



Економічні горизонти

Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>

ISSN 2522-9273 (print)
ISSN 2616-5236 (online)

Economies' Horizons,
No. 4(7), pp. 230–237.

DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.228686](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.228686)

УДК 338.46.025.12:796.035

Стратегічні зміни та їх вплив на розвиток організацій спортивної індустрії

Я. В. Леонов¹, к. е. н., доцент

Стаття надійшла: 23.11.2019

Стаття прийнята: 18.12.2019

Леонов Я. В. Стратегічні зміни та їх вплив на розвиток організацій спортивної індустрії. *Економічні горизонти*. 2018. № 4(7). С. 230–237. DOI: [10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.228686](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.228686)

Анотація. Метою статті є обґрунтування напрямків світових тенденцій розвитку організацій спортивної індустрії в умовах стратегічних змін. *Методологія.* Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні економічних досліджень. Також використано метод логічного узагальнення і системного аналізу. *Результати.* У статті розглянуто причини виникнення стратегічних змін. Сучасні суспільно-політичні та гуманітарні виклики у глобальному просторі пов'язані з комплексом різноманітних чинників (глобалізація, децентралізація, цифровізація тощо) та мають складний і суперечливий характер у розвитку держав. Несподівані зовнішні зміни призводять до виникнення на визначених ринках «стратегічних вікон». Стратегічні вікна це нові можливості, які з'являються перед компаніями в результаті несподіваних змін зовнішнього середовища. Найбільш важливими причинами відкриття стратегічних вікон вважаються нові: технології, законодавство, канали розподілу, ринки, зовнішні потрясіння («Чорні лебеді»). Визначено, що завдання управління полягає у створенні умов, які дозволять організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища в науково-технічній, соціальній і політичній сферах, впроваджувати сучасні інвестиційні інструменти щодо залучення нових джерел фінансування та забезпечувати стійкий розвиток організацій. Основні заходи протистояння змінам: оперативні та стратегічні. Оперативні – не призводять до істотних змін зовнішнього вигляду організації та її «способу життя», але можуть бути достатньо радикальні. До управлінських дій відноситься: активне стимулювання збуту, різке зниження цін, ліквідація запасів застарілого спортивного обладнання та скорочення витрат на інновації тощо. Стратегічні – приймаються для приведення діяльності спортивних організацій, їх потенціалу, організаційну структуру та культуру у відповідність до змін зовнішнього середовища. Доведено, що сутність управління організацій спортивної індустрії в умовах стратегічних змін полягає в передбаченні змін ресурсної та інфраструктурної бази, визначенні пріоритетів розвитку, формулюванні цільових установок і обмежень, що стає можливим завдяки об'єднанню зусиль органів державного (територіального) управління, громадськості та бізнесу спрямованих на реалізацію стратегічних цілей. *Практичне значення.* Заходами організаційного характеру у забезпеченні системи стратегічного розвитку й активізації стратегічного потенціалу спортивних організацій є: наявність стратегії, яка дозволить здійснювати вибір напрямів розвитку шляхом переорієнтації на створення нових конкурентних переваг; компетентність керівництва спортивної організації, що розуміє зміни організаційного

¹ Харківська державна академія фізичної культури; доцент кафедри менеджменту фізичної культури; ідентифікатор ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8837-5744>; e-mail: leonov.yaroslav.2017@gmail.com.

характеру, включаючи структуру, ресурси та навички, управлінський потенціал системи; поведінка персоналу, яка включає розподіл влади, відношення до змін, норми групової поведінки, систему цінностей. *Перспективи подальших досліджень.* На основі проведеного дослідження визначено актуальність стратегічного розвитку спортивних організацій за рахунок якісного виробництва спортивного продукту та залучення найбільшої кількості людей до здорового способу життя й фізичної активності.

Ключові слова: стратегічні зміни, стратегічний розвиток, методи управління, організації спортивної індустрії, стратегічний потенціал.

Кількість джерел: 6; кількість таблиць: 2; кількість рисунків: 0; кількість формул: 0.

JEL Classification: D80, O32, O38.

