особливістю внутрішніх ризиків є той факт, що проєкт-менеджери можуть управляти ними і, тим самим, знижувати негативний вплив та підсилювати сприятливу дію на результати роботи організацій у сфері фізичного виховання та спорту за рахунок врахування їх при формуванні спортивних проєктів.

Виходячи з особливостей СП, специфіки управління їхніми проєктами, що розглянуті автором в розділі 1.2, і, виходячи з класифікацій ризиків представлених в [35, 45-50] можна ідентифікувати за джерелами виникнення наступні групи ризиків СП (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. Групи ризиків спортивних проєктів

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
Зовнішні ризики СП		
1.	Політичні ризики	Політична нестабільність, нестабільність законодавчої бази, можливі помилкові рішення з питань реформування галузі фізичної культури та спорту, лібералізації ринку; ризики через страйки та «політичні ігри» й інше

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
2.	Ринкові ризики	Ризик недоотримання прибутків, зміни кон'юнктури ринку та цін, ризик змін вартісного капіталу; ризики викликані коливаннями цін в конкурентних секторах ринку, ліквідністю, кореляцією; ризики, пов'язані з тарифами і витратами; ризики, пов'язані з реалізацією товару, послуги, результату; ризики митних обмежень; ризики впливу крупних транзакцій на параметри ринку і т. д.
3.	Інфляційні ризики	Можливість знецінення реальної вартості СП в умовах інфляції, валютні ризики, що пов'язані з розширенням сфери зовнішньо-економічної діяльності, які в сучасних умовах носять постійний характер і супроводжують практично всі фінансові операції
4.	Податкові ризики	Ймовірність введення нових видів податків і зборів на здійснення окремих видів діяльності; можливість збільшення рівня ставок чинних податків і зборів; зміна строків і умов здійснення окремих податкових платежів; ймовірність скасування чинних податкових пільг у сфері фізичної культури та спорту
5.	Ризики постачання	Пов'язані з можливістю виникнення проблем під час постачання пристроїв, що закуповуються зі сторони; ризики, що стосуються питань своєчасності термінів оплати; банкрутство постачальників, що спричиняють затримки з постачанням, недотримання гарантій та страхових зобов'язань тощо

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
6.	Інформаційні ризики	Пов'язані із фінансовим шахрайством, шпionaжем, розголошенням конфіденційної інформації, похибками в програмному забезпеченні, комп'ютерними вірусами, відсутністю привабливої і доступної інфраструктури для регулярних занять населення фізичною активністю і спортом, застарілою матеріально-технічною базою комунальних та державних інфраструктурних об'єктів.
7.	Ризики підрядника	Пов'язані з можливістю виникнення проблем під час виконання робіт та послуг, що надаються зі сторони
8.	Юридичні ризики	Правові ризики, пов'язані з можливими негативними наслідками для СП щодо прийняття ними неправомірних юридичних актів; заподіяння шкоди майну третіх осіб; недотримання договору поставок; розірвання договору з орендарем; шкоду, заподіяну життю та здоров'ю працівникам спортивних організацій, спортсменам, населенню і т. д.
9.	Регульовані ризики	Ризики тарифного регулювання в області фізичної культури та спорту, регулювання в області безпеки, ризики антимонопольного регулювання, ризики екологічного регулювання, ризики недотримання стандартів, правил роботи на ринках та ін.

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
10.	Соціальні ризики	Недосконала система взаємовідносин між державою та іншими суб'єктами сфери, що перешкоджає популяризації фізичної культури і спорту; недостатня кількість інформаційно-соціальних кампаній, спрямованих на популяризацію спорту, мотиваційних презентацій масового спорту та спорту вищих досягнень, недостатній рівень інформування суспільства про перспективи та привабливість спортивної кар'єри, що зменшує мотивацію населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом; відсутність належних умов для розвитку спорту вищих досягнень; зменшення граничної кількості спортсменів, які потенційно можуть перейти до спорту вищих досягнень, втрата фахових тренерів і спеціалістів, непопулярність спортивної кар'єри серед молоді, невідповідність матеріально-технічного забезпечення потребам спортсменів, відсутність комфортних та безпечних умов для проведення навчально-тренувальних зборів; неналежний рівень медико-біологічного та науково-методичного супроводу спортсменів, недосконала система розподілу коштів державного бюджету у сфері спорту вищих досягнень, недостатня кількість об'єктів спортивної інфраструктури, що відповідають міжнародним стандартам для проведення офіційних міжнародних та всеукраїнських спортивних змагань; невдоволення підвищенням ціни на послуги; зменшення соціальних та інших виплат.

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
11.	Міжнародні ризики	Ризики, пов'язані з діяльністю міжнародних спортивних організацій, клубів та корпорацій, доступ до фінансових, трудових ринків, прийняття участі в змаганнях різного рівня й інше.
12.	Форс-мажорні ризики	Ризики, як результат епідемії, пандемії, пожежі, стихійних лих тощо
Внутрішні ризики СП		
13.	Стратегічні ризики	Пов'язані з розробкою та впровадженням хибних бізнес-рішень, нездатністю управлінського апарату приймати правильні рішення з урахуванням змін зовнішніх факторів та турбулентності середовища галузі фізичної культури та спорту
14.	Ризики управління	Пов'язані з помилками планування СП, із невизначеністю та недостатнім обсягом інформації про джерела фінансування проєктів, помилками в управлінні; ризики, що стосуються бізнес-адміністрування, операційної, комерційної політики спортивної організації, системи управління проєктом, ризики незадоволеності клієнта, пов'язані з недостатнім розумінням ідеї клієнта, методів впровадження СП, людськими й технічними можливостями тощо.

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
15.	Кадрові ризики	Пов'язані з виникненням організаційних проблем під час формування команди проєкту, а також в процесі виконання СП; неврегульованість на законодавчому рівні механізму здійснення контролю за кваліфікацією кадрів у фітнес-індустрії; недостатня кількість тренерів відповідної кваліфікації; відсутність умов для визначення потреб, ведення обліку, стандартизованих вимог до професій, підготовки та професійного зростання фахівців, які здійснюють заходи з фізичної культури і спорту; відсутність методики розрахунку потреб різних груп населення у відповідних кадрах у сфері фізичної культури і спорту; застаріла практика збору інформації та обліку фахівців фізичної культури і спорту, що не відображає реального стану справ у державі, особливо у приватному та громадському секторі, відсутність професійних стандартів у сфері фізичної культури і спорту, розбалансована система підготовки кадрів, застаріла система атестації тренерів, що потребує суттєвого реформування з дотриманням принципів об'єктивності та незалежності оцінювання професійної підготовленості працівників сфери фізичної культури і спорту, гендерний дисбаланс створення вакансій та морального і матеріального заохочення фахівців

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
16.	Фінансові ризики	Пов'язані із недостатнім загальним обсягом фінансових ресурсів, що необхідні для реалізації СП; несвоєчасним надходженням фінансових ресурсів від інвесторів та з інших джерел; недосконалістю структури джерел формування позикових фінансових коштів; ризики невиконання фінансових зобов'язань; ризики боргових зобов'язань, фінансування та інвестицій, ризики неповернення кредиту, ризики зміни купівельної спроможності грошей і т. д.
17.	Операційні ризики	Виникають за рахунок відхилень в інформаційних системах та системах внутрішнього контролю, що ведуть до фінансових втрат; ризики, що пов'язані з людським фактором, наявність недостатньої системи контролю, не відповідність якості підготовки спортсменів, надання неякісних товарів і послуг, що поставляються на ринки галузі фізичної культури та спорту
18.	Наукові ризики	Ризики експериментальних і дослідних робіт; ризики недостатності висококваліфікованих науково-педагогічних та методичних тренерських та управлінських кадрів; ризики застосування, освоєння та використання результатів науково-технічного прогресу в спорті

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
19.	Інвестиційні ризики	Недоотримання інвестиційних ресурсів для реалізації СП, імовірність виникнення фінансових втрат при здійсненні інвестиційної діяльності спортивною організацією; ризики проєктного фінансування; ризики незавершеності СП; ризики недоотримання ресурсів для забезпеченості рентабельності СП; ризики ускладнень при підготовці спортсменів та виявленні методологічних дефектів у ході операційної діяльності; ризики у прогнозі впровадження продукції СП, у виборі інвентарю, обладнання, місця проведення, джерел фінансування тощо
20.	Інноваційні ризики	Ризики впровадження інновацій, використання передових та інноваційних технологій при підготовці спортсменів, проведенні змагань та заходів і впровадженні результатів СП; ризики втрати володіння правом на використання у підготовці спортсменів перспективних розробок та можливості передачі стороннім організаціям їхніх результатів
21.	Технологічні ризики	Непередбачені збої в роботі обладнання для занять спортом, порушення технологічних процесів, несвоєчасна профілактика та ремонт обладнання, втрати в результаті збоїв та поломок, псування майна; внаслідок зміни кон'юнктури ринку;

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
22.	Виробничі ризики	Зростання собівартості за рахунок впровадження нових методів підготовки спортсменів; ризики постачання (відсутність можливостей знайти постачальника необхідного для підготовки, відмова постачальників від укладених контрактів, збільшення строків організації закупівель, порушення планових строків, нестабільність тренувального процесу); ризики в процесі розробки стратегії; ризики порушень планових строків (недотримання запланованого графіка витрат; недотримання графіка доходів, що намічався); ризики невідповідності показників якості потрібної продукції
23.	Методологічні ризики	Визначаються ступенем організації тренувального процесу (наявності на підприємстві відповідної політики, висококваліфікованого персоналу та менеджменту), застосуванням новітніх методик, заходів та засобів в процесі підготовки; ризики внаслідок негативних результатів науково-дослідних робіт; в результаті недосягнення запланованих параметрів результативності спортсменів; внаслідок виникнення побічних або відтермінованих за часом проблем у процесі використання новітніх методів, інструментів, засобів, технологій тощо

Продовження табл. 1.2.

№ п/п	Найменування групи ризиків	Характеристика ризиків
1	2	3
24.	Маркетингові ризики	Виникають внаслідок неправильного вибору ринку збуту продукції, неправильної або недостатньої реклами продукції СП, порушень в розрахунках обсягу ринку та інших причин

Прояв визначених ризиків у наслідку призводить до порушення строків реалізації СП, перевитрат, невиконання вимог до кінцевого результату, погіршення якості проєктів, продуктів і послуг, що в свою чергу призводить до погіршення якості й результатів, зменшення прибутку, а нерідко й до великих збитків.

Уникнути ризиків неможливо, тому актуальним є встановлення причин виникнення та необхідність їхнього аналізу й зниження впливу до мінімального рівня.

Висновки до першого розділу

Аналіз сучасного стану фізичної культури та спорту дозволив дійти висновку, що існуюча система управління фізичною культурою та спортом України застаріла, вона не відповідає реаліям сучасності, не дає результатів і потребує радикальних змін та управлінських рішень.

Реформування сфери фізичної культури та спорту можливе через запровадження проєктного менеджменту. Нагальність і корисність СП є очевидними й незаперечними, тому завдання менеджменту полягає в правильно організованому комплексному управлінні такими проєктами шляхом врахування їхніх особливостей, можливих зовнішніх і внутрішніх впливів та використання сучасних підходів до такого управління.

В розділі визначено СП, як дефініцію – це комплекс заходів зі спорту вищих досягнень або масового спорту, що направлені на створення унікального продукту (спортивного результату, покращення здоров'я людини, підвищення престижу нації) в умовах часових та ресурсних обмежень.

Окреслено особливості СП, до яких віднесено: високий соціальний потенціал, відповідальність за престиж, здоров'я, фізичне, психічне, соціальне і культурне благополуччя нації, стійкий економічний ефект.

Проведено класифікацію СП за різними класифікаційними ознаками.

Огляд теоретико методологічних основ управління СП показав фрагментарність та недостатність досліджень в цій сфері. Зокрема, в управлінні фізичною культурою та спортом визначені поняття управління сферою фізичної культури та спорту, спортивного менеджменту, проведені дослідження тенденцій розвитку спортивної галузі, дано означення спортивного проєкту і визначені його особливості, частково досліджено специфіку управління такими проєктами.

Тому, було визначено, що для досягнення ефективного реформування галузі фізичної культури та спорту і удосконалення управління необхідне поглиблене дослідження невизначеностей та ризикотворних факторів СП, нових інструментів та механізмів їхнього планування та реалізації, вмілого реагування на виклики та зміни турбулентного оточуючого середовища й врахування вимог зацікавлених сторін таких проєктів.

Розглянуто загальну методологію управління ризиками СП. На основі особливостей СП, специфіки їхнього управління та виходячи з класифікацій ризиків, було ідентифіковано 24 групи ризиків СП. З них 12 зовнішніх, зокрема: ринкові, інфляційні, податкові, політичні, інформаційні, ризики постачання, ризики підрядника, юридичні, регульовані, соціальні, міжнародні й форс-мажорні, а також 12 внутрішніх: кадрові, фінансові, стратегічні, операційні, інвестиційні, наукові, виробничі, технологічні, методологічні, маркетингові, інноваційні та ризики управління.

Уникнути ризиків СП неможливо, тому актуальним є встановлення причин виникнення та необхідність їхнього аналізу й зниження впливу до мінімального рівня.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМИ ПРОЄКТАМИ ЗАКЛАДУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

2.1. Загальна характеристика діяльності Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" є спеціалізованим закладом, який забезпечує розвиток фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю на регіональному рівні та проводить відповідні заходи з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації.

Управління з питань фізичної культури і спорту Миколаївської обласної державної адміністрації забезпечує координацію роботи регіонального центру щодо розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації в регіоні, зміцнення його матеріально-технічної бази.

Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" здійснює координацію діяльності регіонального центру, проводить моніторинг виконання регіональним центром державних програм з розвитку фізичної культури і спорту та вносить структурним підрозділам пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів діяльності регіонального центру.

Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" є правонаступником Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт».

Він є спеціалізованим закладом, який забезпечує розвиток фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю на місцевому рівні (район, місто, райони у містах) та проводить відповідні заходи з фізичної культури і спорту осіб з

інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації.

Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в органах Казначейства, печатку та власні бланки.

Регіональний центр спрямовує та координує діяльність місцевого центру, ДЮСШ для осіб з інвалідністю і спеціалізованої дитячо-юнацької школи (СДЮСШ) для осіб з інвалідністю паралімпійського та дефлімпійського резерву.

Під час провадження своєї діяльності регіональний та місцевий центри співпрацюють з громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, Національним комітетом спорту інвалідів України, спортивними федераціями осіб з інвалідністю з нозологій, їх спілками та осередками на місцях.

У своїй діяльності Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" керується Конституцією України та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами та Положенням Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" (додаток А).

Основними завданнями Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" є:

- участь у розробленні пропозицій до державних, регіональних та місцевих програм з розвитку фізичної культури і спорту;
- організація та проведення серед осіб з інвалідністю різних вікових груп навчально-тренувальної роботи, спортивних змагань, фізкультурно-спортивних та реабілітаційних заходів;
- поліпшення матеріально-технічного забезпечення спортивної бази для проведення заходів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації;

- сприяння у створенні умов для безперешкодного доступу осіб з інвалідністю до фізкультурно-спортивних споруд;

- сприяння діяльності спортивних клубів осіб з інвалідністю, спортивних федерацій осіб з інвалідністю з нозологій на місцях, інших громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" відповідно до покладених на нього завдань:

- 1) забезпечує виконання державних, регіональних та місцевих програм розвитку фізичної культури і спорту;

- 2) забезпечує ефективне використання коштів, матеріальних ресурсів для проведення заходів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації;

- 3) забезпечує згідно із встановленими нормативами учасників спортивних заходів, що проводяться на території регіону та на місцях, у разі потреби транспортними засобами, приміщенням для проживання, організовують харчування, доступ до спортивних споруд, створює умови для проведення спортивних заходів;

- 4) замовляє відповідно до кошторису спортивну форму, обладнання та інвентар, грамоти, дипломи, медалі, вимпели, значки, сувеніри, друковані матеріали, необхідні для проведення спортивних змагань та забезпечення діяльності центрів;

- 5) здійснює заходи щодо розвитку та популяризації на території регіону та на місцях видів спорту осіб з інвалідністю, подає структурним підрозділам пропозиції щодо проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів серед осіб з інвалідністю;

- 6) проводить семінари, наради, конференції з питань розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації, бере участь у всеукраїнських та регіональних нарадах із зазначених питань;

7) вносить щороку органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування пропозиції до проєктів місцевих бюджетів щодо вирішення питань розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації;

8) сприяє впровадженню в практику інноваційних науково-методичних розробок у сфері фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації;

9) вивчає потреби регіону у фахівцях для фізкультурно-спортивної та реабілітаційної роботи з особами з інвалідністю, сприяє підвищенню кваліфікації таких фахівців на регіональному рівні;

10) проводить інформаційно-пропагандистську діяльність щодо розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації на регіональному рівні;

11) виконує інші функції.

Окрім цього, Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" здійснює навчально-тренувальну підготовку спортсменів з видів спорту осіб з інвалідністю регіону з визнаних в Україні видів спорту осіб з інвалідністю, забезпечує їх спортивною формою та інвентарем, а також забезпечує їхню участь у заходах, передбачених календарним планом фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів регіону на відповідний рік. Календарний план фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів Миколаївського регіонального центру "Інваспорт" на 2021 рік представлений в додатку Б.

Також регіональний центр проводить роботу з підготовки спортсменів з видів спорту осіб з інвалідністю регіону, в тому числі за участю ДЮСШ осіб з інвалідністю та СДЮСШ осіб з інвалідністю паралімпійського та дефлімпійського резерву, бере участь в організації навчально-тренувального процесу, а також здійснює відбір та формує з кращих спортсменів регіону збірні команди регіону з видів спорту осіб з інвалідністю для участі у всеукраїнських змаганнях, присвоює спортивні розряди спортсменам з видів

спорту осіб з інвалідністю регіону згідно з Єдиною спортивною класифікацією України. Він вносить пропозиції щодо присвоєння спортивних розрядів, почесних спортивних звань переможцям змагань, працівникам і активістам фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації; нагороджує кращих спортсменів, фахівців, активістів, які досягли високих спортивних результатів; надає методичну допомогу у створенні та організації діяльності місцевого центру.

За дорученням Українського центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" організовує та проводить заходи, передбачені Єдиним календарним планом фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів України.

Фінансування регіонального центру здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету.

Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" може самостійно розпоряджатися коштами, модернізувати власну матеріально-технічну базу, володіти та розпоряджатися майном відповідно до закону.

Майно регіонального центру закріплюється за ним на праві оперативного управління.

Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади обласною держадміністрацією за погодженням з начальником Українського центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт".

Начальник регіонального центру:

- ✓ здійснює керівництво його діяльністю, представляє центр у відносинах з іншими органами, підприємствами та організаціями;
- ✓ укладає цивільно-правові договори, видає накази організаційно-розпорядчого характеру;
- ✓ призначає на посаду і звільняє з посади працівників центру та готує

подання структурному підрозділу щодо призначення на посаду та звільнення з посади директорів ДЮСШ для осіб з інвалідністю і спеціалізованої дитячо-юнацької школи для осіб з інвалідністю паралімпійського та дефлімпійського резерву;

- ✓ може брати участь у нарадах, колегіях, які проводить структурний підрозділ і структурний підрозділ з питань соціальної політики облдержадміністрації, засіданнях постійних комісій обласної ради;

- ✓ бере участь у здійсненні заходів з виконання державних, регіональних, місцевих програм з розвитку фізичної культури і спорту;

- ✓ здійснює матеріально-технічне забезпечення діяльності центру;

- ✓ забезпечує центр кваліфікованими кадрами;

- ✓ створює безпечні умови праці;

- ✓ укладає колективний договір відповідно до законодавства про працю;

- ✓ контролює виконання правил внутрішнього трудового розпорядку;

- ✓ здійснює інші повноваження згідно із законодавством.

