

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент і маркетинг у спорті»

на тему: **«ІННОВАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ І ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Максименко Б.А.

Науковий керівник: Свистунов С. В.
кандидат філософських наук, доцент

Рецензент: Юхно Ю.А.
кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 16.11.2021 р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

(підпис)

Київ – 2021

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ФІЗКУЛЬТУРИ І СПОРТУ	7
1.1. Інновації та інноваційна діяльність	7
1.2. Інновації у сфері надання спортивно-оздоровчих послуг...	17
1.3. Менеджмент сфери послуг в структурі загальних управлінських завдань фізкультурно-спортивних організацій...	22
Висновки до розділу	25
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	27
2.1. Методи досліджень	27
2.2. Організація досліджень	27
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ В РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ ФК «ЗІРКА»	30
3.1. Результати дослідження діяльності в роботі з клієнтами ФК «ЗІРКА»	30
3.2. Аналіз результатів інноваційної діяльності персоналу...	33
Висновки до розділу	43
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ФК «ЗІРКА»	45
4.1. Вибір стратегії розвитку ФК «Зірка»	46
4.2. Концепція бізнес-плану розвитку ФК «Зірка»	61
Висновки до розділу	68
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	70

ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	74

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗМІ — засоби масової інформації

ФКіС — фізична культура і спорт

ФК — футбольний клуб

ВСТУП

Актуальність дослідження.

Невід'ємною частиною сучасного способу життя є фізична культура і спорт, оскільки спортивно-оздоровчі послуги використовуються суспільством для різнобічного фізичного і духовного розвитку, зміцнення здоров'я, профілактики захворювань, формування здорового способу життя, подовження активного творчого довголіття, підвищення ділової активності. Однак упродовж останніх років спостерігається зниження рівня фізичного розвитку і фізичної підготовленості, тривалості життя населення, підвищення показників захворюваності, інвалідності. Це свідчить про необхідність вирішення комплексу соціально-економічних проблем, в числі яких проблеми фізичної культури і спорту займають важливе місце.

Однією з найважливіших у житті суспільства є соціальна сфера, в якій реалізуються соціальні інтереси усіх верств населення, відносини суспільства та особи, умови праці і побуту, охорони здоров'я, відпочинку, надання спортивнооздоровчих послуг. Державне регулювання соціальної інфраструктури повинно реалізовувати стратегічний напрям у динамічних умовах функціонування ринкової економіки, що зумовлює гнучкість системи державного впливу. Через зменшення фінансування спортивно-оздоровчої сфери державою упродовж останніх років скорочуються обсяги фінансових витрат, відбувається зменшення кількості фахівців в спортивно-оздоровчій діяльності, зростають проблеми з реконструкції, експлуатації та будівництва спортивно-оздоровчих споруд.

Віддаючи належне доробку українських та зарубіжних вчених, варто зауважити, що до цього часу ще недостатньо розробленими залишаються питання формування, подальшого ефективного розвитку й оцінки досліджуваного ринку послуг.

Актуальність, теоретична і практична значимість обраної теми дипломної роботи визначили її мету, завдання, окреслили об'єкт і предмет дослідження.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Дипломна робота виконувалась в рамках Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2021-2026 роки в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті». Тема виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України.

Мета роботи – виявити стан інноваційної діяльності ФК «Зірка» та визначити перспективи подальшого розвитку.

Завдання:

1. Проаналізувати й узагальнити дані науково-методичної та спеціальної літератури про інновації та інноваційну діяльність у сфері фізичної культури і спорту.

2. Оцінити стан менеджменту в сфері послуг фізкультурно-спортивних організацій.

3. Виявити проблеми та перспективи розвитку інновацій та інноваційної діяльності ФК «Зірка».

4. Проаналізувати інноваційні чинники у діяльності ФК «Зірка» та обрати стратегію розвитку клубу.

Об'єктом дослідження є діяльність фізкультурно-оздоровчих організацій.

Предметом дослідження є вивчення впливу менеджменту фізкультурно-спортивних організацій на інноваційну діяльність.