Strategic changes and their influence on the development of sports industry organizations

Yaroslav V. Leonov¹, Cand. Ec. Sc., Associate Professor

Received: 23 November 2019
Accepted: 18 December 2019

Leonov, Ya. V. (2018), "Strategic changes and their influence on the development of sports industry organizations", *Economies' Horizons*, no. 4(7), pp. 230–237, doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.228686](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.228686)

Abstract. *The purpose of the research* there is a substantiation of directions of world tendencies of development of the organizations of the sports industry in the conditions of strategic changes. *Methodology.* The methodological basis of the study was general scientific and special economic research. The method of logical generalization and system analysis was also used. *Results.* The article considers the causes of strategic changes. Modern socio-political and humanitarian challenges in the global space are related to a complex of various factors (globalization, decentralization, digitalization, etc.) and are complex and contradictory in the development of states. Unexpected external changes lead to the emergence of "strategic windows" in certain markets. Strategic windows are new opportunities that appear to companies as a result of unexpected changes in the external environment. The most important reasons for opening strategic windows are new: technology, legislation, distribution channels, markets, external shocks ("Black Swans"). The task of management in terms of strategic change is to create conditions that will allow organizations to respond to changes in the external environment in scientific, technical, social and political spheres, implement modern investment tools to attract new sources of funding and ensure sustainable development of organizations. The main measures to counter change: operational and strategic. Operational – do not lead to significant changes in the appearance of the organization and its "way of life", but can be quite radical. Management actions include: active sales promotion, sharp price reductions, elimination of stocks of obsolete sports equipment and reduction of innovation costs, etc. Strategic – are taken to bring the activities of sports organizations, their potential, organizational structure and culture in line with changes in the environment. It is proved that the essence of management of organizations of the sports industry in the conditions of strategic changes consists in anticipation of changes of resource and infrastructural base, definition of development priorities, formulation of targets and restrictions that becomes possible thanks to joint efforts of state (territorial) administration, public and business. to achieve strategic goals. *Practical meaning.* Measures of an organizational nature in ensuring the system of strategic development and activation of the strategic potential of sports organizations are: the presence of a strategy that will allow the choice of directions of development by reorienting to the creation of new competitive advantages; competence of the sports organization, which

¹ Kharkiv State Academy of Physical Culture; Associate Professor at the Department of Physical Culture Management; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8837-5744>; e-mail: leonov.yaroslav.2017@gmail.com.

understands changes of organizational nature, including structure, resources and skills, managerial potential of the system; staff behavior, which includes the distribution of power, attitudes to change, norms of group behavior, value system. *Prospects for further research.* On the basis of the study the relevance of strategic development of sports organizations through quality production of sports products and attracting the largest number of people to healthy lifestyles and physical activity was determined.

Key words: strategic changes, strategic development, management methods, sports industry organizations, strategic potential.

Number of references: 6; number of tables: 2; number of figures: 0; number of formulas: 0.

1. Вступ.

В минулому причинами змін були фактори невизначеності, що народжувалися в зовнішньому середовищі в рамках традиційної діяльності організацій (дій конкурентів, коливань ділової активності, ринкової кон'юнктури та ін.). Останнім часом став з'являтися новий тип відносин, що пов'язаний із змінами економічної структури. Це зумовлено, в першу чергу, тими радикальними змінами у соціально-економічному середовищі, які стали явними наприкінці ХХ століття, що вирішили їх нелінійність. Натомість багато направленості розвитку прийшла хаотичність. Національно-замкнені економіки поступилися місцем глобальній економіці.

В останні роки логічним продовженням здобутків теорії і практики управління організаціями спортивної індустрії є їх пристосування до особливостей сучасного розвитку національної економіки. Більшість розробок присвячена формуванню дієвої стратегії розвитку спортивної організації шляхом поєднання механізмів стратегічного, антикризового, інноваційного, інвестиційного менеджменту й управління ризиками. Нові проблеми в управлінні пов'язані з швидкими темпами змін у технологіях, економіці, умовами господарювання та разом з встановленням нових сучасних соціальних стандартів.