Начальник Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" має заступника начальника, якого призначає на посаду та звільняє з посади згідно із законодавством про працю за погодженням з начальником Українського центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт".

Гранична чисельність та штатний розпис регіонального центру затверджується структурним підрозділом. Перелік кадрів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" приведений в додатку В.

Регіональний центр подає щороку структурному підрозділу Управління з питань фізичної культури і спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та Українському центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" звіт про результати своєї фінансово-господарської діяльності. Фінансовий звіт на 01 січня 2021 року Миколаївського

регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" приведений в додатку Г.

Звіт зі спортивної діяльності станом на 1 січня 2021 року представлений в додатку Д, звіт з фізкультурно-оздоровчої діяльності – в додатку Е.

2.2. Діагностика та оцінювання стану управління спортивними проєктами Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

Об’єктом дослідження виступає діяльність Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”, який є спеціалізованим закладом, що забезпечує розвиток фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю на регіональному рівні та проводить відповідні заходи з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації.

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [1] в статті 13 визначає, що заняття фізичною культурою і спортом інвалідів є складовою частиною їх дозвілля, фізичної реабілітації та соціально-трудової адаптації. Організація занять фізичною культурою і спортом у системі безперервної реабілітації інвалідів, підготовка кадрів, методичне забезпечення, лікарський контроль здійснюються органами охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, освіти, соціального захисту населення та організаціями інвалідів до якої входить і підприємство «Інваспорт». Місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості та організації інвалідів створюють спеціалізовані фізкультурно-оздоровчі заклади (клуби і центри), забезпечують їх спеціальним обладнанням, сприяють участі інвалідів у спортивних змаганнях (Частина третя статті 13 із змінами, внесеними згідно із Законом N 770-XIV (770-14) від 18.06.99 р).

Центральний орган виконавчої влади з фізичної культури і спорту разом

з національним Олімпійським комітетом забезпечує підготовку та участь інвалідів у Параолімпійських іграх та міжнародних іграх інвалідів. На фінансування фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів для інвалідів, створення та розширення їх спортивної бази виділяються кошти з державного бюджету та бюджетів місцевого самоврядування.

Галузь фізичної культури та спорту підпорядкована загальним засадам галузевого самоврядування. На сучасному етапі виникає потреба в розробці ефективної моделі управління сферою фізичної культури та спорту в регіонах, заснованої на оптимальному співвідношенні децентралізації і центральної влади та балансі державних інтересів та запитів регіональних громад.

Механізм управління в галузі фізичної культури та спорту реалізується на таких рівнях: центральному, регіональному, місцевому і галузевому.

Потребує особливої уваги налагодження співпраці між усіма організаціями, що надають фізкультурно-спортивні послуги. Це можливо реалізувати за умови органічного поєднання діяльності держави, урядових і неурядових (громадських) та приватних організацій, установ та інститутів. Та використання всього резерву матеріально-технічної бази, а саме: спортивних споруд, обладнання, інвентарю тощо.

Одночасно механізм управління необхідно розглядати в єдності з запитами соціальних груп які залучені до фізкультурної та спортивної діяльності до яких відносяться: учні дошкільних та загальноосвітніх закладів; студентська молодь; населення за місцем проживання, та за місцем роботи; спортсмени, ветерани, інваліди та інші категорії населення, що залучені до сфери фізичної культури та спорту.

Державна політика у сфері управління фізичною культурою та спорту ґрунтується на розумінні трьох основних факторів: соціально-економічних обставин у яких розвивається політика і практика; характеру організацій, через

які здійснюється політика; системи цінностей позицій і запитів тих груп населення, яким надаються відповідні послуги.

Ще одна проблема функціонування галузі фізичної культури та спорту на регіональному рівні це забезпечення фінансової підтримки, що має бути достатньою і стабільною. Це можливо забезпечити лише за умови взаємодії джерел фінансування галузі за такими напрямками:

1) активізація комерційних структур, що надають платні послуги всім споживачам послуг, включаючи професіональних спортсменів та спортсменів міжнародного класу і населення для підтримки фізичної форми та активного відпочинку;

2) залучення регіонального та місцевого бюджету для реалізації функцій управління та підтримки сфери фізичної культури та спорту.

Тобто, розподіл управлінських повноважень як у межах державної вертикалі: спортивна організація – регіон – муніципалітет, так і в напрямі економічної діяльності: громадський сектор (державний та регіональний бюджет) – недержавний некомерційний сектор (громадські об'єднання та організації) – приватний комерційний сектор (центри, комплекси, клуби, студії тощо).

Основними завданнями діяльності системи закладів фізичної культури і спорту в Миколаївській області згідно програми розвитку фізичної культури і спорту в Миколаївській області на 2019 -2022 рр. [51] є:

1. Реалізація державної політики з питань фізичної культури і спорту на території Миколаївської області;

2. Залучення широких верств населення до систематичних занять фізичною культурою і масовим спортом, популяризації здорового способу життя та сприяння розвитку фізкультурно-спортивної реабілітації;

3. Максимальна реалізація здібностей обдарованої молоді, у тому числі молоді з обмеженими фізичними можливостями, у дитячо-юнацькому, резервному спорті, спорті вищих досягнень та виховання її в дусі олімпізму.

Загальні показники зайнятості населення фізичною культурою і спортом у Миколаївській області наступні [51]:

- професійними видами спорту займається 29063 особи, а оздоровчо-спортивною роботою 139712000 осіб, що складає 15,1 % усього населення області;
- в Миколаївській області розвивається 35 олімпійських видів спорту, 60 неолімпійських видів спорту та 18 видів спорту для осіб з інвалідністю;
- укладено 95 угод про співпрацю, з них 31 з федерацією з олімпійських видів спорту та 64 з федераціями з неолімпійських видів спорту.

Пріоритетними видами спорту для Миколаївської області є: академічне веслування, бадмінтон, баскетбол, бокс, боротьба греко-римська, важка атлетика, велоспорт, веслування на байдарках і каное, вітрильний спорт, гандбол, змішані єдиноборства, кікбоксинг, легка атлетика, рукопашний бій, стрибки у воду, стрибки на батуті, фехтування.

До системи спортивних закладів, що забезпечують заняття фізичною культурою та спортом Миколаївської області входять:

- 42 ДЮСШ, з них 11 СДЮСШОР;
- 2 Центри олімпійської підготовки (з баскетболу та командних видів спорту та з пріоритетних видів спорту);
- 2 школи вищої спортивної майстерності (міська та обласна);
- 3 центри фізичного здоров'я населення “Спорт для всіх”;
- Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”;
- 4 обласні фізкультурно-спортивних товариства: “Динамо” України, “Спартак”, “Колос”, “Україна”;
- 95 обласних осередків Всеукраїнських федерацій з видів спорту.

Загальний відсотковий еквівалент дітей, що займаються в ДЮСШ до загальної кількості дітей шкільного віку у Миколаївській області складає 14,1%.

В області функціонує 12 ДЮСШ, засновниками яких є фізкультурно-спортивні товариства.

Миколаївські спортсмени представляють нашу область у складі збірних команд України на європейських та світових змаганнях і їх представництво у збірній України постійно зростає про це свідчать кількісні показники за останні три роки. У 2017 році до складу Збірної України входило 437 миколаївських спортсмени, у 2018 році відповідно 394 спортсмени, а у 2019 році – 454 спортсмени.

У Миколаївській області сформована ефективна модель співпраці та взаємодії державних виконавчих органів, а саме: Управління молоді та спорту Миколаївської обласної адміністрації та Департаменту освіти і науки облдержадміністрації. Дана модель сформована на засадах виконавчо-оперативного та комплексно-галузевого характеру.

Згідно Програми розвитку фізичної культури і спорту в Миколаївській області на 2019-2022 роки [51] спільними зусиллями управлінських структур відбувається поступове формування обласної політики та її реалізації в галузі дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної, позашкільної та вищої освіти в галузі фізичної культури та спорту, фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи, нормативно-правового забезпечення розвитку фізичної культури та спорту й науково-методичної складової. Результатами співпраці для забезпечення рухової активності учнівської та студентської молоді проведено спортивно-масові та фізкультурно-оздоровчі заходи, зокрема, Олімпійський День та Олімпійський тиждень; спортивно-масові заходи до Дня фізичної культури (спортивні змагання, майстер-класи, флешмоби); Спартакіади серед студентів 1-4 курсів з видів спорту, першості серед студентів з видів спорту тощо [51]. Відповідно до Календарних планів спортивно-масових заходів в Миколаївській області постійно проводяться обласні змагання серед навчальних закладів системи освіти. 4 обласних спартакіади серед учнів ЗОШ-інтернатів з волейболу, шахів, настільного тенісу, міні-футболу; 8 обласних Спортивних ігор: серед учнів закладів

професійної (професійно-технічної) освіти, коледжів, університетів, закладів фахової передвищої освіти, Молодіжних спортивних ігор, серед учнів закладів загальної середньої районів, міст, об'єднаних територіальних громад. Загалом в заходах взяли участь 478 команд (5430 учасників) [51].

На регіональному рівні відбувається створення та функціонування спортивних клубів у закладах освіти всіх рівнів та акредитації. В усіх закладах загальної середньої освіти створені спортивні клуби, які не реєстровані і працюють на громадських засадах. Практичну допомогу в роботі спортивних клубів закладів системи освіти надають вчителі фізичної культури, педагогічні колективи. Спортивні клуби закладів вищої освіти Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського, Миколаївського національного аграрного університету функціонують та коригують роботу закладів вищої освіти з питань фізичного виховання та спорту, але не мають статус офіційного з причин фінансування [51].

В Миколаївській області створена потужна система, що дозволяє поєднувати можливості державних закладів освіти та органів виконавчої влади та збагачувати науково-методичний і практичний досвід роботи цих установ.

Ще одним пріоритетним напрямом співпраці з метою покращення здоров'я і та створення умов для реалізації здорового способу життя населення є взаємодія Управління молоді та спорту Миколаївської обласної адміністрації і Управління охорони здоров'я облдержадміністрації. Результатами співпраці стали здійснення диспансеризації та динамічного спостереження за особами, які займаються фізичною культурою і спортом, створено відділення спортивної медицини в госпітальних округах для доступності лікарсько-фізкультурної допомоги, організовано здійснення антидопінгового контролю у спорті шляхом проведення допінг-проб у спортсменів учасників спортивних заходів регіонального рівня, здійснено спортивно-фізкультурну реабілітацію учасників бойових дій, в тому числі осіб з інвалідністю.

Виробничою фізичною культурою та масовим спортом за місцем роботи займаються Обласні організації фізкультурно-спортивних товариств.

Позитивним в структурі управління фізичної культури і спорту Миколаївського регіону є: взаємодія виконавчих органів з мережею фізкультурно-оздоровчих закладів як державних так і громадських організацій. Надання широкого спектру різноманітних фізкультурно-спортивних, оздоровчих і реабілітаційних послуг як міському так і сільському населенню, охоплення населення всіх вікових груп, а також особлива увага надається особам з інвалідністю та ветеранам бойових дій. Особливою перевагою області є залучення фізкультурно-оздоровчих товариств та громадських організацій для організації заходів та надання спортивних баз: залів, майданчиків та ін.

На базі Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» створено дієву систему організацій, що забезпечують і здійснюють фізкультурно-оздоровчу та реабілітаційну роботу серед осіб з інвалідністю. До системи даного центру входять:

- регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт»;
- Миколаївська ДЮСШ для осіб з інвалідністю;
- Миколаївський міський фізкультурно-оздоровчий клуб інвалідів «Вікторія»;
- Вознесенський філіал регіонального центру «Інваспорт»;
- Первомайський міський фізкультурно-оздоровчий клуб інвалідів «Прометей»;
- Миколаївський міський центр реабілітації інвалідів [51].

Спортивно-фізкультурна та реабілітаційна робота в Миколаївській області ведеться серед інвалідів таких нозологій:

- з вадами розумового розвитку;
- з вадами фізичного розвитку;

- з вадами опорно-рухового апарату;
- з вадами зору;
- з вадами слуху.

Управління Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» реалізується за допомогою виконання управлінських дій – функцій управління.

Характеристика управління як функції діяльності фахівців фізкультурно-спортивної організації може бути здійснено на основі аналізу посадових обов'язків, тарифно-кваліфікаційних характеристик посад керівників і спеціалістів фізичної культури і спорту, головне завдання яких полягає в офіційній фіксації розподілу праці, управлінні фінансовими потоками, людськими й матеріальними ресурсами тощо.

Кадровий склад Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт», що приведений в додатку В, налічує 10 осіб штатних працівників, з яких 7 мають спеціальну вищу освіту з фізичної культури і спорту. Працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів – 6 осіб, з яких 4 мають спеціальну вищу освіту з фізичної культури і спорту, а також тренерів з видів спорту, тренерів-викладачів та викладачів зі спорту – 4 особи, з яких 3 мають спеціальну вищу освіту з фізичної культури і спорту.

За фінансовою звітністю Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» за 2020 рік (додаток Г) всього використано 5 184 800 гривень, з них з державного бюджету 3 117 900 грн, з місцевих бюджетів – 2 066 900 грн. На оплату праці (за винятком працівників навчальних закладів, обслуговуючого персоналу) 1 млн. 450 тис. грн. з місцевих бюджетів, нарахування на оплату праці – 272 900 грн., оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 116 200 грн., спортивні заходи, фізкультурно-оздоровча та навчально-тренувальна робота – всього 3 298 400 грн., з них державних коштів – 3 117 900, місцевих – 180 500 грн. Придбано

спортивного обладнання та інвентарю на 25 тис. грн., на видатки на інші заходи й послуги витрачено 22 тис. 300 грн.

У відповідності до календарного плану фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” на 2021 рік заплановано витратити 211 500 грн з обласного бюджету.

Як показує аналіз фінансової звітності фінансування Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” здійснюється тільки за рахунок державного бюджету та бюджетів обласних і місцевих рад, відсутні відносини меценатства та інвестицій зі сторони. При цьому реформа галузі фізичного виховання та спорту ставить на меті зменшення видатків з державного бюджету і запровадження клубної системи. Реорганізація спорту як галузі веде до його комерціалізації, а основна мета реформування – не лише навчитися працювати з бюджетними грошима, а й забрати у держави не властиві їй функції саме через створення самодостатніх та фінансово стійких громадських спортивних організацій. Бо держава хоч і замовник, але не єдиний, спектр послуг, що надаються федераціями та спортивними організаціями, має відповідати потребам суспільства та ринку [9]. Це в свою чергу призводить до збільшення кількості зацікавлених сторін в СП.

Відмінною рисою більшості фізкультурно-спортивних організацій є те, що в управлінні ними беруть участь їхні члени, у зв’язку з чим усе гостріше стають питання переходу від автократичного (адміністративного) до демократичного стилю управління.

Кількість осіб, які займаються спортом при Миколаївському регіональному центрі з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» за даними на 2020 рік (додаток Д) становить 127 осіб, з яких за видами спорту:

- ✓ бадмінтон – 2;
- ✓ бочча – 3;
- ✓ дзюдо – 6;

- ✓ лижні перегони – 1;
- ✓ пауерліфтинг – 12;
- ✓ плавання – 41;
- ✓ риболовний спорт – 4;
- ✓ спортивні танці на візках – 11;
- ✓ тхеквондо – 1;
- ✓ фехтування на візках – 12;
- ✓ футбол – 30;
- ✓ шахи – 2;
- ✓ шашки – 2.

Кількість працівників фізичної культури і спорту, які проводять заняття – 12 осіб. З них за видами спорту:

- дзюдо – 1;
- пауерліфтинг – 2;
- плавання – 3;
- спортивні танці на візках – 1;
- фехтування на візках – 4;
- футбол – 1.

Штатні тренери з видів спорту, тренери-викладачі, викладачі зі спорту – 4 особи, тих, які мають спеціальну вищу освіту з фізичної культури і спорту – 10 осіб.

Кількість осіб з інвалідністю, які охоплені фізкультурно-оздоровчою діяльністю при Миколаївському регіональному центрі з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» за даними на 2020 рік (додаток Е) складає 423.

З них за віком: 6 – 18 років – 5 осіб, 19 – 35 років – 276 осіб, 36 років та старше – 142 особи. Загалом 202 жінки та 221 чоловік.

Прикріплені до організацій, які здійснюють фізкультурно-оздоровчу діяльність за місцем проживання громадян 228 осіб і 195 перебуває під патронатом інших підприємств, установ і організацій.

Основними видами СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» є:

- проекти відбору спортсменів;
- проекти підготовки спортсменів;
- проекти навчально-тренувальних зборів;
- проекти участі в змаганнях;
- проекти проведення змагань;
- проекти спорту вищих досягнень;
- проекти будівництва нових та модернізації старих комплексів для тренування та реабілітації спортсменів;
- проекти розвитку та популяризації фізичної культури та спорту;
- рекламні та інформаційно-соціальні проекти;
- проекти модернізації та оновлення обладнання для тренувального процесу і реабілітації;
- проекти розвитку спортивних організацій, федерацій тощо;
- проекти фізкультурно-оздоровчого характеру;
- проекти реорганізації галузі фізичної культури та спорту;
- проекти підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців галузі фізичної культури та спорту й управлінців цієї галузі;
- проекти цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури;
- проекти підвищення грамотності стейкхолдерів, з урахування змін зовнішніх та внутрішніх факторів;
- інноваційні проекти в сфері фізичної культури та спорту.

Виходячи з джерел [6, 8, 10-12] СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» можна віднести до таких складових класифікацій:

- *за терміном реалізації*: довгострокові (проекти підготовки до параолімпіад, кубків та інших циклічних змагань, тривалість яких понад трьох років), середньострокові (проекти на виконання яких знадобиться від одного до трьох років); короткострокові проекти (терміном до одного року);
- *за масштабністю*: малі проекти (невеликі прості короткострокові спортивні проекти, з обмеженими ресурсними можливостями); середні проекти (стратегічні проекти, регіональні спортивні проекти);
- *за ступенем складності*: технічно не складні проекти – кількість задач проекту – менше 1000;
- *за якістю проекту*: бездефектні проекти та дефектні (у випадку отримання травми спортсменом, дискваліфікації тощо);
- *за характером сторін, що залучаються до реалізації проекту*: національні, міжрегіональні проекти (спортивні проекти, тісно пов'язані з розвитком національної економіки), міжнародні проекти (міжнародні змагання, параолімпіади, участь міжнародних тренерів або окремих гравців в клубах, забезпечення кваліфікованими спеціалістами, інвестування, участь в інноваційних розробках тощо);
- *за характером цільового призначення проекту*: проекти спорту вищих досягнень (підготовка та виступи на параолімпіадах та кубках тощо), проекти масового спорту (заняття в секціях здоров'я, фітнес-центрах та інших); інноваційні проекти (використання нових та модернізованих підходів в спортивній галузі, зміну існуючих систем тренувань, обладнання, методів, інструментів, технічної, технологічної, інформаційної, економічної, організаційної систем для досягнення в результаті зниження витрат та поліпшення якості продукції, спортивного результату чи послуги).
- *за галузевою приналежністю*: спортивні (пов'язані з підготовкою спортсменів та направлені на оздоровлення нації), промислові – направлені на матеріальне та ресурсне забезпечення тренувального процесу;

– *за необхідністю постійного контролю*: керовані (процес тренування та управління потребує постійного моніторингу змін і контролю для отримання кращого результату);

– *за видами діяльності*: напрямок забезпечення людськими та матеріальними ресурсами і персоналом, організаційно-правовий напрямок (отримання ліцензій, дозволів тощо), законотворчий напрямок (участь у розробці та просуванні законопроектів), науковий напрямок (фундаментальні та прикладні дослідження й розробки), PR та медіа, цифровізація, технічний напрямок (проектування, будівництво, ремонт і технічне обслуговування, модернізація, утилізація спортивних об'єктів тощо).