Методи дослідження:

1. Метод аналізу науково-методичної літератури.

2. Метод соціологічного опитування.

3. Метод математичної статистики.

4. Метод порівняння.

5. Метод узагальнення.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що були проаналізовані і систематизовані дані літературних джерел і проведені дослідження по проблемам щодо особливостей кроскультурних факторів у спорті.

Теоретична значимість та практична цінність. Отримані в результаті виконання магістерської роботи дані про особливості ділових культур різних країн можуть бути використані спортивними менеджерами, функціонерами при виході їх організацій, клубів на міжнародний ринок при веденні переговорів з іноземними партнерами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ФІЗКУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Інновації та інноваційна діяльність

Підвищення ефективності матеріального виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції ґрунтується на використанні нової високопродуктивної техніки та прогресивної технології, застосуванні сучасних організаційних форм та економічних методів господарювання. Удосконалення виробництва здійснюється на основі інноваційної діяльності на різних стадіях циклу "наука-виробництво".

В результаті здійснення науково-дослідних або дослідно-конструкторських робіт одержують інноваційний продукт (новини), а запровадження його у господарську практику визнається за інновації (нововведення).

Інноваційний продукт (новина) є результатом виконання інноваційного проекту і науково-дослідною або дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії.[3]

Згідно Ст. 3 Закону України «Про інноваційну діяльність», поняття «інновація» трактується як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Відповідно до цього ж нормативного акту, інноваційне підприємство – це підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг

яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг. Слід акцентувати, що Законом не передбачено реєстрацію інноваційних підприємств, тому статус «інноваційного» для підприємства на практиці часто є неофіційним.[2]

Інновація - це комплексний процес створення, розповсюдження і використання нової ідеї, яка сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. При цьому інновація - це не просто об'єкт, впроваджений у виробництво, а об'єкт, успішно впроваджений і приносить прибуток у результаті проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога.

Об'єктами інноваційної діяльності є:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність або залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

По-перше, інновації повинні носити ринкову структуру для задоволення потреб споживачів. По-друге, будь-яка інновація завжди розглядається як складний процес, який передбачає зміну як науково-технічного, так і

економічного, соціального та структурного характеру. По-третє, в інновації акцент робиться на швидкому впровадженні нововведення в практичне використання. По-четверте, інновації повинні забезпечувати економічний, соціальний, технічний або екологічний ефект.

Інноваційний процес - це процес перетворення наукового знання в інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, в ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється при практичному використанні. Інноваційний процес спрямований на створення необхідних ринків продуктів, технологій або послуг і здійснюється в тісній єдності із середовищем: його спрямованість, темпи, цілі залежать від соціально-економічного середовища, в якій він функціонує і розвивається. Тому тільки, на інноваційному шляху розвитку можливий підйом економіки.[3]

Інноваційна діяльність - це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і відновлення номенклатури та поліпшення якості продукції, що випускається, вдосконалення технології їх виготовлення з наступним впровадженням і ефективному реалізацією на внутрішньому і зарубіжному ринках.

Прийняття і реалізація відповідних рішень щодо матеріалізації наукових здобутків характеризують сутність і становлять зміст інноваційних процесів.

Інноваційні процеси – це сукупність прогресивних, якісно нових змін, що постійно виникають у складних виробничо-господарських системах на основі використання наукових досягнень. Інноваційні процеси започатковуються певними галузями науки, а завершуються у сфері виробництва. Інноваційний процес здійснюється за схемою “наука – інновації – виробництво”. [4]

Інноваційний процес характеризується інноваційним циклом, який охоплює період від пошуку нових ідей до їхнього прикладного використання у виробництві і одержання конкретних результатів. В інноваційному процесі виділяють також життєвий цикл інновації. Це період від впровадження

інновації у виробництво до припинення її використання. Отже, інноваційний цикл пов'язаний із стадією створення інновацій (новин), а життєвий цикл – із стадією практичного їхнього використання.[7]