До вагомих змін в економіці слід віднести: повільні темпи розвитку більшості секторів економіки; насиченість галузей, що займаються задоволенням базових потреб населення; зростання рівня безробіття; дефіцит бюджету, що зашкоджує

збільшенню державних витрат. У сфері споживання: стався перехід від матеріальних потреб в комфорті та безпеці до якісного особистого задоволення. Проведені дослідження довели, що спостерігається зростання попиту на здоровий спосіб життя, який має особливе значення у формуванні здорової людини – здорової нації – конкурентоспроможної економіки, збільшилися потреби в навчанні, перепідготовці, комунікаціях, перевезеннях.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичною основою наукових досліджень у контексті сучасних тенденцій функціонування світової і національної економіки, взаємодії держави, громадськості, науки та бізнесу є праці вітчизняних і зарубіжних вчених: В. Андрефф і С. Шиманські (*Andreff and Szymanski, 2006*), І. Ансофф (*Ansoff, 2011*), Н. Талеб (*Taleb, 2014*), А. Томпсон, А. Стрікланд і Дж. Джембл (*Thompson, Strickland, and Gamble, 2013*), А. Добринін (*Dobrynin, 2018*) та ін. Однак питання щодо економічного розвитку в умовах стратегічних змін та їх вплив на діяльність організацій спортивної індустрії потребують подальшого дослідження і вдосконалення.

3. Методи дослідження.

Теоретичною і методологічною базою дослідження послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених у контексті сучасних тенденцій функціонування світової і національної економіки, взаємодії держави, громадськості, науки та бізнесу. Вирішення поставлених завдань і аналіз фактичного матеріалу здійснювалося з використанням

діалектичного та системного підходів, методів наукового пізнання.

4. Формулювання цілей дослідження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні напрямків розвитку організацій спортивної індустрії у контексті світових тенденцій в умовах стратегічних змін.

5. Виклад основних результатів та їх обґрунтування.

Сучасні суспільно-політичні та гуманітарні виклики у глобальному просторі пов'язані з комплексом різноманітних чинників (глобалізація, інтеграція, децентралізація, цифровізація тощо) та мають складний і суперечливий характер у розвитку держав. Країни-лідери, приймаючи сучасні виклики, займають активну позицію щодо подолання кризових явищ – впроваджують стабілізаційні заходи та створюють умови для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі. Інші, відстежуючи дії лідерів, впроваджують кращі механізми та інструменти у свої практики управління.

Зміни в економіці, конкуренції супроводжуються соціально-культурними змінами, які особливо впливають на розвиток організацій спортивної індустрії (формування нових бізнес моделей, удосконалення бізнес-процесів та ін.). У суспільства з'являються нові потреби, серед яких можна виділити пріоритет у підвищенні якості життя. Суспільство оказує вплив на органи державного управління, провокуючи їх до посилення контролю та прийняття заходів щодо захисту прав людей. Підвищення якості життя розглядається, перш за все, з точки зору захисту та покращення середовища людського існування (Ansoff, 2011).

Задоволення нових потреб для одних організацій погрожує виникненням нових бар'єрів, для інших – відкривають нові можливості у виробництві якісних продуктів та задоволення запитів, потреб покупців, формуючи конкурентні переваги та умови стійкого розвитку у довгій перспективі.

Актуальність використання сучасних

підходів, моделей, методів управління у діяльності спортивних організацій пов'язана з тим, що рівень матеріально-технічного, фінансового, кадрового, наукового забезпечення цих організацій не дозволяє надавати якісний спортивний продукт, розвивати масову фізичну культуру на відповідних територіях. Більшість організацій спортивної спрямованості є некомерційними, мають певні проблеми з залученням професійних кадрів, фінансово-інвестиційних ресурсів, з одного боку. З другого, низький рівень оплати праці, нерозвинена (застаріла) спортивна інфраструктура негативно впливає на їх конкурентоспроможність. Завдання управління полягає у створенні умов, які дозволять організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища в науково-технічній, соціальній і політичній сферах, впроваджувати сучасні інвестиційні інструменти щодо залучення нових джерел фінансування та забезпечувати стійкий розвиток організацій.