Управління проєктами, являє собою синтез організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту, спрямовану на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування системи сучасних методів, інструментів, засобів й технологій управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу та якості [4].

Ефективна реалізація СП неможлива без належного управління.

Під управлінням СП будемо розуміти діяльність, яка спрямована на реалізацію проєкту, тобто на створення унікального продукту (спортивного результату, покращення здоров'я людини, підвищення престижу нації) з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів і якості кінцевих результатів.

Управління СП має свої особливості [2-9, 12-17,33], це:

– стратегічна орієнтація на здоров'я та безпеку нації (СП направлені на формування здорового способу життя, профілактики захворювань, організації змістовного дозвілля, формування гуманістичних цінностей та створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини);

– множинність проєктів та їхні масштаби (об'єктовий, місцевий, регіональний чи міжнародний рівень);

- необхідність створення доданої ціннісної маржинальності для зацікавлення стейкхолдерів;
- необхідність підтримки активізації впровадження іноземного капіталу та розвитку нових форм міжнародної співпраці, як у підготовці спортсменів до змагань та їхньої реабілітації, так і при проведенні спортивних заходів різних рівнів;
- високі вимоги до забезпечення балансування з зовнішнім середовищем;
- застосування множини різних механізмів, інструментів та методів управління СП, в тому числі розробка нових та нагальна необхідність реформування існуючих, у зв'язку з запровадженням реформи галузі фізичної культури та спорту;
- потреба в управлінні ризиками СП, що пов'язані з великими проєктними командами на всіх рівнях від олімпійських комітетів до спортсменів і їхніх тренерів, активністю соціально-політичних та громадських організацій до об'єктів управління, їх взаємодією й ін.;
- забезпечення зв'язку із стратегічним менеджментом регіону, організаціями, федераціями, клубами чи компаніями;
- орієнтованість на реформування галузі фізичної культури та спорту й її комерціалізації, що базується на інтегрований взаємодії стейкхолдерів всіх рівнів, а також на ринкові відносини між замовником і виконавцем;
- необхідність івент-менеджменту, як діяльності, що передбачає здійснення комплексу заходів щодо організації події спортивного характеру, починаючи від розробки, планування, просування, проведення і закінчуючи післясупроводом події [54];
- корегування планів СП на протязі всього життєвого циклу;
- залежність від великої кількості стейкхолдерів, починаючи від держави, інвесторів, політиків і до громадських організацій, клубів та населення, об'єднаних територіальних громад, спортсменів та їхніх тренерів, необхідність комунікації й інтегрування всіх учасників СП.

Наявність такої кількості особливостей управління СП говорить про його багатокритеріальність, а для досягнення результативності та ефективності при управлінні СП необхідно враховувати їх особливості, зовнішні та внутрішні впливи й відхилення, які призводять до ризиків.

Спочатку проведемо попередній якісний аналіз факторів ризиків, які призводять до неефективного управління СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт», виходячи з ідентифікованих ризиків в розділі 1 диплому та з використанням методу причинно-наслідкової діаграми Ісікави [52].

Метод причинно-наслідкової діаграми Ісікави являю собою графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі. До переваг застосовуваного методу відносяться: наглядність, простота, розкриття творчого потенціалу команди СП, знаходження взаємозалежностей між причиною і наслідком та визначення значимості причин. До недоліків відносяться: відсутність можливості перевірки діаграми в зворотному порядку; діаграму можна значно ускладнити, що погіршить її сприйняття і можливість логічного побудови висновків. У зв'язку з цим аналіз причин і наслідків можна додатково продовжувати з використанням інших методик, насамперед, таких як піраміда Маслоу, діаграма Парето, метод стратифікації, контрольних карт та інших.

При ідентифікації ризиків або визначення їхнього впливу на якість, час реалізації та вартість є достатнім проведення аналізу з використанням причинно-наслідкової діаграми Ісікави [48, 52, 53]. Діаграма Ісікави «Збільшення вартості та часу виконання й погіршення якості СП» представлена на рисунку 2.1.

До основних проблем управління СП можна віднести [2-9, 12-17]:

- недосконалість системи взаємовідносин між державою та іншими суб'єктами сфери, що перешкоджає популяризації фізичної культури і спорту й впровадженню СП;

- відхилення в інформаційних системах та внутрішньому контролі;
- прорахунки в маркетингу;
- недостатність фінансування;
- невідповідність стратегії;
- реалізація проєктів, які не являють цінності для клієнта (замовника);

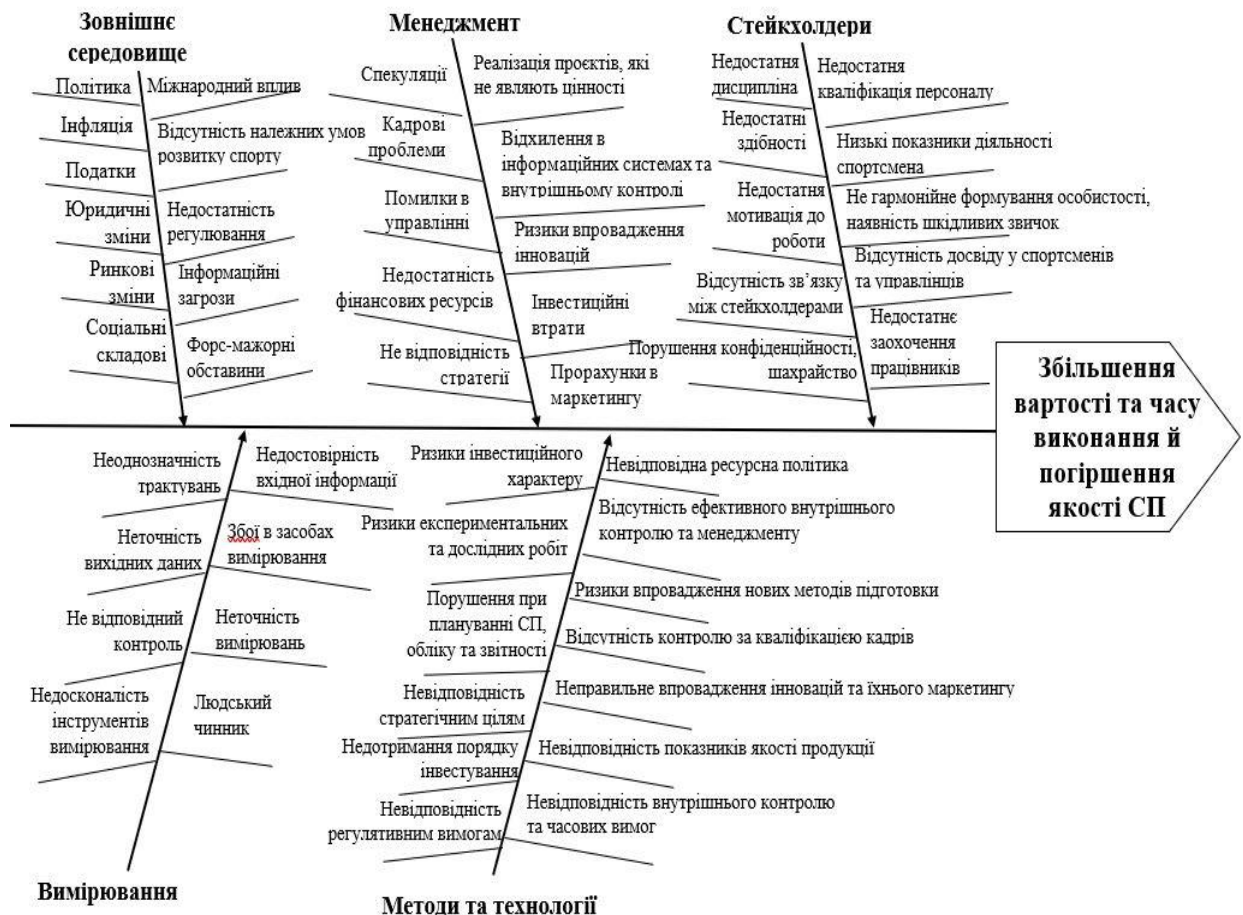


Рис.2.1. Діаграма Ісікави «Збільшення вартості та часу виконання й погіршення якості СП»

- неефективне управління ресурсами (фінансовими, трудовими, територіальними) та застосування правильних ресурсів в потрібне русло (інвестиції на розвиток, людські ресурси тощо) для формування ціннісної мержинмальності;
- неврегульованість на законодавчому рівні механізму здійснення контролю за кваліфікацією кадрів у фітнес-індустрії, відносин меценатства та

інвестицій у сфері фізичної культури і спорту, недостатня кількість інформаційно-соціальних кампаній, спрямованих на популяризацію спорту, мотиваційних презентацій масового спорту та спорту вищих досягнень, недостатній рівень інформування суспільства про перспективи та привабливість спортивної кар'єри, що зменшує мотивацію населення до систематичних занять фізичною культурою і спортом;

- недостатня кількість кваліфікованих кадрів: тренерів відповідної кваліфікації, втрата фахових тренерів і спеціалістів, непопулярність спортивної кар'єри серед молоді, невідповідність матеріально-технічного забезпечення потребам спортсменів, відсутність комфортних та безпечних умов для проведення навчально-тренувальних зборів в Україні; неналежний рівень медико-біологічного та науково-методичного супроводу спортсменів, недосконала система розподілу коштів державного бюджету у сфері спорту вищих досягнень;

- відсутність умов для визначення потреб, ведення обліку, стандартизованих вимог до професій, підготовки та професійного зростання фахівців, які здійснюють заходи з фізичної культури і спорту;

- невідповідність стану цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури сучасним тенденціям розвитку спорту у світі та неможливість виконання актуальних завдань існуючими методами без використання інформаційних технологій;

- порушення при плануванні, обліку, реалізації та звітності за СП;
- відсутність ефективного внутрішнього контролю та менеджменту;
- невідповідність показників якості продукції, послуги, результату;
- неправильне впровадження інновацій та їхнього маркетингу;
- практично всі процеси управління СП пов'язані з людьми, кожен з яких має свої знання, свою точку зору, вподобання, можливості, мотиви, можливості й загрози тощо, а це в свою чергу призводить до невизначеностей та неузгодженості, і, як наслідок, до високих ризиків пов'язаних з

стейкхолдерами СП, які ставлять під загрозу впровадження та ефективність реалізації таких проєктів.

Висока залежність від людського чинника та значної кількості учасників СП ставлять передумови для дослідження інтенсивності впливу стейкхолдерів на ефективність управління СП в поєднанні з небезпеками та невизначеностями їх рішень, впливів, взаємодії або протидії, а також показників їхньої діяльності.

2.3. Ідентифікація стейкхолдерів спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

Виходячи з переліку кадрового складу Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” (додаток В), основних стейкхолдерів спортивної та фізкультурно-оздоровчої діяльності (додаток Д та додаток Е), а також Положення Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” (додаток А) можна ідентифікувати наступних стейкхолдерів СП (рисунок 2.2.).

Поведінка стейкхолдерів СП визначається їхніми інтересами, які є відносно стабільними в часі, і зацікавлені сторони готові докладати різних зусиль для впливу на реалізацію проєктів з метою корегування організаційної поведінки відповідно до цих інтересів [55]. Тому, найкращих результатів в управлінні СП можна досягти завдяки взаємодії між зацікавленими сторонами, при цьому створюючи цінність для кожного стейкхолдера.

До стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” відносяться:

- ініціатор – Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт»; Міністерство фізичної культури і спорту; Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської державної адміністрації, місцеві та регіональні адміністрації;



Рис.2.2. Схема стейкхолдерів СП

- власник – держава в особі Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональної територіальної громади;

- інвестор – держава (державний, регіональний та місцевий бюджети);

- замовник – Національний комітет спорту інвалідів України, Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт», Обласні організації фізкультурно-спортивних товариств;

- споживачі кінцевої продукції – спортсмени, тренери, допоміжний склад (заступники тренерів, масажисти і т. д.), Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт»; Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської державної адміністрації, федерації Миколаївської області за видами спорту осіб з інвалідністю з нозологій, їхні спілки та осередки на місцях, населення регіону та України;

- підрядники й постачальники – компанії, що здійснюють обслуговування тренувального процесу чи реабілітації та проведення спортивних заходів, виробники обладнання, запасних частин, засобів зв'язку та цифровізації;

- конкуренти – конкуруючі спортсмени й тренери за видами спорту, спортивні організації, федерації, клуби регіону, України й закордону, як державні так і не державні;

- органи влади – Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської державної адміністрації, державні та місцеві органи виконавчої влади і місцевого самоврядування міста Миколаєва та області, які можуть бути зацікавлені або незацікавлені у створенні продукту СП – міжнародні організації, державні та місцеві органи влади, клуби, федерації й громади

- ліцензіари, держані структури Миколаєва, області та України, що видають дозволи, ліцензії на участь у змаганнях, проводять сертифікацію тощо;

- громадські групи і організації фізкультурно-оздоровчого спрямування та населення, які можуть сприяти у проведенні спортивних

заходів, рекламної кампанії із демонстрації та впровадження в загал продукту СП, здаванні в оренду площ – рекламні, пропагандистські та посередницькі компанії й окремі особи;

- менеджери СП – начальник регіонального центру та заступник начальника Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”; Центральний орган виконавчої влади з фізичної культури і спорту разом з національним Олімпійським комітетом забезпечує підготовку та участь інвалідів у Параолімпійських іграх та міжнародних іграх інвалідів.

- команда СП – виконавці: спортсмени, тренери з видів спорту, тренери-викладачі та викладачі зі спорту, реабілітологи, працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів.

Окрім цього, кожна група зацікавлених сторін має свій вплив на реалізацію СП. Вплив може бути позитивним, негативним чи нейтральним [49, 56]. Позитивний вплив зацікавлених сторін на реалізацію проєкту є корисним, оскільки він допомагає впроваджувати проєкт. Проте, він може мати і негативні наслідки. Негативний вплив, в загальному випадку, не є корисним під час реалізації проєкту, проте, інколи може відбуватись навпаки. Наприклад, досить агресивна критика СП у засобах масової інформації може спричинити хвилю підтримки проєкту у громадському середовищі. Або досить активна негативна позиція держави щодо певного СП (агресивне втручання у керівництво, агресивна негативна інформаційна складова у засобах масової інформації) може сколихнути хвилю підтримки, а, отже, позитивного впливу. Нейтральний вплив, в загальному випадку, ніяким чином не зачіпає реалізацію СП, інколи він може бути змінений зовнішніми чинниками, і тоді з нейтрального стати або позитивним, або негативним. Проєктному менеджеру або команді СП важливо не пропустити переростання нейтрального впливу у негативний, або прикласти зусилля для зміни нейтральної позиції на позитивну.

Тому, необхідне дослідження ризикотворних факторів пов'язаних зі стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

2.4. Дослідження ризикотворних факторів пов'язаних зі стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

Кожен зі стейкхолдерів проєкту має можливості вплинути на проєкт найкращим чином, або заважати його реалізації [53]. Маючи позитивні орієнтири та цілі, які навпаки можуть бути неправильними або непотрібними на цей момент діями і викликати загрози. Але, буває і навпаки, коли високо ризиковані проєкти призводять до підвищення можливостей та шансу високої ефективності й успіху проєкту. Протилежності можливості-загроза взаємодоповнюють один одного: можливості породжують загрози, а загрози дають можливості, і, тільки в збалансованому гармонійному співвідношенні можна досягти правильного та ефективного результату управління [57].

На основі джерел [6, 8, 47, 50, 53, 56-57] визначимо ризики основних стейкхолдерів СП (можливості та загрози) та занесемо їх до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Ризики (загрози та можливості) стейкхолдерів СП

Назва стейкхолдера	Загрози стейкхолдера	Можливості стейкхолдера
1	2	3
Власник	Маятникова система підготовки та прийняття рішень	Чітке визначення значущих цілей вдосконалення системи управління в галузі фізичної культури та спорту

Продовження таблиці 2.1.

Назва стейкхолдера	Загрози стейкхолдера	Можливості стейкхолдера
1	2	3
	Відсутність коригуючих дій	Регулювання та коригування управлінських дій
	Демотиваційний стиль керівництва	Своєчасне блокування та зменшення ризиків
	Дублювання організаційного порядку	Наявність ефективного внутрішнього контролю та менеджменту
	Виникнення клік (використання ресурсів організації в особистих цілях)	Заохочення та мотивування працівників
	Схильність до крайнощів	Забезпечення репутації спортивної організації
	Недостатнє стимулювання та заохочення працівників	Збереження бюджету, можлива мінімізація витрат, запровадження меценатства та корпоративної культури відносин зі стейкхолдерами
	Нездатність приймати правильні рішення з урахування змін зовнішніх факторів	Забезпечення перспективних спортсменів необхідними ресурсами та створення маржової цінності СП

Продовження таблиці 2.1.

Назва стейкхолдера	Загрози стейкхолдера	Можливості стейкхолдера
1	2	3
Ініціатор/Замовник	Бюрократизм	Впровадження нових ідей
	Невідповідність продукту, послуги стандартам або завищення вимог	Сприяння розвитку спортивної організації
	Загроза зростання вартості продукту, послуги, результату	Комунікація зі стейкхолдерами
	Неточності основних параметрів СП	Забезпечення точності та достовірності вхідної інформації
	Розсіювання цілей	Формування чітких тактичних і/або стратегічних цілей організації
	Неточна передача інформації, недосконала цифровізація	Вірне формування критеріїв та показників СП
	Гнучкість, яка може привести до додаткових поправок та змін у проєктах	Створення плану розвитку спортивної організації або регіону та слідування йому
	Невідповідність поставлених цілей стратегії СП	Максимально чітке визначення вимог до продукту СП

Продовження таблиці 2.1.

Назва стейкхолдера	Загрози стейкхолдера	Можливості стейкхолдера
1	2	3
Інвестор	Змога маніпулювати власником	Достатнє та вчасне фінансування
	Обмеження бюджету або імпульсне інвестування	Зростання частки ринку при використанні продукту СП
	Неприйняття втрат	Контролювання СП
	Несвоєчасність надходження фінансових ресурсів до проєкту	Контроль фінансової, бухгалтерської та управлінської звітності
	Загроза зміни вартості капіталу коштів	Задоволеність клієнтів
	Загроза недоотримання прибутку та нестача	Зростання частки прибутку при використанні продукту проєкту
Менеджер	Безініціативність, пасивність	Доскональний підбір кваліфікованих кадрів
	Інверсія (результат управлінського впливу виявляється протилежний до мети)	Збалансованість ризиків СП та доходів від реалізації проєкту
	Переважаючі особисті відносин над службовими	Наявність корпоративної методології протиризикового управління
	Неточна передача інформації	Дисциплінованість

Продовження таблиці 2.1.

Назва стейкхолдера	Загрози стейкхолдера	Можливості стейкхолдера
1	2	3
	Розробка та впровадження помилкових управлінських бізнес-рішень, невірний підбір спортсменів, учасників, тренерів, невідповідність кваліфікаційним вимогам	Застосування сучасних методів управління
	Невиконання всіх поставлених задач в строки	Наявність внутрішнього контролю
	Можливість затримки та коригування основних параметрів при реалізації проєкту	Ефективне використання ресурсів
	Незбалансованість ризиків СП та доходів від реалізації проєкту	Висока операційна результативність
	Низька операційна результативність	Підвищення компетентності

Продовження таблиці 2.1.