За своїм характером і функціональним призначенням виділяють такі новини і нововведення: технічні – нові продукти, технології, конструкційні і допоміжні матеріали, устаткування; організаційні – нові методи і форми організації всіх видів діяльності підприємств та їхніх інституціонально-добровільних об'єднань; економічні – методи господарського управління наукою, виробництвом та іншими сферами діяльності на основі реалізації функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності; соціальні – різні форми активізації людського чинника, включаючи нові форми професійної підготовки персоналу, стимулювання його творчої діяльності, створення комфортних умов життя та праці; юридичні – нові закони й різноманітні нормативно-правові документи (акти), що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств і організацій.[7]

За масштабністю і силою впливу на ефективність діяльності певних ланок суспільного виробництва всі інновації можна об'єднати у дві групи – локальні (окремі) та глобальні (великомасштабні). Локальні інновації ведуть переважно до прогресивних перетворень у діяльності підприємств і справляють відповідний вплив на ефективність їхнього функціонування. Глобальні інновації є здебільшого принципово новими, які значно підвищують технічний і організаційний рівень виробництва, забезпечують економічний і соціальний розвиток суспільства.

В інноваційній діяльності важливо враховувати життєвий цикл нововведень – проміжок часу, коли нововведення проходить шлях від виникнення ідеї до його комерційного використання, коли спостерігається активний попит населення на дане нововведення, після чого відбувається перехід нововведення до розряду рядових виробів, процесів, продуктів. У

цьому випадку для забезпечення надалі конкурентних переваг підприємство обов'язково повинно згорнути не ефективне виробництво, коли воно не має активного попиту споживачів і розпочати впровадження нового нововведення. З впровадженням нового нововведення закінчується життєвий цикл попереднього.[8]

Необхідність інноваційної підприємницької діяльності обумовлена: потребами підвищення техніко-технологічного рівня виробництва; збільшенням витрат і погіршенням економічних показників діяльності підприємства; моральним старінням техніки і технології; підвищенням ефективності виробництва на основі впровадження нової техніки; економічною доцільністю посилення інтенсивних факторів розвитку виробництва на основі використання досягнень науково-технічного прогресу у всіх сферах економічної діяльності; важливістю розвитку творчості винахідників і раціоналізаторів та використання їхніх пропозицій.

Для підвищення ефективності суспільного виробництва держава сприяє розвитку економіки на інноваційних засадах, забезпечує функціонування інноваційних підприємств, що розробляють, виробляють і реалізують інноваційну продукцію. Головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно безпечних та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції.[16]

Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом: визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності державного, галузевого і регіонального рівнів; формування і реалізації державних, галузевих і регіональних інноваційних програм; створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і

стимулювання інноваційної діяльності; захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності; фінансової підтримки виконання інноваційних проектів; встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності; підтримки функціонування і розвитку сучасної інноваційної інфраструктури.[50]

Найбільш детальне розкриття економічної сутності поняття «інноваційна діяльність» відображено в монографії П. Коюди та І. Шейко і трактується як створення, освоєння, використання й дифузії інновацій (нових удосконалень) за відповідними етапами, що дозволяє задовольнити або створити нові суспільні потреби. На основі системного підходу інноваційний процес – це система, яка функціонує та удосконалюється на постійній основі з урахуванням зазначених особливостей. Інноваційний процес являє собою комплекс дій, необхідних для підготовки та практичного використання нових технічних, організаційних, економічних, соціальних та інших рішень. Мова в цьому випадку йде про процес послідовного перетворення ідеї в інновацію.[51]

Інноваційний процес потрібно розглядати як процес перетворення наукових знань в інновацію, її освоєння і впровадження, що являє собою сукупність послідовних етапів робіт від зародження ідеї і створення нововведення до його освоєння і виробництва самої інновації. Тобто інноваційний процес виступає, як визначеним чином побудована система, всередині якої виконується інноваційна діяльність, а результатом інноваційного процесу повинна бути інновація для практичного використання і розповсюдження. Незважаючи на те що в науковій літературі зустрічається багато різноманітних підходів до визначення інноваційного процесу, суть їх зводиться до одного висновку, а саме: інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням і реалізацією інновацій. Економічні взаємовідносини ставлять підприємства перед необхідністю не тільки приймати участь в цьому процесі, але й вивчати досвід інноваційного розвитку, який вже склався. При цьому особливе значення має вивчення механізмів, які склалися, реалізація