За частотою виникнення зовнішні зміни можна розподілити на безперервні та несподівані. Безперервні еволюційні зміни середовища відбуваються постійно, повільно та передбачено. Організації здатні сприймати такі зміни та адаптуватися до них достатньо швидко (демографічні зміни, зміни у соціальній політиці, стандартів життя людини). При зовнішніх змінах такого роду є час, щоб не втратити нові можливості.

Несподівані (або радикальні) зміни середовища, характерні для сучасних умов господарювання, – зміни незвичні, дискретні, стаються несподівано та супроводжуються непередбаченими результатами. Система управління, що функціонує на регулярній основі, не може прилаштовуватися до таких різких змін та своєчасно на них реагувати (Andreff and Szymanski, 2006). Ці зміни призводять до виникнення «стратегічних вікон». Стратегічні вікна – це нові можливості, які з'являються перед спортивними організаціями в результаті несподіваних змін зовнішнього середовища.

Найбільш важливими причинами відкриття стратегічних вікон вважаються нові: технології, законодавство, канали розподілу, ринки, зовнішні потрясіння («Чорні лебеді») (Taleb, 2013).

В даному випадку успіх залежить від швидкості реакції на ринкову ситуацію, що склалася. Основні причини виникнення «стратегічних вікон» наведені у табл. 1.

Таблиця 1. Причини виникнення «стратегічних вікон» та їх вплив на діяльність організацій спортивної індустрії

Передумови виникнення «вікон»	Характер змін
Нові технології	Поява нових технологій викликає швидке знецінювання продуктів, що випускаються організаціями-лідерами на застарілій технічній базі
Нові сегменти	Нові сегменти ринку створюють «вікна», якщо основні конкуренти недооцінюють їх перспективність
Нові канали розповсюдження	Стратегічні «вікна» відкриваються по мірі розвитку ринку та пов'язаною з цим появою нових каналів розповсюдження
Переорієнтація ринку	З розвитком ринку змінюється природа попиту, який розвивається від придбання продуктів до придбання обслуговуючих систем
Нове в законодавстві	Нові закони, нормативні акти, таможні правила, рішення щодо приватизації і міжнародні угоди
Зовнішні потрясіння	Несподівані політичні і міжнародні події, непередбачені зміни тарифів, цін на товари, курси валют, банківських відсоткових ставок та ін.

Якщо організації спортивної індустрії не в змозі реагувати на появу «стратегічних вікон», то втрати, що викликані зовнішніми змінами, призведуть до серйозних проблем. Завданням управління є своєчасне реагування на зміни та мінімізація втрат, які вони викликають та впровадження організацією такої стратегії дій, яка дозволить перетворити загрозу в можливість отримання вигід, компенсацію втрат та ін. Основні заходи протистояння змінам: оперативні та стратегічні.

Оперативні – не призводять до істотних змін зовнішнього вигляду організації та її «способу життя», але можуть бути достатньо радикальні. До управлінських дій відноситься: активне стимулювання збуту, різке зниження цін, ліквідація запасів застарілого спортивного інвентарю, обладнання та скорочення витрат на інновації тощо.

Стратегічні – приймаються для приведення діяльності спортивних організацій, їх потенціалу, організаційну структуру та культуру у відповідність до змін зовнішнього

середовища (Dobrynin, 2018).

Першою реакцією організації на зміни (реактивне управління) стають оперативні заходи, які застосовували раніше для коригування економічних показників, що періодично погіршувалися (зниження витрат, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технології виробництва, активізація операційного маркетингу, кадрові перестановки та ін.). При реактивному управлінні можливе запізнювання реакції по відношенню до змін у зовнішньому середовищі. Запізнювання може носити системний та/або поведінковий характер, пов'язане із затратами часу на обробку інформації та прийняття рішень. Поведінкове запізнювання носить більш складний характер. До основних причин уповільненої реакції поведінкового характеру можна віднести:

– затримку з боку керівництва спортивної організації (пов'язано з нерозумінням або з несвоечасною реакцією на нову ситуацію);

– запізнювання психологічного характеру (викликане затримками протидій тих керівників, які мають безпосереднє відношення до критичної ситуації, що склалася);

– відставання (пов'язане з традиційною орієнтацією керівників на минулий досвід та не прийняття нового);

– із статусними різницями, коли менеджери нижчих рівнів вже чудово усвідомлюють наявність серйозних проблем, але не мають можливості вплинути на ситуацію, оскільки реальна влада в бюрократичних структурах знаходиться у вищого керівництва.