Назва стейкхолдера	Загрози стейкхолдера	Можливості стейкхолдера
1	2	3
	Нездатність проекту забезпечити виконання тактичних і/або стратегічних цілей організації	Створення позитивного психологічного оточення проекту
	Відсутність корпоративної методології протиризикового управління	Реалізація творчого та інтелектуального потенціалу команди проекту
	Неправильна організація проекту	Самостійна пропозиція нових ідей для проекту
Команда проекту/ Спортсмени, Тренери, Організатори	Стагнація (нездатність до змін, невміння їх здійснювати)	Особиста цілісність і надійність
	Особливості сприйняття	Ефективна взаємодія членів команди
	Людський фактор	Точність та об'єктивність оцінювань
	Відсутність контролю	Професійна компетентність
	Розрив між рішенням та виконанням	Орієнтація на результат
	Некерованість	Зацікавленість в досягненні цілей

Продовження таблиці 2.1.

Назва стейкхолдера	Загрози стейкхолдера	Можливості стейкхолдера
1	2	3
	Непрофесійність у відношеннях в колективі	Високий рівень винагороди
	Відсутність стрес-менеджменту, фізичної та психологічної реабілітації	Можливість кар'єрного росту
	Несвоєчасність виконання	Збереження робочого місця
	Професійна некомпетентність, спекуляції та шахрайство	Приріст заробітної плати
	Неточність оцінювань	Реалізація свого творчого та інтелектуального потенціалу
	Неефективне використання ресурсів	Якісне та своєчасне виконання СП відповідно до встановлених вимог
	Порушення цілісності даних та інформації про систему	Самостійна пропозиція нових ідей для проекту
Конкуренти	Порушення правил роботи на ринках та перешкоджання доступу до фінансових, трудових та матеріально-технічних ринків	Спонування до розвитку та удосконалення

	Несанкціоноване втручання у процес планування та реалізації проєкту	Створення «здорової» конкуренції на ринку
	Поява більш потужних конкурентів на ринку	Дотримання етичних норм

Виявивши можливості та загрози основних стейкхолдерів СП можна перейти до їхнього аналізу та визначити шляхи підвищення ефективності управління СП за рахунок протиризикового управління стейкхолдерами.

Висновки до другого розділу

Проведено дослідження діяльності Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт». Виявлено основні завдання, процеси та задачі організації. Проаналізована кадрова, фінансова, спортивна та фізкультурно-оздоровча діяльність.

Продіагностовано та оцінено стан управління в Миколаївському регіональному центрі з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт». Визначено, що механізм управління в галузі фізичної культури та спорту Миколаївського регіону реалізується на центральному, регіональному, місцевому і галузевому рівнях. Спортивно-фізкультурна та реабілітаційна робота в Миколаївській області ведеться серед інвалідів нозологій з вадами: розумового та фізичного розвитку; опорно-рухового апарату; зору і слуху. Визначено кадровий склад Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» та зроблено висновок, що не всі співробітники мають спеціальну вищу освіту з фізичної культури та спорту.

Аналіз фінансової звітності показав, що фінансування Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю

«Інваспорт» здійснюється тільки за рахунок державного бюджету та бюджетів обласних і місцевих рад, відсутні відносини меценатства та інвестицій зі сторони. При цьому реформа галузі фізичного виховання та спорту ставить на меті зменшення видатків з державного бюджету і запровадження клубної системи. Реорганізація спорту як галузі веде до його комерціалізації, а основна мета реформування – не лише навчитися працювати з бюджетними грошима, а й забрати у держави не властиві їй функції саме через створення самодостатніх та фінансово стійких громадських спортивних організацій.

Кількість осіб, які займаються спортом при Миколаївському регіональному центрі з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» за даними на 2020 рік становить 127 осіб, з яких за видами спорту: бадмінтон – 2; бочча – 3; дзюдо – 6; лижні перегони – 1; пауерліфтинг – 12; плавання – 41; риболовний спорт – 4; спортивні танці на візках – 11; тхеквондо – 1; фехтування на візках – 12; футбол – 30; шахи – 2; шашки – 2.

Кількість працівників фізичної культури і спорту, які проводять заняття – 12 осіб. З них за видами спорту: дзюдо – 1; пауерліфтинг – 2; плавання – 3; спортивні танці на візках – 1; фехтування на візках – 4; футбол – 1.

Виявлено недостатність штатних тренерів для забезпечення роботи за всіма представленими видами спорту та відсутність ставок менеджерів.

Кількість осіб з інвалідністю, які охоплені фізкультурно-оздоровчою діяльністю при Миколаївському регіональному центрі з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» за даними на 2020 рік складає 423, з них за віком: 6 – 18 років – 5 осіб, 19 – 35 років – 276 осіб, 36 років та старше – 142 особи. Загалом 202 жінки та 221 чоловік. Прикріплені до організацій, які здійснюють фізкультурно-оздоровчу діяльність за місцем проживання громадян 228 осіб і 195 перебуває під патронатом інших підприємств, установ і організацій.

Визначені основні види СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт». Це: проекти відбору спортсменів; проекти підготовки спортсменів; проекти навчально-тренувальних зборів; проекти участі в змаганнях; проекти проведення змагань;

проекти спорту вищих досягнень; проекти будівництва нових та модернізації старих комплексів для тренування та реабілітації спортсменів; проекти розвитку та популяризації фізичної культури та спорту; рекламні та інформаційно-соціальні проекти; проекти модернізації та оновлення обладнання для тренувального процесу і реабілітації; проекти розвитку спортивних організацій, федерацій тощо; проекти фізкультурно-оздоровчого характеру; проекти реорганізації галузі фізичної культури та спорту; проекти підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців галузі фізичної культури та спорту й управлінців цієї галузі; проекти цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури; проекти підвищення грамотності стейкхолдерів, з урахування змін зовнішніх та внутрішніх факторів; інноваційні проекти в сфері фізичної культури та спорту.

Проведено класифікацію СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт». Виявлено особливості управління СП та проблеми такого управління.

За допомогою методу причинно-наслідкової діаграми Ісікави визначено, які з факторів ризиків за групами (зовнішнє середовище, менеджмент, стейкхолдери, вимірювання, методи та технології) мають вплив на вартість, час та якість СП.

Розкрито, що практично всі процеси управління СП пов'язані з людьми, кожен з яких має свої знання, свою точку зору, вподобання, можливості, мотиви, можливості й загрози тощо, а це в свою чергу призводить до невизначеностей та неузгодженості, і, як наслідок, до високих ризиків пов'язаних з стейкхолдерами СП, які ставлять під загрозу впровадження та ефективність реалізації таких проектів.

Ідентифіковано стейкхолдерів СП та конкретизовано основних стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт».

Виявлено ризикотворні фактори основних стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» через призму їхніх можливостей та загроз для СП.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ СПОРТИВНИХ ПРОЄКТІВ ЗАКЛАДУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

3.1. Шляхи подолання наслідків ризикотворних факторів пов'язаних зі стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

Будь-які відносини між людьми можна зобразити класичною моделлю Інь та Ян монади Дао, в якій завжди є два начала, дві властивості, які знаходяться в стані протиборства, придушення і обмеження один одного [57].

Управління людьми – це управління двома протилежними властивостями, Інь і Ян, які завжди знаходяться у взаємодії, а їх прагнення до витіснення один одного є рушійною силою розвитку речей, явищ і систем [57, 58]. Будучи основною (фундаментальною) моделлю всього сущого, концепція Інь-Ян розкриває два положення: по-перше, все постійно змінюється, і, по-друге, протилежності взаємодоповнюють один одного [59]. Дві протилежності, які утворюють єдине ціле лише в гармонійній комбінації [60].

Кожен зі стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” має можливості вплинути на проєкт найкращим чином, або заважати його реалізації, або маючи позитивні орієнтири та цілі, які навпаки можуть бути неправильними або непотрібними на цей момент діями і викликати загрози. Але, буває і навпаки, коли високо ризиковані проєкти призводять до підвищення можливостей та шансу високої ефективності й успіху проєкту. Протилежності можливості-загроза взаємодоповнюють один одного: можливості породжують загрози, а загрози дають можливості, і, тільки в збалансованому гармонійному співвідношенні можна досягти правильного та ефективного результату управління [57].

В джерелі [35] відмічене, що успішність проєкту залежить від трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проєктами: тривалість, вартість, якість.

Як зазначає автор [57], внаслідок своєї протилежності можливості та загрози, будучи антиполярними, взаємно протидіють й обмежують один одного. Коли одна сторона знаходиться в надлишку, друга відчуває нестачу. При ослабленні одного боку настає посилення іншого. Для забезпечення ефективного управління стейкхолдерами необхідно збалансувати їх ризики: збільшити можливості позитивного впливу учасників та зменшити можливості настання загроз, зберігаючи стабільний стан системи, в межах трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проєктами: тривалість, вартість, якість, що можливе шляхом поєднання прийомів управління можливостями (шанс-менеджменту) та загрозами (ризик-менеджменту). Згідно з китайськими уявленнями, все, що рухається і рухається вгору, ясно визначено і активно, відповідає динамічному функціонуванню й руху, відноситься до Ян, а все, що зберігає нерухомість, опускається вниз, є невиразним і прихованим, пасивним та має слабкі функції, відноситься до Інь [59-60]. Аналогічно динамічне функціонування і рух забезпечують можливості, а призводить до нерухомості, пасивності або руху вниз – загрози. Тому, відповідно в моделі складова Ян – Можливості – білий колір, а Інь – Загрози – чорний, протилежність і взаємозв'язність уособлюються кривою лінією, а здатність до трансформації один в одного показана точками - «зародками» одного початку в іншому.

Окрім цього, показники діяльності стейкхолдерів СП, зокрема й Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” залежать від їхньої мотивації, здібностей та матеріально-технічного забезпечення, що виражають формулою (3.1) [61]:

$$П = М + З + Заб \quad (3.1)$$

де П – показники діяльності стейкхолдера; М – мотивація стейкхолдера; З – здібності стейкхолдера; Заб – забезпечення стейкхолдера.

У процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційних цілей, а з другого – задоволення індивідуальних потреб. Тому, стейкхолдер повинен мати бажання виконувати роботу (мотивацію), вміти її виконувати (організаційні здібності) і мати для цього необхідні матеріали та обладнанням (забезпечення).

Інтерес і бажання виконувати роботу – це наслідок, один з інтегральних проявів складних процесів мотиваційної сфери. Мотивацію слід розрізняти внутрішню і зовнішню. Інтерес (бажання) формується лише в результаті внутрішньої мотивації. Вона виникає тоді, коли зовнішні мотиви і цілі відповідають можливостям (здібностям) працівника і він розуміє суб'єктивну відповідальність за їх реалізацію. Успішна реалізація мотивів і цілей викликає у працівника натхнення, творчість при виконанні роботи за власного ініціативою, тобто внутрішню мотивацію та інтерес. Внутрішня мотивація виникає також тоді, коли працівник відчуває задоволення від самого трудового процесу, умов праці, від характеру взаємовідносин з керівником, членами колективу та інше. Однак, внутрішня та зовнішня мотивації повинні існувати у діалектичній єдності, яку необхідно розглядати через призму людини з її вимогами та запитами, психологією та філософією життя, життєвим кредо.

Виходячи з концептуальної моделі балансу ризиків (можливостей та загроз), що була застосована до стейкхолдерів проєктів вітроенергетики [57] та показників діяльності стейкхолдерів СП, які вагомо залежать від їхньої мотивації, здібностей та забезпечення проєктів, можна сформулювати концептуальну модель протиризикового управління СП, яка зображена на рисунку 3.1.

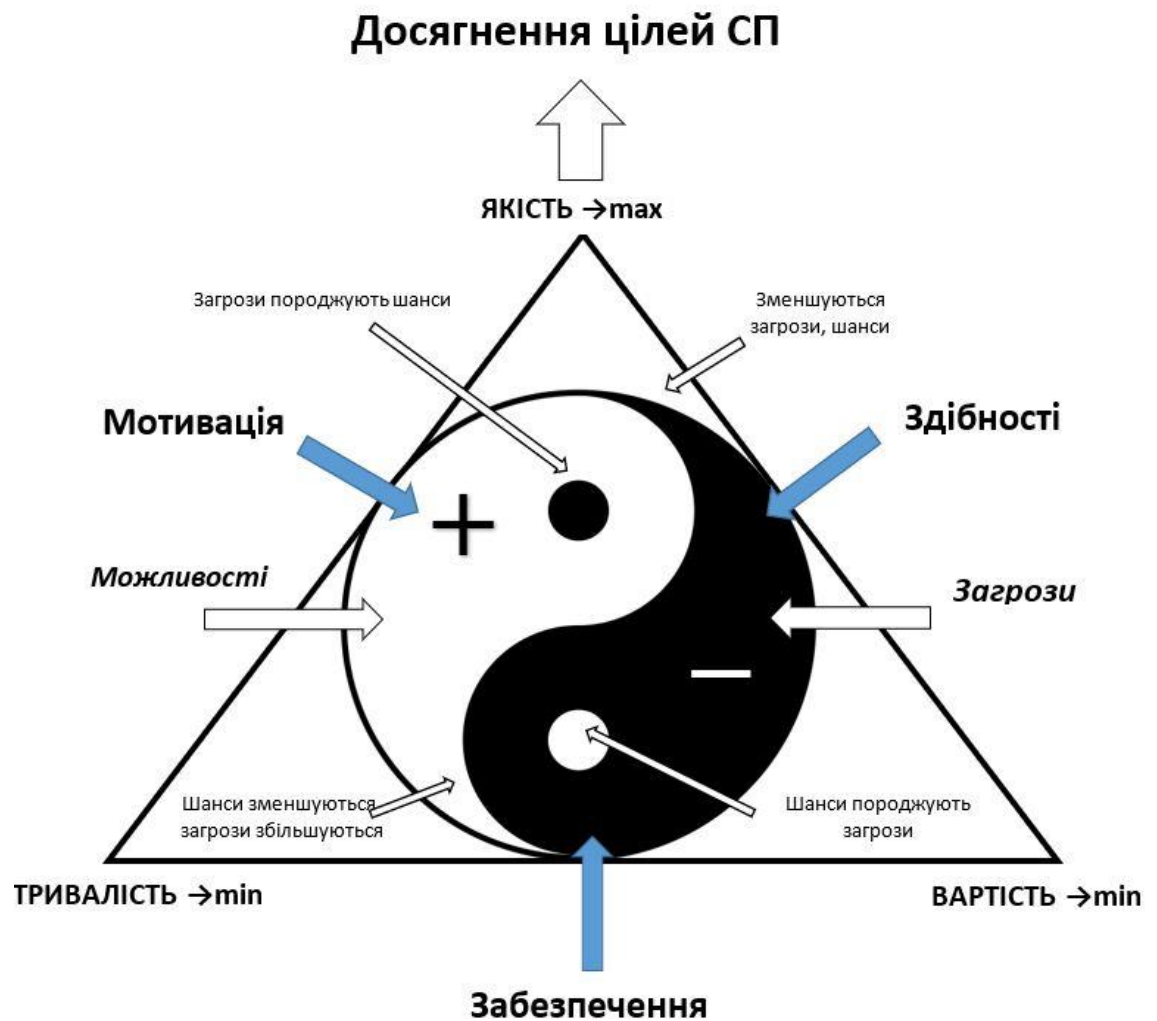


Рис. 3.1. Концептуальна модель протиризикового управління СП

Суть моделі полягає в наступному: для забезпечення ефективного управління стейкхолдерами СП та досягнення цілей необхідно враховувати та підвищувати показники діяльності стейкхолдерів СП, які визначаються їхньою мотивацією, здібностями та забезпеченням, а також збалансувати їхні ризики: збільшити можливості позитивного впливу учасників та зменшити можливості настання загроз, зберігаючи стабільний стан системи, в межах трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проєктами: тривалість, вартість, якість, що можливе шляхом поєднання прийомів управління можливостями (шанс-менеджменту) та загрозами (ризик-менеджменту).

3.2. Метод протиризикового управління стейкхолдерами спортивних проєктів

Даний метод включає тринадцять етапів (рис. 3.2) і базується на концептуальній моделі протиризикового управління СП, що описана в попередньому розділі 3.1 дипломної роботи.

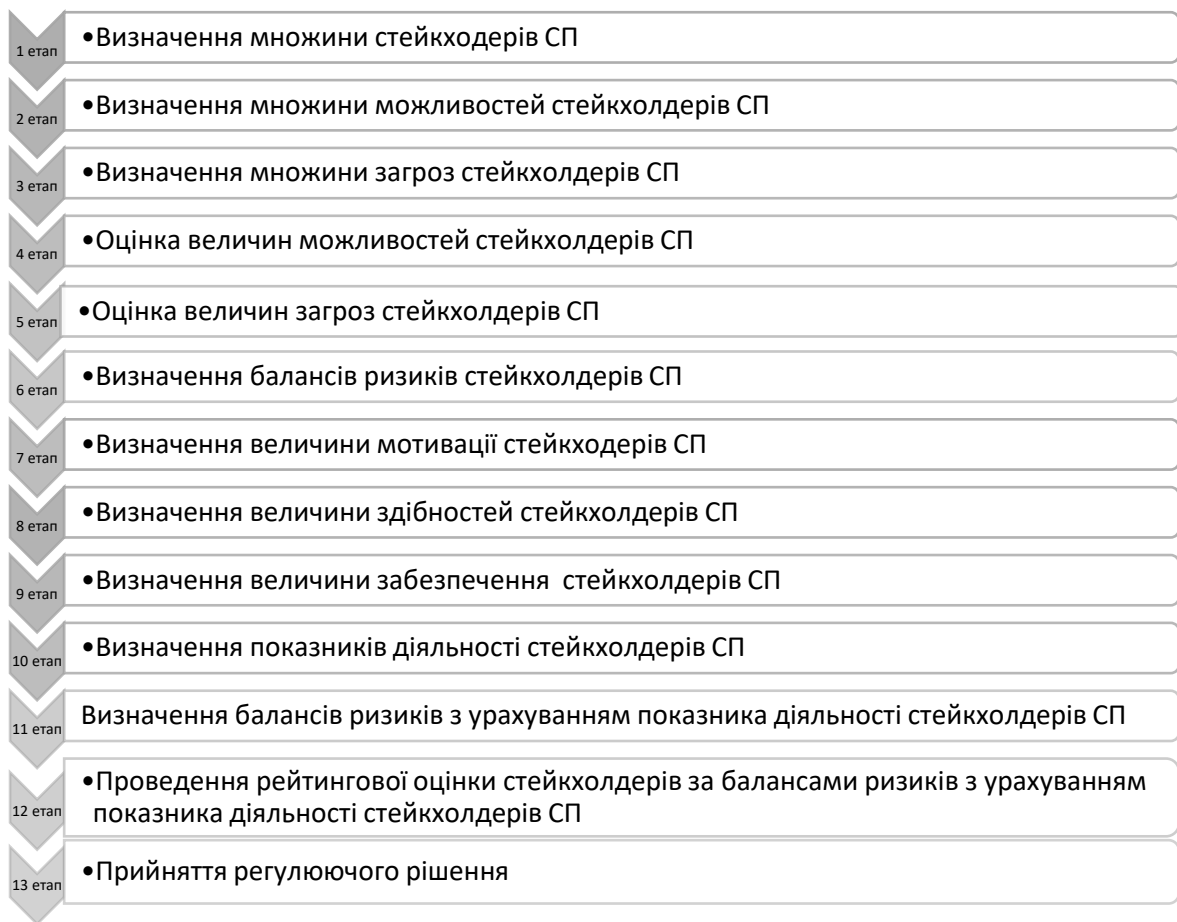


Рис. 3.2 Процес протиризикового управління стейкхолдерами СП

Метод протиризикового управління стейкхолдерами СП отримано за рахунок удосконалення методу протиризикового управління стейкхолдерами проєктів вітроенергетики, що описаний в джерелі [49], шляхом запровадження додаткового показника діяльності стейкхолдерів СП, який дає можливість поглибленого дослідження стейкхолдерів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяє досягненню цілей СП.