дифузії наукової ідеї в прикладну розробку, дослідний зразок та серійне або масове виробництво.[18]

Інноваційне підприємництво виступає як особливий новаторський процес створення нового, це вид господарювання, спрямований на пошук нових можливостей, на комерційне використання нововведень. Цей вид підприємництва характеризується особливою поведінкою підприємця: готовністю брати на себе весь ризик зі здійснення нового проекту і водночас фінансовою відповідальністю.[17]

Інноваційне підприємництво відіграє дедалі помітнішу роль в економічному та соціальному розвитку суспільства, набуваючи нових рис. Розгортання діяльності підприємців-новаторів впливає на методи управління та організації, на інші сторони розвитку суспільства.

Інтенсивний розвиток інноваційного підприємництва у розвинутих країнах став досить успішним завдяки індивідуальній ініціативі й успіхові, створенню умов для втілення особистих інтересів підприємця. Забезпечення матеріального достатку, знаходження відповідних форм самовираження уособлює досить сильні стимули до високоефективної праці. [31]

Суть в тому, що економічна система розвивається не раптово й одночасно за всіма напрямками, а втягується у нові, більш досконалі виробництва поступово, ланка за ланкою. Першими в цьому процесі виступають інноваційні виробництва, які відкривають шлях іншим підприємцям. Вони продукують нові технології, способи організації і управління виробництвом. Подальше втілення інновацій визначає темпи науково-технічного прогресу, ефективність розвитку економічної системи.[16]

Інноваційне підприємництво являє собою суспільний техніко-економічний процес, який сприяє створенню кращих за своїми властивостями товарів, послуг чи технологій завдяки комерційному використанню нововведень. Цей вид сучасного бізнесу значною мірою визначає темпи економічного зростання, конкурентоспроможність продукції на національному

та міжнародних ринках. Тому цілком зрозумілий інтерес до організації інноваційного підприємництва, його різновидів, моделей, особливостей. [52]

Організація інноваційного підприємництва значною мірою залежить і від того, з якою саме інновацією має справу підприємець, в якій сфері передбачається її використання.

Традиційно інноваційну діяльність прийнято пов'язувати зі сферою матеріального виробництва. Її базове значення для розвитку інноваційного підприємництва, впровадження досягнень науки, новітніх технологій безсумнівне. Але нововведення виникають і реалізуються не тільки в цій сфері. Вони існують і в невиробничій сфері - медицині, освіті, сфері послуг, в інших галузях економіки. У ряді випадків має місце міжгалузевий характер інноваційної діяльності. Це означає, що інноваційне підприємство не замикається у вузькоспеціалізованих межах. Його об'єктом виступає весь рух наукової ідеї - від її обґрунтування вченими, винахідниками до масштабного практичного втілення в господарську практику, тобто проходження через певні етапи інноваційної діяльності.

Інноваційно-впроваджувальні підприємства - це активні незалежні учасники ринку науково-технічних та інших розробок. Вони виконують специфічні дії з безперервного пошуку новинок, активного залучення інтелектуального та фінансового капіталу для їх освоєння. Отже, вони повинні сприяти взаємодії та співробітництву між дослідниками, які мають перспективні науково-технічні ідеї, потенційними інвесторами, котрі готові фінансувати реалізацію цих розробок у виробництві, та фірмами, що готові використати весь свій потенціал для впровадження нової ідеї. Подальше поглиблене розуміння організації інноваційного підприємництва вимагає окремого розгляду форм інноваційних підприємств. [49]

За способом організації інноваційного процесу виділяють різні моделі інноваційних підприємств. Одним із критеріїв їх розмежування є методи

залучення капіталу для реалізації інноваційного проекту, фінансування наукового пошуку і розробок нової продукції.