Ефективна стратегічна реакція передбачає дії на всіх рівнях управління. Тому для забезпечення своєчасної реакції на стратегічні зміни керівництву спортивної організації необхідно:

1) мати чітке уявлення щодо можливого майбутнього стану середовища, в якому існує спортивна організація. Це досягається ефективною управлінською інформаційною системою з використанням адекватних методів дослідження зовнішнього середовища;

2) використання стратегічних можливостей, для чого керівництву спортивної організації слід максимально чітко передавати прийняті рішення за рівнями управління;

3) підвищити ступінь адаптації шляхом: реорганізації економічної діяльності, що направлена на зміну постійних витрат; диверсифікації виробництва спортивного продукту й ринків; структурних змін, що дозволять відокремити стратегічні проблеми від оперативного управління;

4) провести кадрові перестановки. Радикальні зміни ринку й технологій нерідко роблять непотрібними знання та навички керівного персоналу. Прискорення реакції на зовнішні зміни сприяє пошуку динамічних лідерів, здатних на активні, рішучі дії в період несподіваних змін.

В ході стратегічних змін у спортивної організації можна виділити три важливі компоненти:

– наявність стратегії, яка дозволить здійснювати вибір напрямів розвитку шляхом переорієнтації на створення нових конкурентних переваг;

– компетентність спортивної організації, що розуміє зміни організаційного характеру, включаючи структуру, ресурси та навички, управлінський потенціал системи;

– поведінка персоналу, яка включає розподіл влади, відношення до змін, норми групової поведінки, систему цінностей.

На практиці вибір послідовності дій в процесі змін повинен бути зроблений, виходячи з часу для вирішення стратегічного завдання, й не повинен обмежуватися двома варіантами, які розглянуті. На визначених етапах процесів змін прямувати потрібно паралельними шляхами, де кожен буде доповнювати інший, значно скорочуючи загальний час.

Формування у персоналу позитивного відношення до змін здійснюється з початку процесу формування стратегії (Thompson, Strickland, and Gamble, 2013). Це залежить від своєчасного обговорення з персоналом щодо необхідності змін та залучення його до розробки стратегії. В даній моделі організація процесу формування стратегії передбачає попередній початок впровадження стратегії. Проблеми управління в умовах змін можуть бути вирішені з використанням наступних методів: «прямої дії», «непрямої дії (або м'які)» та «комбінований підхід» табл. 2.

Дослідження показали, що методи прямої дії найбільш результативні в оперативному управлінні (максимально використовується адміністративний ресурс, але супроводжується значним опором з боку працівників). У довгостроковій перспективі ефективними вважаються методи непрямої дії (заохочення працівників до процесу змін або переконання їх в необхідності таких змін). Використання цих методів окремо в процесі проведення змін є неефективно. На практиці їх необхідно розглядати як взаємодоповнюючими у досягненні

ефективності при проведенні змін. Комбінований підхід реалізується у три етапи. На першому – відбувається формування стратегії (залучаються усі працівники, враховуються всі пропозиції). На другому етапі –

приймається рішення щодо розробленої стратегії. На наступному – у процесі реалізації стратегії використовуються методи прямої дії.