Опишемо більш детально запропонований метод протиризикового управління стейкхолдерами СП:

1. Після процедури ініціації формування СП, збираються дані по проєкту та проводить ідентифікація стейкхолдерів таких проєктів, як описувалось в розділі 2.3. і визначається множина стейкхолдерів СП за формулою (3.2):

$$S = \{S_1; \dots; S_k; \dots; S_L\}, \quad (3.2)$$

де L – кількість стейкхолдерів СП, k – номер стейкхолдера, $(k = \overline{1; L})$.

2. Визначаються можливості стейкхолдерів.

Можливість k -го стейкхолдера СП C_{ki} визначається за формулою (3.3):

$$C_{ki} = \sum_{i=1}^n P_{ki} \cdot V_{ki},$$

де P_{ki} – ймовірність виникнення i -ї можливості стейкхолдера СП; V_{ki} – виграш від i -ї можливості, грн, n – кількість можливостей стейкхолдера.

3. Визначається множина можливостей стейкхолдерів C_k , що виражається формулою 3.4:

$$C_k = \{C_{k1}; \dots; C_{ki}; \dots; C_{kn}\}, \quad (3.4)$$

де C_{ki} – можливість k -го стейкхолдера СП; n – кількість можливостей стейкхолдера, i – номер можливості k -го стейкхолдера, $(i = \overline{1; n})$.

4. Визначаються загрози стейкхолдерів СП.

Загрози k -го стейкхолдера СП D_{kj} визначимо за формулою (3.5):

$$D_{kj} = \sum_{j=1}^m P_{kj} \cdot V_{kj},$$

де P_{kj} – ймовірність виникнення j -ї загрози; V_{kj} – втрати від j -ї загрози, грн., m – кількість загроз стейкхолдера.

5. Формується множина загроз стейкхолдерів СП D_k , що виражається формулою (3.6):

$$D_k = \{D_{k1}; \dots; D_{kj}; \dots; D_{km}\}, \quad (3.6)$$

де D_{kj} – загроза k -го стейкхолдера СП, m – кількість загроз стейкхолдера, j – номер можливості k -го стейкхолдера, ($j = \overline{1; m}$).

6. На основі концептуальної моделі балансу ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів [49], величина балансів ризиків BR_k для k -го стейкхолдера СП визначається за формулою (3.7):

$$BR_k = \sum_{i=1}^n C_{ki} + \sum_{j=1}^m D_{kj},$$

Виходячи з формули (3.3) та формули (3.5), величину балансів ризиків BR_k для k -го стейкхолдера СП можна знайти за формулою (3.8):

$$BR_k = \sum_{i=1}^n P_{ki} \cdot V_{ki} + \sum_{j=1}^m P_{kj} \cdot V_{kj},$$

7. Визначається множина балансів ризиків стейкхолдерів СП, що виражається формулою (3.9):

$$BR = \{BR_1; \dots; BR_k; \dots; BR_L\}, \quad (3,9)$$

де BR_k – баланс ризиків для k -го стейкхолдера СП, L – кількість стейкхолдерів СП, k – номер стейкхолдера, $(k = \overline{1; L})$.

8. За величиною балансів ризиків формується рейтинг стейкхолдерів СП:

$$BR_k, \quad (k = \overline{1; l}).$$

9. Проводиться оцінка балансів ризиків стейкхолдерів.

Зважаючи на можливі стани системи взаємодії можливостей та загроз стейкхолдерів СП [49], величина балансу ризиків (BR_k) для k -го стейкхолдера СП може приймати значення:

$$BR_k = \begin{cases} BR_k < 0, \text{ якщо } C_k < D_k \\ BR_k = 0, \text{ якщо } C_k = D_k \\ BR_k > 0, \text{ якщо } C_k > D_k, \end{cases} \quad (3.10)$$

де C_k – сумарна величина можливостей k -го стейкхолдера СП, а D_k – сумарна величина загроз k -го стейкхолдера СП.

Відповідно до концептуальної моделі, яка попередньо викладена в розділі 3.1., всіх стейкхолдерів СП у відповідності до величин балансів ризиків поділимо на три групи:

- при $BR_k < 0$ – загрозливі стейкхолдери;
- при $BR_k = 0$ – гармонізовані стейкхолдери;
- при $BR_k > 0$ – шансові стейкхолдери.

Базуючись на отриманих результатах можна визначити відповідні множини стейкхолдерів та провести рейтингову оцінку стейкхолдерів за балансами їхніх ризиків (можливостей та загроз).

10. Здійснюється ранжування стейкхолдерів СП за балансами ризиків на загрозливих, гармонізованих та шансових. З множини стейкхолдерів СП,

S , визначаються відповідні множини шансових, гармонізованих та загрозливих стейкхолдерів, що виражаються формулою (3.11):

$$S = \{S_D\} \cup \{S_G\} \cup \{S_C\}, \quad (3.11)$$

де S_D – множина загрозливих стейкхолдерів СП; S_G – множина гармонізованих стейкхолдерів СП; S_C – множина шансових стейкхолдерів СП.

11. Визначається величина мотивації стейкхолдерів M та отримується відповідна множина мотивацій стейкхолдерів, що виражається формулою 3.12:

$$M = \{M_1; \dots; M_k; \dots; M_L\}, \quad (3.12)$$

де M_k – мотивація k -го стейкхолдера СП; L – кількість стейкхолдерів, k – номер стейкхолдера, $(k = \overline{1; L})$.

12. Визначається величина здібностей (Ability) стейкхолдерів A , та отримується відповідна множина здібностей стейкхолдерів, що виражається формулою 3.13:

$$A = \{A_1; \dots; A_k; \dots; A_L\}, \quad (3.13)$$

де A_k – здібності k -го стейкхолдера СП; L – кількість стейкхолдерів, k – номер стейкхолдера, $(k = \overline{1; L})$.

13. Визначається величина матеріально-ресурсного забезпечення (Providing) діяльності стейкхолдерів P , та отримується відповідна множина забезпечення стейкхолдерів, що виражається формулою 3.14:

$$P = \{P_1; \dots; P_k; \dots; P_L\}, \quad (3.14)$$

де P_k – забезпечення k -го стейкхолдера СП; L – кількість стейкхолдерів, i – номер стейкхолдера, $(k = \overline{1; L})$.

14. Визначаються показники діяльності ACT (Activity) для кожного стейкхолдера СП, та отримується відповідна множина показників діяльності стейкхолдерів, що виражається формулою 3.15:

$$ACT_k = M_k + A_k + P_k \quad (3.15)$$

де ACT_k – показники діяльності k -го стейкхолдера; M_k – мотивація k -го стейкхолдера; A_k – здібності k -го стейкхолдера; P_k – забезпечення k -го стейкхолдера.

15. Визначається баланс ризиків з врахуванням показника діяльності BRA_k для кожного стейкхолдера СП за формулою 3.16:

$$BRA_k = ACT_k + BR_k, \quad (3.16)$$

де ACT_k – показники діяльності k -го стейкхолдера; BR_k – баланс ризиків для k -го стейкхолдера.

16. Отримання множин балансів ризиків стейкхолдерів СП з врахуванням показника діяльності BRA :

$$BRA = \{BRA_1; \dots; BRA_k; \dots; BRA_L\},$$

де BRA_k – діяльнісно-ризиковий показник k -го стейкхолдера СП, L – кількість стейкхолдерів СП, k – номер стейкхолдера, $(k = \overline{1; L})$.

17. Здійснюється ранжування стейкхолдерів СП за балансами ризиків з врахуванням показників діяльності на загрозливих, гармонізованих та шансових. Перевіряється обмеження:

$$BRA_k < 0,$$

де BRA_k – баланс ризиків для k -го стейкхолдера СП.

За умови, якщо BRA_k , задовольняє нерівність, то даний стейкхолдер відноситься до загрозової множини S_D ,

$$S_D = S_D + 1.$$

Кількість загрозових стейкхолдерів збільшилась на 1.

18. Визначається належність стейкхолдерів до множини гармонізованих стейкхолдерів $\{S_G\}$.

Перевіряється обмеження:

$$BRA_k = 0,$$

де BRA_k – баланс ризиків для k -го стейкхолдера СП.

За умови, якщо BRA_k , задовольняє рівність, то даний стейкхолдер відноситься до гармонізованої множини S_G ,

$$S_G = S_G + 1.$$

Кількість гармонізованих стейкхолдерів збільшилась на 1.

19. Якщо стейкхолдер не відноситься до множини загрозових або гармонізованих стейкхолдерів, він додається до множини шансових стейкхолдерів $\{S_C\}$.

$$S_C = S_C + 1.$$

Кількість шансових стейкхолдерів збільшилась на 1.

20. Отримання оновлених множин проранжованих стейкхолдерів СП: шансові, гармонізовані, загрозливі.

21. Аналіз отриманих результатів та прийняття регулюючого рішення.

Топ-менеджери, разом з керівником проєктного офісу та комерційного відділу підприємства, виносять регулююче рішення про прийняття стейкхолдерів до участі в СП та визначають напрями управління ними.

Визначені стейкхолдери допускаються до участі в СП.

3.3. Обґрунтування рекомендацій щодо формування системи управління стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

В розділі 3.1 було визначено, що для забезпечення ефективного управління стейкхолдерами СП та досягнення цілей необхідно враховувати та підвищувати показники діяльності стейкхолдерів СП, які визначаються їхньою мотивацією, здібностями та матеріально-технічним забезпеченням, а також збалансувати їхні ризики: збільшити можливості позитивного впливу учасників та зменшити можливості настання загроз, зберігаючи стабільний стан системи, в межах трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проєктами: тривалість, вартість, якість, що можливе шляхом поєднання прийомів управління можливостями (шанс-менеджменту) та загрозами (ризик-менеджменту).

Застосуємо метод протиризикового управління стейкхолдерами СП до ідентифікованих стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

Етап 1. Після ідентифікації стейкхолдерів СП, яка була проведена в розділі 2.3, визначаються їхні ризики (можливості та загрози), що були виявлені в розділі 2.4 магістерської роботи. За допомогою інтерв’ювання стейкхолдерів й опитування експертів, менеджер та команда проєкту формують списки можливостей та загроз кожного стейкхолдера СП.

Етап 2. За допомогою експертного методу, що описаний в додатку Ж, проведемо оцінку ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів СП.

Приклад експертної оцінки можливостей команди СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” приведений на рис. 3.3.

Експерти	Можливості стейкхолдерів: команда проекту - спортсмени, тренери, організатори									
	Особиста цілісність і надійність		Ефективна взаємодія		Реалізація творчого потенціалу		Професійна компетентність		Орієнтація на результат	
	Ймовірність виникнення	Позитивний вплив на реалізацію	Ймовірність виникнення	Позитивний вплив на реалізацію	Ймовірність виникнення	Позитивний вплив на реалізацію	Ймовірність виникнення	Позитивний вплив на реалізацію	Ймовірність виникнення	Позитивний вплив на реалізацію
Експерт 1	0,15	0,17	0,2	0,14	0,09	0,14	0,09	0,14	0,09	0,14
Експерт 2	0,15	0,13	0,15	0,14	0,14	0,15	0,14	0,15	0,14	0,15
Експерт 3	0,18	0,14	0,17	0,14	0,12	0,15	0,12	0,15	0,12	0,15
Експерт 4	0,1	0,15	0,2	0,16	0,12	0,15	0,12	0,15	0,12	0,15
Експерт 5	0,14	0,14	0,19	0,14	0,09	0,14	0,09	0,14	0,09	0,14
Експерт 6	0,15	0,13	0,2	0,16	0,1	0,15	0,1	0,15	0,1	0,15
Експерт 7	0,13	0,15	0,2	0,16	0,11	0,15	0,11	0,15	0,11	0,15
Експерт 8	0,17	0,16	0,2	0,13	0,1	0,13	0,1	0,13	0,1	0,13
Показники:										
Середнє арифметичне	0,14625	0,14625	0,18875	0,14625	0,10875	0,145	0,10875	0,145	0,10875	0,145
Середнє відх ²	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gz ²	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gz	0,01	0,02	0,03	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01
Коефіцієнт варіації	0,10	0,14	0,13	0,09	0,20	0,07	0,20	0,07	0,20	0,07

Рис. 3.3. Приклад експертної оцінки можливостей команди СП

Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

Етап 3. Виходячи зі значень ймовірностей виникнення та позитивного/негативного впливу на реалізацію СП, отриманих експертним методом, проводиться розрахунок середнього значення ймовірності виникнення кожної окремої можливості/загрози стейкхолдера, очікуваного позитивного або негативного впливу від його настання, а також оцінка результатів експертизи, що показано на рис. 3.3.

Етап 4. За значеннями ймовірностей виникнення кожної окремої можливості/загрози стейкхолдера та очікуваного позитивного або негативного впливу від його настання за формулами (3.3) та (3.6) розділу 3 проводиться розрахунок можливостей/загроз стейкхолдерів СП.

Зведені результати експертної оцінки ризиків (можливостей та загроз) для основних стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” представлено в таблицях: для власника (табл. 3.1), ініціатора/замовника (табл. 3.2), інвестора (табл. 3.3), менеджера проекту (табл. 3.4), команди проекту (табл. 3.5), конкурентів (табл. 3.6).

Таблиця 3.1. Ризики (можливості та загрози) власника СП – держава в особі Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональної територіальної громади

	Можливості стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений позитивний вплив	Можливості стейкхолдера ППВП
		(0 ÷ 1)	(0 ÷ 1)	відн. од
Власник	Чітке визначення значущих цілей вдосконалення системи управління в галузі ФК ІС	0,16	0,16	0,0256
	Регулювання та коригування управлінських дій	0,15	0,13	0,0195
	Своєчасне блокування та зменшення ризиків	0,19	0,15	0,0285
	Наявність ефективного внутрішнього контролю та менеджменту	0,1	0,1	0,01
	Заохочення та мотивування працівників	0,125	0,11	0,01375
	Забезпечення репутації спортивної організації	0,1	0,14	0,014
	Збереження бюджету, можлива мінімізація витрат, запровадження меценатства та корпоративної культури в	0,11	0,14	0,0154
	Забезпечення перспективних спортсменів необхідними ресурсами та створення маржової цінності СП	0,1	0,14	0,014
	Сумарні можливості			0,14075
	Загрози стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений негативний вплив	Загрози стейкхолдера ППВП
		(0 ÷ 1)	(0 ÷ 1)	відн. од
	Маятникова система підготовки та прийняття рішень	0,13	-0,12	-0,0156
	Відсутність коригуючих дій	0,1	-0,13	-0,013
	Демотиваційний стиль керівництва	0,15	-0,12	-0,018
	Дублювання організаційного порядку	0,18	-0,15	-0,027
	Виникнення клік (використання ресурсів організації в особистих цілях)	0,12	-0,2	-0,024
	Схильність до крайнощів	0,13	-0,11	-0,0143
	Недостатнє стимулювання та заохочення працівників	0,1	-0,2	-0,02
	Нездатність приймати правильні рішення з урахування змін зовнішніх факторів	0,3	-0,12	-0,036
	Сумарні загрози			-0,1679

Таблиця 3.2. Ризики (можливості та загрози) ініціатора/замовника – Національний комітет спорту інвалідів України, Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт», Обласні організації фізкультурно-спортивних товариств

	Можливості стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений позитивний вплив	Можливості стейкхолдера ППВП
		(0 ÷ 1)	(0 ÷ 1)	відн. од
Ініціатор	Впровадження нових ідей	0,3	0,2	0,06
Замовник	Сприяння розвитку спортивної організації	0,2	0,1	0,02
	Комунікація зі стейкхолдерами	0,4	0,6	0,25
	Забезпечення точності та достовірності вхідної інформації	0,1	0,1	0,015
	Формування чітких тактичних і/або стратегічних цілей організації	0,4	0,4	0,16
	Вірне формування критеріїв та показників СП	0,4	0,2	0,08
	Створення плану розвитку спортивної організації або регіону та слідування	0,15	0,3	0,05
	Максимально чітке визначення вимог до продукту СП	0,15	0,2	0,04
	Сумарні можливості			0,735
	Загрози стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений негативний вплив	Загрози стейкхолдера ППВП
		(0 ÷ 1)	(0 ÷ 1)	відн. од
	Бюрократизм	0,15	-0,1	-0,015
	Невідповідність продукту, послуги стандартам або завищення вимог	0,3	-0,3	-0,09
	Загроза зростання вартості продукту, послуги, результату	0,1	-0,6	-0,06
	Неточності основних параметрів СП	0,3	-0,4	-0,12
	Розсіювання цілей	0,1	-0,4	-0,05
	Неточна передача інформації, недосконала цифровізація	0,3	-0,5	-0,2
	Гнучкість, яка може привести до додаткових поправок та змін у проєктах	0,1	-0,2	-0,02
	Невідповідність поставлених цілей стратегії СП	0,3	-0,6	-0,18
	Сумарні загрози			-0,735

Таблиця 3.3. Ризики (можливості та загрози) інвестора – держава (державний, регіональний та місцевий бюджети)

	Можливості стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений позитивний вплив	Можливості стейкхолдера ППВП
		(0 ÷ 1)	(0 ÷ 1)	відн. од
Інвестор	Достатнє та вчасне фінансування	0,4	0,2	0,08
	Зростання частки ринку при використанні продукту СП	0,6	0,6	0,36
	Контролювання СП	0,65	0,55	0,3575
	Контроль фінансової, бухгалтерської та управлінської звітності	0,15	0,2	0,03
	Задоволеність клієнтів	0,3	0,2	0,06
	Зростання частки прибутку при використанні продукту проєкту	0,2	0,3	0,06
	Сумарні можливості			0,9475
	Загрози стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений негативний вплив	Загрози стейкхолдера ППВП
		(0 ÷ 1)	(0 ÷ 1)	відн. од
	Змога маніпулювати власником	0,3	-0,6	-0,18
	Обмеження бюджету або імпульсне інвестування	0,3	-0,4	-0,12
	Неприйняття втрат	0,2	-0,3	-0,06
	Несвоєчасність надходження фінансових ресурсів до проєкту	0,2	-0,3	-0,06
	Загроза зміни вартості капіталу коштів	0,3	-0,4	-0,12
	Загроза недоотримання прибутку та нестача	0,25	-0,3	-0,075
	Сумарні загрози			-0,615

Таблиця 3.4. Ризики (можливості та загрози) менеджера СП – начальник регіонального центру та заступник начальника Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

	Можливості стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений позитивний вплив	Можливості стейкхолдера ППВП
		(0 ÷ 1)	(0 ÷ 1)	відн. од
Менеджер	Досконалий підбір кваліфікованих кадрів	0,3	0,5	0,15
	Збалансованість ризиків СП та доходів від реалізації проєкту	0,7	0,6	0,42
	Наявність корпоративної методології протиризикового управління	0,2	0,2	0,04
	Дисциплінованість	0,2	0,4	0,08
	Застосування сучасних методів управління	0,3	0,3	0,09
	Наявність внутрішнього контролю	0,3	0,4	0,12
	Ефективне використання ресурсів	0,4	0,6	0,24
	Висока операційна результативність	0,3	0,6	0,18
	Підвищення компетентності	0,3	0,5	0,15
	Створення позитивного психологічного оточення проєкту	0,2	0,15	0,03
	Реалізація творчого та інтелектуального потенціалу команди проєкту	0,15	0,3	0,045
	Самостійна пропозиція нових ідей для проєкту	0,3	0,4	0,12
	Сумарні можливості			1,665
	Загрози стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений негативний вплив	Загрози стейкхолдера ППВП
		(0 ÷ 1)	(0 ÷ 1)	відн. од
	Безініціативність, пасивність	0,1	-0,4	-0,04
	Інверсія (результат управлінського впливу виявляється протилежний до мети)	0,1	-0,5	-0,05
	Переважання особистих відносин над службовими	0,05	-0,2	-0,01
	Неточна передача інформації	0,2	-0,6	-0,12
	Розробка та впровадження помилкових управлінських бізнес-рішень, невірний підбір спор	0,1	-0,7	-0,07
	Невиконання всіх поставлених задач в строки	0,3	-0,7	-0,21
	Можливість затримки та коригування основних параметрів при реалізації проєкту	0,2	-0,4	-0,08
	Незбалансованість ризиків СП та доходів від реалізації проєкту	0,2	-0,1	-0,02
	Низька операційна результативність	0,3	-0,2	-0,06
	Нездатність проєкту забезпечити виконання тактичних і/або стратегічних цілей організації	0,4	-0,5	-0,2
	Відсутність корпоративної методології протиризикового управління	0,2	-0,6	-0,12
	Неправильна організація проєкту	0,3	-0,6	-0,18
	Сумарні загрози			-1,16

Таблиця 3.5. Ризики (можливості та загрози) команда СП – спортсмени, тренери з видів спорту, тренери-викладачі та викладачі зі спорту, реабілітологи, працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів

Можливості стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений позитивний вплив	Можливості стейкхолдера ППВП
	(0 + 1)	(0 + 1)	відн. од
Особиста цілісність і надійність	0,4	0,3	0,12
Ефективна взаємодія членів команди	0,3	0,4	0,12
Точність та об'єктивність оцінювань	0,4	0,6	0,24
Професійна компетентність	0,5	0,5	0,25
Орієнтація на результат	0,2	0,2	0,04
Зацікавленість в досягненні цілей	0,1	0,1	0,01
Високий рівень винагороди	0,5	0,2	0,1
Можливість кар'єрного росту	0,15	0,1	0,015
Збереження робочого місця	0,2	0,3	0,06
Приріст заробітної плати	0,6	0,5	0,3
Реалізація свого творчого та інтелектуального потенціалу	0,25	0,6	0,15
Якісне та своєчасне виконання СП відповідно до встановлених вимог	0,15	0,2	0,03
Самостійна пропозиція нових ідей для проекту	0,3	0,4	0,12
Сумарні можливості			1,555
Загрози стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений негативний вплив	Загрози стейкхолдера ППВП
	(0 + 1)	(0 + 1)	відн. од
Стагнація (нездатність до змін, невміння їх здійснювати)	0,2	-0,7	-0,28
Особливості сприйняття	0,3	-0,6	-0,32
Людський фактор	0,2	-0,5	-0,24
Відсутність контролю	0,2	-0,6	-0,26
Розрив між рішенням та виконанням	0,2	-0,3	-0,2
Некерованість	0,12	-0,2	-0,164
Непрофесійність у відношеннях в колективі	0,14	-0,5	-0,21
Відсутність стрес-менеджменту, фізичної та психологічної реабілітації	0,3	-0,24	-0,212
Несвоєчасність виконання	0,15	-0,4	-0,2
Професійна некомпетентність, спекуляції та шахрайство	0,1	-0,6	-0,2
Неточність оцінювань	0,5	-0,25	-0,265
Неефективне використання ресурсів	0,14	-0,12	-0,1568
Порушення цілісності даних та інформації про систему	0,1	-0,7	-0,21
Сумарні загрози			-2,9178

Таблиця 3.6. Ризики (можливості та загрози) конкуренти СП – конкуруючі спортсмени й тренери за видами спорту, спортивні організації, федерації, клуби регіону, України й закордону, як державні так і не державні

	Можливості стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений позитивний вплив	Можливості стейкхолдера ППВП
		(0 + 1)	(0 + 1)	відн. од
Конкуренти	Спонукання до розвитку та удосконалення	0,7	0,2	0,14
	Створення «здорової» конкуренції на ринку	0,8	0,4	0,32
	Дотримання етичних норм	0,4	0,5	0,2
Сумарні можливості				0,66
	Загрози стейкхолдера	Усереднена імовірність виникнення	Усереднений негативний вплив	Загрози стейкхолдера ППВП
		(0 + 1)	(0 + 1)	відн. од
	Порушення правил роботи на ринках та перешкоджання доступу до фінансових, трудових та мат.-техн. р	0,15	-0,3	-0,09
	Несанкціоноване втручання у процес планування та реалізації проекту	0,1	-0,7	-0,115
	Поява більш потужних конкурентів на ринку	0,2	-0,6	-0,165
Сумарні загрози				-0,37

Етап 5. Виявивши можливості та загрози кожного стейкхолдера СП можна перейти до визначення величин балансів ризиків кожного стейкхолдера за формулою (3.7) й аналізу цих балансів за формулою (3.10) розділу 3.

Етап 6. Результати оцінки балансів ризиків стейкхолдерів ППВП та їх рейтинг приведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 Рейтингова оцінка стейкхолдерів СП за балансами їхніх ризиків

№ п/п	Стейкхолдери СП	Сумарні можливості	Сумарні загрози	Величина балансу ризиків	Висновки
1	Власник	0,14075	-0,1679	-0,02715	загрозливий
2	Ініціатор/замовник	0,735	-0,735	0	гармонізований
3	Інвестор	0,9475	-0,615	0,3325	шансовий
4	Менеджер	1,665	-1,16	0,505	шансовий
5	Команда проекту	1,555	-2,9178	-1,3628	загрозливий
16	Конкуренти	0,66	-0,37	0,29	шансовий

Виходячи з рейтингової оцінки стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” за балансами їхніх ризиків можна зробити висновок:

- до шансових віднесено:

- інвестор – держава;
- менеджер – начальник регіонального центру та заступник начальника Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”;

- конкуренти – конкуруючі спортсмени й тренери за видами спорту, спортивні організації, федерації, клуби регіону, України й закордону, як державні так і не державні.

- до гармонізованих віднесено:

- ініціатор/замовник – Національний комітет спорту інвалідів України, Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт», Обласні організації фізкультурно-спортивних товариств;

- до загрозливих віднесено:

- власник СП – держава в особі Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональної територіальної громади;

- команда СП – спортсмени, тренери з видів спорту, тренери-викладачі та викладачі зі спорту, реабілітологи, працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів.

Шансових стейкхолдерів утримуємо та заохочуємо, з гармонізованими працюємо над підвищенням складової можливостей, а загрозливих або замінюємо, або знижуємо їх загрози й підвищуємо можливості.

Етап 7. Визначення величин мотивації, здібностей та матеріально-технічного забезпечення стейкхолдерів СП з використанням експертного методу, який описаний в додатку Ж, і на їхній основі показника діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”. Усереднені результати приведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 Усереднені результати розрахунків показників діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

№ п/п	Стейкхолдери СП	Сумарні величини мотивації	Сумарні величини здібностей	Сумарні величини забезпечення	Показник діяльності
2	Ініціатор/замовник	0,8	0,6	0,8	2,17285
4	Менеджер	0,75	0,6	0,4	1,72285
16	Конкуренти	0,4	0,5	0,8	1,67285
5	Команда проекту	0,8	0,5	0,3	1,57285
1	Власник	0,4	0,3	0,75	1,42285
3	Інвестор	0,2	0,5	0,5	1,17285

Виходячи з рейтингової оцінки показників діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” можна зробити висновок, що ініціатор/замовник, в

особі Національного комітету спорту інвалідів України та Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» має найвищі показники діяльності, а інвестор, в особі держави та її органів управління – найнижчі.

Етап 8. Визначення комплексного показника, що враховує баланси ризиків й показник діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” та формування рейтингу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 Комплексний показник, що враховує баланси ризиків й показник діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

№ п/п	Стейкхолдери СП	Величина балансу ризиків	Показник діяльності	Величина балансу ризиків з урахуванням показника діяльності
4	Менеджер	0,505	1,72285	2,22785
2	Ініціатор/замовник	0	2,17285	2,17285
16	Конкуренти	0,29	1,67285	1,96285
3	Інвестор	0,3325	1,17285	1,50535
1	Власник	-0,02715	1,42285	1,3957
5	Команда проекту	-1,3628	1,57285	0,21005

Аналізуючи результати рейтингової оцінки за комплексним показником, що враховує баланси ризиків й показник діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” можна зробити висновок, що:

1. До шансової множини потрапили всі стейкхолдери СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”;
2. Ініціатор/замовник, в особі Національного комітету спорту інвалідів України та Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю

«Інваспорт», що має найвищі показники діяльності з гармонізованої групи перейшов на друге місце в рейтингу і його можна впевнено вважати шансовим;

3. Власник СП – держава в особі Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональної територіальної громади, а також команда СП – спортсмени, тренери з видів спорту, тренери-викладачі та викладачі зі спорту, реабілітологи, працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів залишились внизу рейтингу, а це свідчить про те, що в цих стейкхолдерів не тільки неврівноважені можливості й загрози, а і їхні діяльнісні складові потребують уваги, перегляду, нових підходів та підвищення ефективності їхнього управління в СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

Відтак, менеджерами СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” прийнято рішення щодо необхідності додаткової роботи з органами державного Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональними територіальними громади щодо спонукання їх до активної участі й сприяння розвитку СП та підвищення їхніх можливостей, зниження загроз та збільшення діяльнісних показників в цьому напрямку.

Окрім цього, визначено основні шляхи роботи з командою СП: спортсменами, тренерами з видів спорту, тренерами-викладачами, реабілітологами, працівниками фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів для підвищення діяльнісних показників і гармонізації ризиків через призму підвищення можливостей та зниження загроз для досягнення цілей СП.

Висновки до третього розділу

Визначено шляхи подолання наслідків ризикотворних факторів пов'язаних зі стейкхолдерами СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

Розроблено концептуальну модель протиризикового управління СП. Суть моделі полягає в тому, що для забезпечення ефективного управління стейкхолдерами СП та досягнення цілей необхідно враховувати та підвищувати показники діяльності стейкхолдерів СП, які визначаються їхньою мотивацією, здібностями та забезпеченням, а також збалансувати їхні ризики: збільшити можливості позитивного впливу учасників та зменшити можливості настання загроз, зберігаючи стабільний стан системи, в межах трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проєктами: тривалість, вартість, якість, що можливе шляхом поєднання прийомів управління можливостями (шанс-менеджменту) та загрозами (ризик-менеджменту).

Удосконалено метод протиризикового управління стейкхолдерами проєктів вітроенергетики шляхом запровадження додаткового показника діяльності стейкхолдерів СП, який дає можливість поглибленого дослідження стейкхолдерів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяє досягненню цілей СП й отримано метод протиризикового управління стейкхолдерами СП. Визначені етапи та процес методу протиризикового управління стейкхолдерами СП.

Застосовано метод протиризикового управління стейкхолдерами СП до стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”. За допомогою експертного методу, проведемо оцінку ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів СП. Визначені можливості та загрози ідентифікованих стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” та їхні баланси ризиків.

Проведено ранжування стейкхолдерів за балансами їхніх ризиків. До шансових віднесено інвестора (держава), менеджера (начальник регіонального центру та заступник начальника Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”) і конкурентів (конкуруючі спортсмени й тренери за видами спорту, спортивні організації, федерації, клуби регіону, України й закордону, як державні так і не державні). До гармонізованих віднесено ініціатора/замовника (Національний комітет спорту інвалідів України, Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт»). До загрозливих віднесено власника (держава в особі Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональної територіальної громади), команду СП (спортсмени, тренери з видів спорту, тренери-викладачі та викладачі зі спорту, реабілітологи, працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів).

Визначено показники діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» та побудовано рейтинг стейкхолдерів. За рейтинговою оцінкою зроблено висновок, що ініціатор/замовник, в особі Національного комітету спорту інвалідів України та Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» має найвищі показники діяльності, а інвестор, в особі держави та її органів управління – найнижчі.

За результатами комплексного показника, що враховує баланси ризиків й показник діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” та на основі сформованого рейтингу визначено, що до шансової множини потрапили всі стейкхолдери СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”. Ініціатор/замовник, в особі Національного комітету спорту інвалідів України та Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт», що має найвищі показники діяльності з гармонізованої групи

перейшов на друге місце в рейтингу і його можна впевнено вважати шансовим. Власник СП – держава в особі Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональної територіальної громади та команда СП – спортсмени, тренери з видів спорту, тренери-викладачі та викладачі зі спорту, реабілітологи, працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів залишились внизу рейтингу, а це свідчить про те, що в цих стейкхолдерів не тільки неврівноважені можливості й загрози, а і їхні діяльнісні складові потребують уваги, перегляду, нових підходів та підвищення ефективності їхнього управління в СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

На основі проведеного дослідження менеджерами СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” прийнято рішення щодо необхідності додаткової роботи з органами державного Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональними територіальними громадами щодо спонукання їх до активної участі й сприяння розвитку СП та підвищення їхніх можливостей, зниження загроз та збільшення діяльнісних показників в цьому напрямку.

Окрім цього, визначено основні шляхи роботи з командою СП: спортсменами, тренерами з видів спорту, тренерами-викладачами, реабілітологами, працівниками фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів для підвищення діяльнісних показників і гармонізації ризиків через призму підвищення можливостей та зниження загроз для досягнення цілей СП.

ВИСНОВКИ

Дослідження особливостей управління СП закладів фізичної культури та спорту є актуальним і нагальним з огляду реформування сфери фізичної культури та спорту, необхідності вирішення проблем, що полягають у недостатності й застарілості прийомів, підходів, методів та механізмів науково-теоретичного обґрунтування управління сферою фізичної культури та спорту, зокрема й зацікавленими сторонами, розробку шляхів підвищення ефективності щодо подальшої реалізації стратегії розвитку фізичної культури та спорту, а також дало можливість отримати такі результати:

1. Аналіз сучасного стану фізичної культури та спорту дозволив дійти висновку, що існуюча система управління фізичною культурою та спортом України застаріла, вона не відповідає реаліям сучасності, не дає результатів і потребує радикальних змін та управлінських рішень.

2. Реформування сфери фізичної культури та спорту можливе через запровадження проєктного менеджменту. Нагальність і корисність СП є очевидними й незаперечними, тому завдання менеджменту полягає в правильно організованому комплексному управлінні такими проєктами шляхом врахування їхніх особливостей, можливих зовнішніх і внутрішніх впливів та використання сучасних підходів до такого управління.

3. Визначено СП, як дефініцію – це комплекс заходів зі спорту вищих досягнень або масового спорту, що направлені на створення унікального продукту (спортивного результату, покращення здоров'я людини, підвищення престижу нації) в умовах часових та ресурсних обмежень.

4. Окреслено особливості СП, до яких віднесено: високий соціальний потенціал, відповідальність за престиж, здоров'я, фізичне, психічне, соціальне і культурне благополуччя нації, стійкий економічний ефект.

5. Проведено класифікацію СП за різними класифікаційними ознаками.

6. Огляд теоретико методологічних основ управління СП показав фрагментарність та недовідомість досліджень в цій сфері. Зокрема, в управлінні

фізичною культурою та спортом визначені поняття управління сферою фізичної культури та спорту, спортивного менеджменту, проведені дослідження тенденцій розвитку спортивної галузі, дано означення спортивного проєкту і визначені його особливості, частково досліджено специфіку управління такими проєктами.

7. Було визначено, що для досягнення ефективного реформування галузі фізичної культури та спорту і удосконалення управління необхідне поглиблене дослідження невизначеностей та ризикотворних факторів СП, нових інструментів та механізмів їхнього планування та реалізації, вмілого реагування на виклики та зміни турбулентного оточуючого середовища й врахування вимог зацікавлених сторін таких проєктів.

8. Розглянуто загальну методологію управління ризиками СП. На основі особливостей СП, специфіки їхнього управління та виходячи з класифікацій ризиків, було ідентифіковано 24 групи ризиків СП. З них 12 зовнішніх, зокрема: ринкові, інфляційні, податкові, політичні, інформаційні, ризики постачання, ризики підрядника, юридичні, регульовані, соціальні, міжнародні й форс-мажорні, а також 12 внутрішніх: кадрові, фінансові, стратегічні, операційні, інвестиційні, наукові, виробничі, технологічні, методологічні, маркетингові, інноваційні та ризики управління. Уникнути ризиків СП неможливо, тому актуальним є встановлення причин виникнення та необхідність їхнього аналізу й зниження впливу до мінімального рівня.

9. Проведено дослідження діяльності Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”. Виявлено основні завдання, процеси та задачі організації. Проаналізована кадрова, фінансова, спортивна та фізкультурно-оздоровча діяльність.

10. Продіагностовано та оцінено стан управління в Миколаївському регіональному центрі з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”. Визначено, що механізм управління в галузі фізичної культури та спорту Миколаївського регіону реалізується на центральному, регіональному, місцевому і галузевому рівнях. Спортивно-фізкультурна та реабілітаційна

робота в Миколаївській області ведеться серед інвалідів нозологій з вадами: розумового та фізичного розвитку; опорно-рухового апарату; зору і слуху. Визначено кадровий склад Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» та зроблено висновок, що не всі співробітники мають спеціальну вищу освіту з фізичної культури та спорту.

11. Аналіз фінансової звітності показав, що фінансування Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» здійснюється тільки за рахунок державного бюджету та бюджетів обласних і місцевих рад, відсутні відносини меценатства та інвестицій зі сторони. При цьому реформа галузі фізичного виховання та спорту ставить на меті зменшення видатків з державного бюджету і запровадження клубної системи. Реорганізація спорту як галузі веде до його комерціалізації, а основна мета реформування – не лише навчитися працювати з бюджетними грошима, а й забрати у держави не властиві їй функції саме через створення самодостатніх та фінансово стійких громадських спортивних організацій.

12. Кількість осіб, які займаються спортом при Миколаївському регіональному центрі з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» за даними на 2020 рік становить 127 осіб, з яких за видами спорту: бадмінтон – 2; бочча – 3; дзюдо – 6; лижні перегони – 1; пауерліфтинг – 12; плавання – 41; риболовний спорт – 4; спортивні танці на візках – 11; тхеквондо – 1; фехтування на візках – 12; футбол – 30; шахи – 2; шашки – 2. Кількість працівників фізичної культури і спорту, які проводять заняття – 12 осіб. З них за видами спорту: дзюдо – 1; пауерліфтинг – 2; плавання – 3; спортивні танці на візках – 1; фехтування на візках – 4; футбол – 1. Виявлено недостатність штатних тренерів для забезпечення роботи за всіма представленими видами спорту та відсутність ставок менеджерів.

13. Кількість осіб з інвалідністю, які охоплені фізкультурно-оздоровчою діяльністю при Миколаївському регіональному центрі з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» за даними на 2020 рік складає 423, з них за віком:

6 – 18 років – 5 осіб, 19 – 35 років – 276 осіб, 36 років та старше – 142 особи. Загалом 202 жінки та 221 чоловік. Прикріплені до організацій, які здійснюють фізкультурно-оздоровчу діяльність за місцем проживання громадян 228 осіб і 195 перебуває під патронатом інших підприємств, установ і організацій.

14. Визначені основні види СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт». Це: проекти відбору спортсменів; проекти підготовки спортсменів; проекти навчально-тренувальних зборів; проекти участі в змаганнях; проекти проведення змагань; проекти спорту вищих досягнень; проекти будівництва нових та модернізації старих комплексів для тренування та реабілітації спортсменів; проекти розвитку та популяризації фізичної культури та спорту; рекламні та інформаційно-соціальні проекти; проекти модернізації та оновлення обладнання для тренувального процесу і реабілітації; проекти розвитку спортивних організацій, федерацій тощо; проекти фізкультурно-оздоровчого характеру; проекти реорганізації галузі фізичної культури та спорту; проекти підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців галузі фізичної культури та спорту й управлінців цієї галузі; проекти цифровізації сфери вітчизняного спорту і фізичної культури; проекти підвищення грамотності стейкхолдерів, з урахування змін зовнішніх та внутрішніх факторів; інноваційні проекти в сфері фізичної культури та спорту.