Таблиця 2. Порівнювальна характеристика методів реалізації змін

Метод	Умова застосування	Стратегічні наслідки	
		позитивні	негативні
«Прямої дії»	Гострий дефіцит часу, що потребує негайної реакції; зміни є вимушеними; кваліфікація співробітників не дозволяє їм в повній мірі зрозуміти важливість змін.	Швидке подолання будь-якого виду опору; перевага в часі стратегічного реагування.	Значний опір змінам; негативне відношення співробітників до ініціаторів змін; високий ступінь ризику.
«Непрямої дії»	Зміни мають визначений запас часу для їх проведення; особливої терміновості в прийнятті заходів немає; загрози або сприятливі можливості в організаційному середовищі легко передбачити; достатній рівень компетентності персоналу; керівники змін заслуговують довіри.	В кожний конкретний момент часу опір незначний; потребує менше часу з боку керівництва та менше ресурсів; залучення знімає дефіцит інформації; активне співробітництво з боку персоналу.	Неефективне в разі надзвичайних обставин; процес повільний, потребує багато часу.
«Комбінований підхід»	Середня швидкість, коли не має необхідності в примусових заходах; часу більше, ніж необхідно для застосування примусових методів, і менше, ніж для адаптивних змін; спонтанні явища в зовнішньому середовищі повторюються, а не одиночні.	Найкращий компроміс між опором та використанням влади в межах часу, що мається; зниження радикальності змін; приводиться до мінімуму недоброзичливе відношення до змін.	Використання компромісу на ранній стадії процесу змін може зашкодити діагнозу проблеми та скоротити час пошуку альтернатив; не призводить до оптимального рішення; проігноровані інші значні фактори, відмова від розсудливих дій.

Джерело: сформовано автором за даними (Shifrin, 2009, p. 301–306).

Будь-який метод, з точки зору його ефективності, повинен застосовуватися для вирішення тільки визначеного класу завдань. Досягнення бажаного результату можливе за рахунок введення моделей, методів, інструментарію стратегічного управління в систему управління організацій спортивної індустрії та включає організаційні рішення, орієнтовані на майбутнє і пов'язаних з зовнішніми факторами, які не мають контролю.

6. Висновки

На сьогодні існує потреба в проведенні змін у спортивній індустрії та виробництві якісного спортивного продукту на

основі використання сучасних підходів, об'єднання зусиль зацікавлених організацій та населення. Особливої актуальності набуває визначення стратегічних напрямів розвитку спортивної індустрії, прогнозування перспективних процесів, використання системного і програмно-цільового підходів у розробленні та здійсненні практичних заходів.

Отже, сутність управління організацій спортивної індустрії в умовах стратегічних змін полягає в передбаченні змін ресурсної та інфраструктурної бази, визначенні пріоритетів розвитку, формулюванні цільових установок і обмежень, що стає можливим

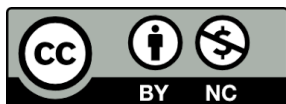
завдяки об'єднанню зусиль органів державного (територіального) управління, громадськості та бізнесу, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей.

При цьому, стратегічний розвиток спортивних організацій повинен мати направленість на виробництво якісного

спортивного продукту, залучення найбільшої кількості людей до здорового способу життя та фізичної активності, незалежно від рівня доходів, соціального стану та віку, що дозволить підвищити загальний рівень здоров'я населення, збільшити тривалість життя та рівень народжуваності.

References

- Andreff, W. and Szymanski, S. (2006), *Handbook on the economics of sport*, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, UK, 848 p. doi: <https://doi.org/10.4337/9781847204073>
- Ansoff, I. (2007), *Strategic Management*, Palgrave Macmillan London, UK, 233 p.
- Dobrynyn, A. S. (2018), "A strategic approach to managing the development of sports in the region", *Upravlenye ekonomicheskoy systemoy*, vol. 6, available at: <http://www.uecs.ru/component/lexicon-content/items/item/4987-2018-06-20-07-22-49?pop=1&tmpl=component&print=1> (Accessed 11 November 2018).
- Shifrin, M. B. (2009), *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management], St. Petersburg, Piter, 320 p.
- Taleb, N. N. (2014), *Antifragile. Things that gain from disorder*, Random House Trade Paperbacks, N.Y., USA, 544 p.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. and Gamble, J. E. (2013), *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*, McGraw-Hill Education, Columbus, USA, 600 p.



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства — Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).
This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons "Attribution-NonCommercial 4.0 International" (CC BY-NC 4.0).