15. Проведено класифікацію СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт». Виявлено особливості управління СП та проблеми такого управління. За допомогою методу причинно-наслідкової діаграми Ісікави визначено, які з факторів ризиків за групами (зовнішнє середовище, менеджмент, стейкхолдери, вимірювання, методи та технології) мають вплив на вартість, час та якість СП.

16. Розкрито, що практично всі процеси управління СП пов'язані з людьми, кожен з яких має свої знання, свою точку зору, вподобання, можливості, мотиви, можливості й загрози тощо, а це в свою чергу призводить до невизначеностей та неузгодженості, і, як наслідок, до високих ризиків

пов'язаних з стейкхолдерами СП, які ставлять під загрозу впровадження та ефективність реалізації таких проєктів.

17. Ідентифіковано стейкхолдерів СП та конкретизовано основних стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт».

18. Виявлено ризикотворні фактори основних стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» через призму їхніх можливостей та загроз для СП.

19. Розроблено концептуальну модель протиризикового управління СП. Суть моделі полягає в тому, що для забезпечення ефективного управління стейкхолдерами СП та досягнення цілей необхідно враховувати та підвищувати показники діяльності стейкхолдерів СП, які визначаються їхньою мотивацією, здібностями та забезпеченням, а також збалансувати їхні ризики: збільшити можливості позитивного впливу учасників та зменшити можливості настання загроз, зберігаючи стабільний стан системи, в межах трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проєктами: тривалість, вартість, якість, що можливе шляхом поєднання прийомів управління можливостями (шанс-менеджменту) та загрозами (ризик-менеджменту).

20. Удосконалено метод протиризикового управління стейкхолдерами проєктів вітроенергетики шляхом запровадження додаткового показника діяльності стейкхолдерів СП, який дає можливість поглибленого дослідження стейкхолдерів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяє досягненню цілей СП й отримано метод протиризикового управління стейкхолдерами СП. Визначені етапи та процес методу протиризикового управління стейкхолдерами СП.

21. Застосовано метод протиризикового управління стейкхолдерами СП до стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт». За допомогою експертного методу, проведемо оцінку ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів СП.

Визначені можливості та загрози ідентифікованих стейкхолдерів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” та їхні баланси ризиків.

22. Проведено ранжування стейкхолдерів за балансами їхніх ризиків. До шансових віднесено інвестора (держава), менеджера (начальник регіонального центру та заступник начальника Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”) і конкурентів (конкуруючі спортсмени й тренери за видами спорту, спортивні організації, федерації, клуби регіону, України й закордону, як державні так і не державні). До гармонізованих віднесено ініціатора/замовника (Національний комітет спорту інвалідів України, Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт»). До загрозливих віднесено власника (держава в особі Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональної територіальної громади), команду СП (спортсмени, тренери з видів спорту, тренери-викладачі та викладачі зі спорту, реабілітологи, працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів).

23. Визначено показники діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» та побудовано рейтинг стейкхолдерів. За рейтинговою оцінкою зроблено висновок, що ініціатор/замовник, в особі Національного комітету спорту інвалідів України та Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» має найвищі показники діяльності, а інвестор, в особі держави та її органів управління – найнижчі.

24. За результатами комплексного показника, що враховує баланси ризиків й показник діяльності стейкхолдерів СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” та на основі сформованого рейтингу визначено, що до шансової множини потрапили всі стейкхолдери СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

Ініціатор/замовник, в особі Національного комітету спорту інвалідів України та Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт», що має найвищі показники діяльності з гармонізованої групи перейшов на друге місце в рейтингу і його можна впевнено вважати шансовим. Власник СП – держава в особі Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональної територіальної громади та команда СП – спортсмени, тренери з видів спорту, тренери-викладачі та викладачі зі спорту, реабілітологи, працівників фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів залишились внизу рейтингу, а це свідчить про те, що в цих стейкхолдерів не тільки неврівноважені можливості й загрози, а і їхні діяльнісні складові потребують уваги, перегляду, нових підходів та підвищення ефективності їхнього управління в СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”.

25. На основі проведеного дослідження менеджерами СП Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” прийнято рішення щодо необхідності додаткової роботи з органами державного Управління з питань фізичної культури та спорту Миколаївської обласної державної адміністрації та регіональними територіальними громадами щодо спонукання їх до активної участі й сприяння розвитку СП та підвищення їхніх можливостей, зниження загроз та збільшення діяльнісних показників в цьому напрямку. Окрім цього, визначено основні шляхи роботи з командою СП: спортсменами, тренерами з видів спорту, тренерами-викладачами, реабілітологами, працівниками фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів для підвищення діяльнісних показників і гармонізації ризиків через призму підвищення можливостей та зниження загроз для досягнення цілей СП.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12/ed20010727#Text> (дата звернення 23.07.2021).
2. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1148/2004#Text> (дата звернення 23.07.2021).
3. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 23.07.2021).
4. PMBOK Guide6th. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/1811796/> (дата звернення 23.07.2021).
5. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М : монография / Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев, Х. Танака. Киев, 2011. 263 с.
6. Меленчук В. М. Проектний менеджмент в спорті. сучасні реалії / В. М. Меленчук, О. Ю. Савіна // XVII Міжнародна науково-практична конференція «*Управління проектами у розвитку суспільства*». Київ, КНУБА, 2020. 15-16.05.2020. 381 с. С. 240 – 244.
7. Спорт в Україні — перспективи, можливості, смисли URL: https://dt.ua/internal/sport-v-ukrayini-perspektivi-mozhливosti-smisli-241146_.html. (дата звернення 23.07.2021).
8. Savina O., Kuvaldina O. Сучасні тенденції та перспективи розвитку проектного менеджменту в спорті. Administrative and socio-economic systems: scientific and practical aspects of sustainable development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021; ISBN 978-83-66567-29-0; pp. 470, illus., tabs., bibls. (Міжнародна монографія) – 200 прим. Р. 272-281.

9. Володимир Шумілін: Спорт в Україні повинен стати галуззю економіки. URL: <https://www.mkip.gov.ua/news/3400.html?PrintVersion> (дата звернення 23.07.2021).

10. Управление проектами : учеб. пособ. для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» 6-е изд.стер. / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Полковников А.В. Москва : Издательство «Омега -Л», 2010. 960 с

11. Управління проектами та програмами : підручник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарєзов та ін. Миколаїв : Вид-во Торубари О. С., 2010. 352 с.

12. Савіна О. Ю. Особливості портфелів проектів наукомістких підприємств та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 30. С. 62-74.

13. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навчальний посібник / О.М. Жданова, Л.Я. Чеховська. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.

14. Жданова О.М. Управління сферою фізичного виховання і спорту. Навч. посібник для фізкультурних вузів. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.

15. Городинська І.В. Управління фізичною культурою і спортом: навчальний посібник. Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. 112 с.

16. Гасюк І. Л. Фізична культура та спорт: правові, економічні, управлінські засади діяльності в галузі : навч. посіб. Х. : Вид-во ХГПА, 2011. 457 с.

17. Гасюк І. Л. Державне управління якістю діяльності та розвитком фізичної культури і спорту: процесуальне моделювання. *Університетські наукові записки* : часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права. – Х. : Вид-во ХУУП, 2011. № 1(37). С. 363–371.

18. Гасюк І. Л. Теоретичне обґрунтування складових моделі організаційної структури державного управління фізичною культурою і спортом. *Університетські наукові записки* : часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права. – Х. : Вид-во ХУУП, 2010. № 4(36). С. 276–281.

19. Гасюк І. Л. Фізична культура та спорт: правові, економічні, управлінські засади діяльності в галузі : навч. посіб. Х. : Вид-во ХГПА, 2011. 457 с.

20. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку : закономірності функціонування та розвитку. К.: Олімпійська л-ра, 2007. 215 с.

21. Мічуда Ю.П. Професійний спорт як різновидність підприємницької діяльності. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2005. № 1. С. 30–35.

22. Мічуда Ю. Проблеми розвитку підприємництва у сфері спорту для всіх. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2007. № 1. С. 82–86.

23. Мічуда Ю. П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис. доктора наук з фіз. вих і с.: спец. 24.00.02 “Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення”. К.: НУФВСУ, 2008. 40 с.

24. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / А.В. Починкин. М.: Советский спорт, 2013. 264 с.

25. Кузьменко О.О. Реалізація державної програми у сфері фізичної культури і спорту. *Науковий вісник молодих вчених*. 2010. Вип. 1 (1). С. 225–229.

26. Гадайчук Д.Л. Результати досліджень з питань використання фінансових ресурсів організаційно управлінськими структурами у спорті вищих досягнень. *Педагогіка, психологія та медикобіологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2004. № 13. С. 29–39.

27. Приходько В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2009. № 2-3. С. 11–13.

28. Нікітенко С. В. Фізична культура і спорт як самостійна галузь народногосподарського комплексу в системі державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 2 (58). С. 89–92.

29. Гацуля О. Розвиток галузевого управління сфері фізичної культури та спорту: концептуальні засади. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. № 1 (24). С. 176–185.

30. Леонова Ю. О. Ефективна організація маркетингу спортивно-оздоровчих послуг як рушійна сила розвитку вітчизняного ринку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 215–257.

31. Приходько С. Б., Князь Н. В. Побудова нелінійної регресії тривалості виконання проектів підготовки жінок-боксерів до змагань. *Збірник наукових праць НУК*. 2015. № 2. С. 110-117.

32. Лукашук В. Значення спортивної галузі у зростанні добробуту країни. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=633> (дата звернення 23.07.2021).

33. Матросова Л., Галюза І. Проблеми менеджменту в галузі фізичної культури та спорту. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С. 94-97.

34. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие. – 3-е изд. М.: «Физкультура и спорт», 2006. 464 с.

35. Данченко О. Б. Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проектах : дис. ... докт. техн. наук : 05.13.22. Київ, 2015. 347 с.

36. Словник термінів з управління проектами PMI. Версія 3.2. URL: <https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2021/02/PMILexicon3.2.pdf> (дата звернення 23.07.2021).

37. Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации. М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2005. 240 с.

38. Глоссарий терминов PRINCE2. URL: http://megapolis-profi.ru/d/150939/d/ru_-_prince2_glossary_of_terms_v1.3_-_russian-english_1.pdf (дата звернення 23.07.2021).

39. Керівництво з питань визначення компетентності і сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua) / Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Биков В.Ю., Шпильовий В.Д. Київ, 2000. 84 с.

40. Бушуева Н. С. Методы и модели проактивного управления программами организационного развития : монография. Київ : Наук. світ, 2007. 199 с.

41. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент организаций : учебное пособие. Київ : КНТ, 2006. С. 7–15.

42. OGC (Office of Government Commerce). Managing Successful Projects with PRINCE2 (2017) – TSO (The Stationery Office), Printed in the United Kingdom for The Stationery Office, 2017. 425 p.

43. Руденко С. В., Гогунский В. Д., Чернега Ю. С. Многомерная модель целевой функции риска в проектах безопасности жизнедеятельности. Матеріали XII міжнар. науково-метод. конф. «*Безпека життєдіяльності людини – освіта, наука, практика*». Одеса : ОНМУ, 2013. С. 203–206.

44. Гогунський В. Д., Чернега Ю. С. Управління ризиками в проектах з охорони праці як метод усунення шкідливих і небезпечних умов праці. *Східн.-Європ. журн. передових технологій*, 2013. № 1/10(61). С. 83–85.

45. Посохов І. М. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій : монографія. Харків : Слово, 2014. 499 с.

46. Тюленєва Ю. В. Механізм управління ризиками промислового підприємства : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 230 с.

47. Савіна О. Ю., Харута В. С. Управління ризиками портфелів проектів наукомістких підприємств. *Вісн. НТУ. Сер. Технічні науки*. Київ : НТУ, 2018. Вип. 1 (40). С. 285–298.

48. Савіна О. Ю. Ціннісно-орієнтоване протиризикове управління портфелями наукомістких проектів підприємств : дис... канд. техн. наук: 05.13.22. Миколаїв : НУК, 2019. 209 с.

49. Севаст'янова А. В. Моделі та методи протиризикового управління стейкхолдерами проектів вітроенергетики: дис... канд. техн. наук: 073 Менеджмент. Миколаїв : НУК, 2021. 199 с.

50. Данченко, О. Б. Класифікація відхилень в проектах: ризики, проблеми, зміни. *Вісн. ЛДУ БЖД*. 2014. №9. С. 72–79.

51. Звіт по виконанню заходів Програми розвитку фізичної культури і спорту в Миколаївській області на 2019-2022 роки. URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/oblasni-programy> (дата звернення 23.07.2021).

52. Метод "Диаграмма Исикавы" URL: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019/> (дата звернення 31.07.2021).

53. . О. Б. Данченко, В. О. Альба, Р. В. Березенський, О. Ю. Савіна. Ідентифікація та аналіз ризиків проєктів ІТ-аудиту. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. Харків: вид-во НТУ «ХПІ», 2021. №1 (3). С. 24-31. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.3.4

54. Що вивчають івент-менеджери? URL: <http://fimfshb.knukim.edu.ua/shho-vyvchayut-ivent-menedzhery/> (дата звернення 31.07.2021).

55. Friedman, A.. Stakeholders: Theory and Practice [Text] / A. Friedman, S. Miles. – Oxford : Oxford University Press, 2006.

56. Бакуліч, О. О. Ідентифікація та аналіз ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів проєктів вітроенергетики / О. О. Бакуліч, А. В. Севаст'янова // *Управління проєктами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2019. – №2 (70). – С. 23–41.

57. Бакуліч О. О., Севаст'янова А. В. Концептуальна модель балансу ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів проєктів вітроенергетики. *Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. пр.* Київ : Унів. «КРОК». 2019. № 3(55). С. 19–25.

58. Маслов А.А. Китай: колокольца в пыли. Странствия мага и интеллектуала. - М.: Алетейя, 2003, с. 70-82.

59. Miller, J. Daoism. Инь и ян/ URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/Инь_и_ян (дата звернення 31.09.2021).

60. Принципы Инь и Ян. URL : <http://chakraalbum.ru/principy-in-i-yan>(дата звернення 31.09.2021).

61. Богатирьов К. О., Богуш В. Л., Резніченко О. І. Система управління фізичним вихованням і спортом в Україні: Навчальний посібник. Миколаїв: НУК ім. адмірала Макарова, 2019. 154 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Положення Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

1. Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” (далі - регіональний центр) є спеціалізованим закладом, який забезпечує розвиток фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю на регіональному рівні та проводить відповідні заходи з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації.

2. Управління з питань фізичної культури і спорту Миколаївської обласної державної адміністрації забезпечує координацію роботи регіонального центру щодо розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації в регіоні, зміцнення його матеріально-технічної бази.

3. Український центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” (далі - Центр) здійснює координацію діяльності регіонального центру, проводить моніторинг виконання регіональним центром державних програм з розвитку фізичної культури і спорту та вносить структурним підрозділам пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямів діяльності регіонального центру.

4. Миколаївський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт” є правонаступником Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт».

Регіональний центр є спеціалізованим закладом, який забезпечує розвиток фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю на місцевому рівні (район, місто, райони у містах) та проводить відповідні заходи з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації.

5. Регіональний центр є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в органах Казначейства, печатку та власні бланки.

6. Регіональний центр спрямовує та координує діяльність місцевого центру, дитячо-юнацької спортивної школи для осіб з інвалідністю і спеціалізованої дитячо-юнацької школи для осіб з інвалідністю паралімпійського та дефлімпійського резерву.

7. Під час провадження своєї діяльності регіональний та місцевий центри співпрацюють з громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, Національним комітетом спорту інвалідів України, спортивними федераціями осіб з інвалідністю з нозологій, їх спілками та осередками на місцях.
{ Пункт 7 в редакції Постанови КМ N 568 ([568-2018-п](#)) від 11.07.2018 }

8. У своїй діяльності регіональний центр керується Конституцією ([254к/96-ВР](#)) та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами та цим Положенням.

9. Основними завданнями регіонального центру є:
участь у розробленні пропозицій до державних, регіональних та місцевих програм з розвитку фізичної культури і спорту;
організація та проведення серед осіб з інвалідністю різних вікових груп навчально-тренувальної роботи, спортивних змагань, фізкультурно-спортивних та реабілітаційних заходів;
поліпшення матеріально-технічного забезпечення спортивної бази для проведення заходів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації;

сприяння у створенні умов для безперешкодного доступу осіб з інвалідністю до фізкультурно-спортивних споруд;
 сприяння діяльності спортивних клубів осіб з інвалідністю, спортивних федерацій осіб з інвалідністю з нозологій на місцях, інших громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

10. Регіональний центр відповідно до покладених на нього завдань:

1) забезпечує виконання державних, регіональних та місцевих програм розвитку фізичної культури і спорту;

2) забезпечує ефективне використання коштів, матеріальних ресурсів для проведення заходів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації;

3) забезпечує згідно із встановленими нормативами учасників спортивних заходів, що проводяться на території регіону та на місцях, у разі потреби транспортними засобами, приміщенням для проживання, організовують харчування, доступ до спортивних споруд, створює умови для проведення спортивних заходів;

4) замовляє відповідно до кошторису спортивну форму, обладнання та інвентар, грамоти, дипломи, медалі, вимпели, значки, сувеніри, друковані матеріали, необхідні для проведення спортивних змагань та забезпечення діяльності центрів;

5) здійснює заходи щодо розвитку та популяризації на території регіону та на місцях видів спорту осіб з інвалідністю, подає структурним підрозділам пропозиції щодо проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів серед осіб з інвалідністю;

6) проводить семінари, наради, конференції з питань розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації, бере участь у всеукраїнських та регіональних нарадах із зазначених питань;

7) вносить щороку органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування пропозиції до проектів місцевих бюджетів щодо вирішення питань розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації;

8) сприяє впровадженню в практику інноваційних науково-методичних розробок у сфері фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації;

9) вивчає потреби регіону у фахівців для фізкультурно-спортивної та реабілітаційної роботи з особами з інвалідністю, сприяє підвищенню кваліфікації таких фахівців на регіональному рівні;

10) проводить інформаційно-пропагандистську діяльність щодо розвитку фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації на регіональному рівні;

11) виконує інші функції.

11. Регіональний центр:

здійснює навчально-тренувальну підготовку спортсменів з видів спорту осіб з інвалідністю регіону з визнаних в Україні видів спорту осіб з інвалідністю, забезпечує їх спортивною формою та інвентарем, а також забезпечує їх участь у заходах, передбачених календарним планом фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів регіону на відповідний рік;

проводить роботу з підготовки спортсменів з видів спорту осіб з інвалідністю регіону, в тому числі за участю дитячо-юнацьких спортивних шкіл осіб з інвалідністю та спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл осіб з інвалідністю паралімпійського та дефлімпійського резерву, бере участь в організації навчально-тренувального процесу, а також здійснює відбір та формує з кращих спортсменів регіону збірні команди регіону з видів спорту осіб з інвалідністю для участі у всеукраїнських змаганнях;

присвоює спортивні розряди спортсменам з видів спорту осіб з інвалідністю регіону згідно з Єдиною спортивною класифікацією

України;
вносить пропозиції щодо присвоєння спортивних розрядів, почесних спортивних звань переможцям змагань, працівникам і активістам фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю та їх фізкультурно-спортивної реабілітації; нагороджує кращих спортсменів, фахівців, активістів, які досягли високих спортивних результатів;
надає методичну допомогу у створенні та організації діяльності місцевого центру;
за дорученням Центру організовує та проводить заходи, передбачені Єдиним календарним планом фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів України.
{ Пункт 11 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ N 568 ([568-2018-п](#)) від 11.07.2018 }

12. Фінансування регіонального центру здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету.

13. Регіональний центр може самостійно розпоряджатися коштами, модернізувати власну матеріально-технічну базу, володіти та розпоряджатися майном відповідно до закону.

Майно регіонального центру закріплюється за ним на праві оперативного управління.

14. Регіональний центр очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади обласною держадміністрацією за погодженням з начальником Центру.

15. Начальник регіонального центру:
здійснює керівництво його діяльністю, представляє центр у відносинах з іншими органами, підприємствами та організаціями;
укладає цивільно-правові договори, видає накази організаційно-розпорядчого характеру;
призначає на посаду і звільняє з посади працівників центру та готує подання структурному підрозділу щодо призначення на посаду та звільнення з посади директорів дитячо-юнацької спортивної школи для осіб з інвалідністю і спеціалізованої дитячо-юнацької школи для осіб з інвалідністю паралімпійського та дефлімпійського резерву;
може брати участь у нарадах, колегіях, які проводить структурний підрозділ і структурний підрозділ з питань соціальної політики облдержадміністрації, засіданнях постійних комісій обласної ради;
бере участь у здійсненні заходів з виконання державних, регіональних, місцевих програм з розвитку фізичної культури і спорту;
здійснює матеріально-технічне забезпечення діяльності центру;
забезпечує центр кваліфікованими кадрами;
створює безпечні умови праці;
укладає колективний договір відповідно до законодавства про працю;

контролює виконання правил внутрішнього трудового розпорядку;

здійснює інші повноваження згідно із законодавством.

16. Начальник регіонального центру може мати заступника начальника, якого призначає на посаду та звільняє з посади згідно із законодавством про працю за погодженням з начальником Центру.

17. Гранична чисельність та штатний розпис регіонального центру затверджується структурним підрозділом.

18. Регіональний центр подає щороку структурному підрозділу та Центру звіт про результати своєї фінансово-господарської діяльності.

19. Положення про регіональний центр затверджується органом, що його утворив, за погодженням з Центром.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ФІЗИКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ТА СПОРТИВНИХ ЗАХОДІВ МИКОЛАЇВСЬКОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ЦЕНТРУ "ІНВАСПОРТ" НА 2021 РІК.									
№ п/п	Вид спорту	Назва заходу	Строки проведення (початок і закінчення)	Тривалість проведення заходу (днів)	Місце проведення заходу	Організатори заходу	Учасники заходу	Загальна кількість учасників з інвалідністю (спортсменів)	Витрати з обласного бюджету
1	плавання	Оренда басейну	01.01-31.01	25	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	всі нозології	34	7500,00
2	зимові види	Чемпіонат України	18.01-25.01	8	Миколаїв	Укрцентр "Інваспорт"	УОРА	1	0,00
3	тхеквондо	НТЗ по підготовці до ЧУ	10.02-16.02	10	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	вади слуху	1	1000,00
4	плавання	І етап спартакіади "Повір у себе"	лютий	1	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	всі нозології	30	0,00
5	спортивні танці на візках	Чемпіонат України	13.02-15.02	4	Київ	Укрцентр "Інваспорт"	УОРА	3	1
6	плавання	Оренда басейну	01.02-29.02	25	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	всі нозології	34	7500,00
7	плавання	І етап спартакіади "Повір у себе"	березень	1	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	всі нозології	15	0,00
8	кульова стрільба	Чемпіонат України	01.03-07.03	7	Київ	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	2	1
9	комплексна	Спартакіада до Дня визволення Миколаївщини від німецько-фашистських загарбників	25.03.2020	3	Миколаїв	ФОК "Вікторія"	всі нозології	30	0,00
10	фехтування	Кубок України	16.03-20.03	5	Київ	Укрцентр "Інваспорт"	УОРА	10	2
11	плавання	Оренда басейну	01.03-31.03	26	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	всі нозології	34	7500,00
12	плавання	Навчально-тренувальні збори по підготовці до ЧУ	06.03-12.03	7	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	вади слуху	5	5000,00
13	плавання	Навчально-тренувальні збори по підготовці до ЧУ	06.03-12.03	7	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	УОРА	10	9000,00
14	пауерліфтинг	Чемпіонат України	25.03-28.03	4	Рівне	Укрцентр "Інваспорт"	вади зору	8	2
15	армспорт	Чемпіонат України	01.04-04.04	4	Одеська	Укрцентр "Інваспорт"	вади зору	8	2
16	тхеквондо	Чемпіонат України	02.04-03.04	2	Дніпро	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	1	1
17	шахи	Відкритий турнір	квітень	1	Миколаїв	УТОГ	вади слуху	25	0,00
18	шахи	Особистий чемпіонат України	05.04-06.04	2	Тернопільська	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	1	1000,0000
19	бадмінтон	Чемпіонат України U19	06.02-08.02	3	Вінницька	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	2	1
20	плавання	Чемпіонат України (молодь та дорослі)	19.04-23.04	5	Миколаївська	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	10	2
21	плавання	Оренда басейну	01.04-30.04	26	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	всі нозології	34	7500,00
22	Спартакіада	Фінальні змагання Спартакіади "Повір у себе" з плавання серед дітей з інвалідністю	20.04-24.04	5	Дніпропетровська	Укрцентр "Інваспорт"	УОРА	5	2
23	плавання	Кубок України	06.04-09.04	4	Дніпропетровська	Укрцентр "Інваспорт"	УОРА	12	5
24	Спартакіада	Фінальні змагання Спартакіади "Повір у себе" з плавання серед дітей з інвалідністю	12.04 - 15.04	5	Миколаївська	Укрцентр "Інваспорт"	слух	7	1
25	футбол	Чемпіонат України (зона В, південна)	01.04-06.04	5	Дніпропетровська	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	16	2
26	футбол	Чемпіонат України (фінал)	01.04-06.04	5	Миколаївська	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	16	2
27	шахи	Чемпіонат України	01.05-10.05	10	по призначенню	Укрцентр "Інваспорт"	УОРА	1	1
28	пауерліфтинг	Чемпіонат України	01.05-03.05	3	Дніпропетровська	Укрцентр "Інваспорт"	УОРА	8	2
29	плавання	Оренда басейну	01.05-31.05	26	Миколаїв	МРЦ "Інваспорт"	всі нозології	34	7500,00
30	комплексна	Спартакіада до Дня Перемоги	08.05.20	2	Первомайськ	ФОК "Прометей"	всі нозології	30	0,00
31	дзюдо	Відкритий Всеукраїнський турнір пам'яті Д. Максимова	01.05-02.05	2	Київ	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	5	1
32	риболовний спорт	Кубок України	30.05-02.06	3	Київ	Укрцентр "Інваспорт"	УОРА	3	1
33	дзюдо	Чемпіонат України	20.05-21.05	2	Київ	Укрцентр "Інваспорт"	вади слуху	5	1

Додаток В

Перелік кадрів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”, як юридичної особи

2				
I. Фізкультурні кадри				
(на кінець звітнього року)				
			(осіб)	
	№ рядка	Кількість штатних працівників – усього	З них	
			жінок	мають спеціальну вищу освіту з фізичної культури і спорту
A	Б	1	2	3
Працівники сфери фізичної культури та спорту	1	10	6	7
у тому числі	2			
дошкільних навчальних закладів	3			
загальноосвітніх навчальних закладів	4			
професійно-технічних навчальних закладів	5			
закладів вищої освіти	6			
позашкільних навчальних закладів	6.1			
з них дитячо-юнацьких спортивних шкіл усіх типів (за винятком тренерів-викладачів)	7			
шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки, спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю (за винятком тренерів з видів спорту, тренерів-викладачів, викладачів зі спорту)	8			
спортивних споруд	9			
навчальних закладів, підприємств, установ, організацій усіх типів	9.1			
з них у спортивних та фізкультурно-оздоровчих клубах за місцем роботи громадян	9.2			
місцем проживання громадян	9.3			
місцем навчання громадян	10			
структурних підрозділів з фізичної культури і спорту органів виконавчої влади (місцевого самоврядування) всіх рівнів	10.1			
з них центральних	10.2			
обласних	10.3			
районних	10.4			
міських	10.5			
об'єднаних територіальних громад сіл, селищ, міст	11	6	5	4
фізкультурно-спортивних товариств та відомчих фізкультурно-спортивних організацій всіх рівнів	12			
відокремлених підрозділів національних спортивних федерацій	13	4	1	3
тренери з видів спорту, тренери-викладачі, викладачі зі спорту	13.1			
з них тренери штатних національних збірних команд України з видів спорту	13.2			
тренери штатних національних збірних команд України з видів спорту інвалідів	14			
спортсмени-інструктори з видів спорту	14.1			
з них спортсмени-інструктори штатних національних збірних команд України з видів спорту	14.2			
спортсмени-інструктори штатних національних збірних команд України з видів спорту інвалідів	14.3			
спортсмени-інструктори штатних спортивних команд резервного спорту	15			
інструктори з фізичної культури сільських та селищних рад, об'єднаних територіальних громад	16			
спеціалісти з фізичної реабілітації (тренери-реабілітологи)	17			
інші працівники фізичної культури та спорту				

III. Фінансування сфери фізичної культури та спорту

(у звітному році)

(тис. грн)

[illegible]

IV. Спортивна діяльність

(у звітному році)

(ociб)

[illegible]

Додаток Е

Звітність з фізкультурно-оздоровчої діяльності Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю “Інваспорт”

V. Фізкультурно-оздоровча діяльність														
(у звітному році)														
	№ рядка	Кількість навчальних закладів, підприємств, установ, організацій, що звітували (одиниць)	Кількість осіб, які навчаються (працюють) у навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях, що звітували	Кількість осіб, які охоплені фізкультурно-оздоровчою діяльністю, – усього	З них						Кількість осіб, які відвідують заняття (уроки) з фізичної культури (фізичного виховання), – усього	З них особи, які відвідують заняття		
					особи у віці				жінки	особи з інвалідністю		3 рази на тиждень та більше	4 години на тиждень та більше	жінки
					до 6 років	6 - 18 років	19 - 35 років	36 років та старше						
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Навчальні заклади, підприємства, установи, організації усіх типів	1	5		423		5	276	142	202	423				
у тому числі дошкільні навчальні заклади	1.1						х	х				х	х	
загальноосвітні навчальні заклади	1.2				х		х	х					х	
професійно-технічні навчальні заклади	1.3				х			х						
заклади вищої освіти	1.4				х									
позашкільні навчальні заклади	1.5		х				х	х			х	х	х	х
підприємства, установи, організації	1.6		х		х						х	х	х	х
організації, які здійснюють фізкультурно-оздоровчу діяльність за місцем проживання громадян	1.7	2	х	228		5	163	60	107	228	х	х	х	х
з них фізкультурно-оздоровчі клуби	1.7.1	2	х	228		5	163	60	107	228	х	х	х	х
інші підприємства, установи, організації	1.8	3	х	195		0	113	82	95	195	х	х	х	х
Загальна кількість центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх" (одиниць)	2													
з них Всеукраїнський	2.1													
регіональні	2.2													
районні	2.3													
міські	2.4													
районні у містах	2.5													
селищні	2.6													
інші	2.7													
Загальна кількість центрів з фізичної культури і спорту інвалідів "Інваспорт" (одиниць)	3	1												
з них Український	3.1													
регіональні	3.2	1												
районні	3.3													
міські	3.4													
районні у містах	3.5													
інші	3.6													
В.о.начальника центру	(за наявністю)								Тетяна ЖУКОВСЬКА					
									(П.І.Б.)					
Виконавець									Ольга ГОРЯЙНОВА					
									(П.І.Б.)					
телефон 0512 44-70-54	факс								електронна пошта	nivasport@gmail.com				

Експертний метод

Метод експертних оцінок являє собою комплекс логічних та математично-статистичних методів і процедур, що пов'язані із діяльністю експерта з обробки інформації, яка необхідна для аналізу та прийняття рішень. Прийом експертної оцінки ґрунтується на використанні здатності спеціаліста (його знань, уміння, досвіду, інтуїції тощо) приймати потрібне, найбільш ефективне рішення.

Для виконання поставленої задачі необхідно визначити ймовірності виникнення ризиків (можливостей та загроз стейкхолдерів) СП і вплив (позитивний чи негативний) на реалізацію даного проекту при їх настанні.

З цією метою формується експертна група до якої залучаються фахівці, співробітники, менеджери та топ-менеджери СП. Назначається керівник або група управління експертизою, на яку покладаються функції з підбору експертів, проведення експертизи, обробки результатів експертних опитувань.

Алгоритм експертного методу представлений на рисунку нижче.

Для забезпечення достовірності проведення експертизи необхідно визначити групи експертів та оцінити їх компетентність.

При виборі групи експертів повинні прийматися до уваги відповідність сфери їх компетентності задачам експертизи, рівень кваліфікації експертів, відомості про джерела аргументації, ступінь впливу кожного із джерел на відповідь експерта; оцінку ступеня знайомства експертів та досвіду роботи СП, а також придатність спеціалістів до участі в експертизі з точки зору їх психологічної підготовленості.

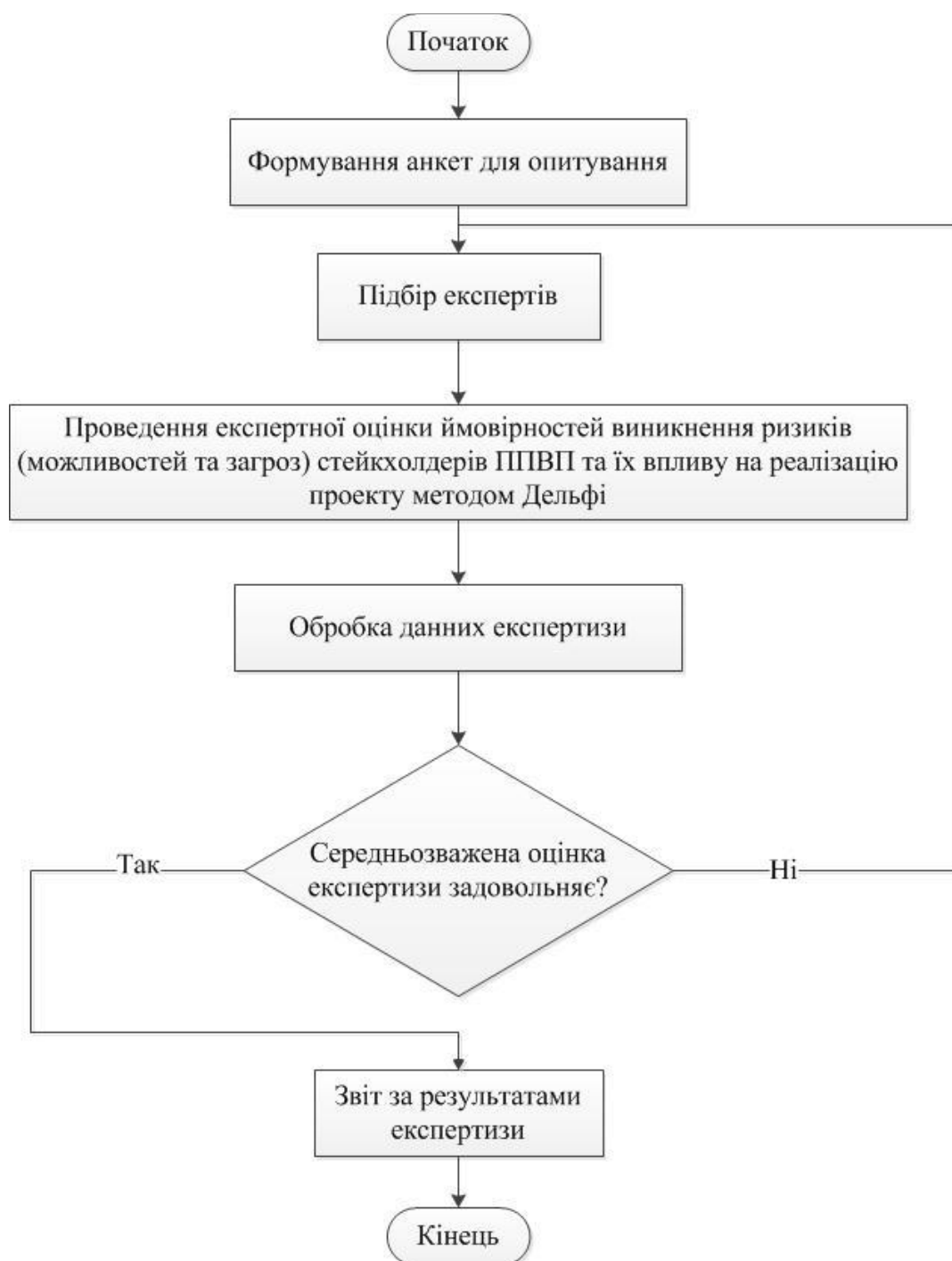


Рисунок. Алгоритм експертного методу

Щоб експертиза була успішною, до експертів пред'являються наступні вимоги: достатня компетентність з предмету рішення; об'єктивність; відсутність конформізму; прагматичність; психологічна сумісність з іншими членами експертної групи; самокритичність.

Анкета оцінювання компетентності експертів і ступеня їх знайомства та досвіду роботи з СП

Анкета оцінювання компетентності експерта _____

(прізвище, ім'я та по-батькові)

№ п/п	Джерела аргументації	Ваговий коефіцієнт впливу джерела аргументації на думку експерта, $0 \div 1$
1	2	3
1	Проведений теоретичний аналіз	
2	Особистий виробничий досвід	
3	Узагальнення робіт вітчизняних фахівців	
4	Узагальнення робіт зарубіжних фахівців	
5	Особисте знайомство з рішеннями схожих проблем в інших галузях	
6	Знайомство з інноваціями в досліджуваній сфері, науковими та дослідними розробками на аналогічних підприємствах	
7	Володіння інформацією про небезпеки та заходи їх запобігання і зменшення впливу	
8	Інтуїція	

Анкета для оцінки експертів про ступінь знайомства та досвіду роботи з проектами вітроенергетики

№ п/п	ППП експерта	Ступінь знайомства можливостями та загрозами стейкхолдерів СП, $0 \div 10$
1	2	3
1	Експерт 1	
2	Експерт 2	
3	Експерт 3	
4	Експерт 4	
5	Експерт 5	
6	Експерт 6	
7	Експерт $V_{\text{заг}}$	

Акт впровадження

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Начальник МРЦ "Інваспорт"



Тетяна ЖУКОВСЬКА

2021р.

АКТ

впровадження результатів кваліфікаційної роботи Козленко А. Д.
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
на тему: Протиризове управління спортивними проєктами Миколаївського
регіонального центру з фізичної культури і спорту
осіб з інвалідністю "Інваспорт"

Даний акт підтверджує, що автором кваліфікаційної роботи Козленко А. Д. було впроваджено діагностику та оцінювання стану управління спортивними проєктами Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт"; ідентифіковано стейкхолдерів спортивних проєктів підприємства; досліджено ризикотворні фактори пов'язані зі стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт"; визначено шляхи подолання наслідків ризикотворних факторів пов'язаних зі стейкхолдерами спортивних проєктів; застосовано метод управління ризиками стейкхолдерів спортивних проєктів до Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт"; обґрунтовано рекомендації щодо формування системи управління стейкхолдерами спортивних проєктів Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт".

Використання зазначених науково-прикладних результатів сприяє ефективному управлінню спортивними проєктами Миколаївського регіонального центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю "Інваспорт" та досягненню стратегічних цілей підприємства.