Капітал, що вкладається в інноваційні проекти, у випадку його вдалої комерціалізації може принести значні прибутки. Водночас інноваційна діяльність пов'язана з невизначеністю кінцевих результатів, з можливою втратою капіталу. Отже, бізнес у сфері інноваційного підприємництва має підвищений ризик, тому його називають ризикованим або венчурним бізнесом. [51]

Для узгодження дій учасників інноваційного процесу використовують різні організаційні моделі венчурного бізнесу. По-перше, це малий інноваційний бізнес. Заданими статистики, незалежні малі підприємства в 70 - 80-х роках зробили для інноваційного бізнесу більше, ніж за всі попередні століття. Малий бізнес виконує чітко окреслені функції в самому процесі нововведень. До них відносяться експериментування, початкове освоєння комерційних нововведень, виготовлення складної нестандартної продукції тощо. Без створення так званих інноваційно-впроваджу-вальних "команд" і малих фірм, які спеціалізуються на пошуку, розробці і втіленні нововведень, великий бізнес у сучасних умовах не в змозі успішно вирішити завдання прискорення інноваційних процесів. Малі фірми швидше впроваджують науково-дослідні розробки виробничих процесів. По-друге, великі фірми, які здійснюють крупномасштабні інноваційні проекти. Ці фірми мають більше фінансових можливостей для проведення фундаментальних досліджень, конструкторсько-технологічних розробок. У великих фірмах зменшується ризик у випадку відсутності успішного результату. Він перекривається масштабами звичайної діяльності, можливістю вкладати кошти відразу в декілька інноваційних проектів. Невдача в одних проектах перекривається значним прибутком від впровадження інших. По-третє, в сучасних умовах дістали розвиток форми колективного підприємництва. До них відносяться консорціуми, венчурні компанії, програми науково-виробничого партнерства.

Наприклад, у США розгорнулися широкі інтеграційні програми, створено 40 науково-дослідних консорціумів за участю десятків провідних фірм у передових галузях. В Японії, Великобританії, Німеччині і Голландії за минуле десятиліття пройшла "інкубація" нових фірм при університетах, великих дослідних центрах та корпораціях. [32]

У США сьогодні налічується 125 великих та декілька сотень невеликих і дрібних ризикових інноваційних фірм. Деякі з них являють собою відділення фінансових інститутів - інноваційних та інвестиційних фондів. Однак більша частина інноваційних фірм - це товариства, що створюються зазвичай трьома або чотирма партнерами-підприємцями. Члени товариства об'єднуються, аби мобілізувати капітал і вкласти його в нові динамічні компанії - венчурні фірми.

Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує впровадження в життя державної політики у сфері наукової та науково-технічної діяльності, є Міністерство освіти і науки України. Проведення цілеспрямованої державної науково-технічної політики в галузі інноваційного підприємництва формує єдину систему наука - техніка - виробництво. [33]

Головною проблемою здійснення інноваційного процесу є кінцеве впровадження та поширення вже розроблених технологій. Це пояснюється головним чином тим, що науковий сектор дуже повільно та з великою кількістю перешкод робить спробу внести елементи комерційних відносин в організацію своєї діяльності. Безперечно, важко уявити професора фізики чи хімії, який поряд із власною науковою діяльністю здійснює маркетингові дослідження ринку, шукає перспективи комерційної реалізації своїх розробок. Такими справами повинні займатися професіонали сучасного менеджменту, фінансисти, маркетингологи, консалтингові фірми. [39]

Чому західні технопарки, технополіси, інкубатори малого бізнесу успішно функціонують? У чому полягає секрет одержання ними величезних прибутків? Справа полягає в тому, що вони, окрім могутнього науково-технічного та фінансового потенціалу для здійснення наукових розробок,

професійно володіють інструментами інноваційного маркетингу та менеджменту. Саме це вдале інтегрування наукових досліджень і організації бізнесу забезпечує комерційний успіх нових продуктів та технологій на ринку.

Науково-технічна політика включає такі елементи:

- наукову політику, визначення пріоритетів;
- політику в галузі освіти;
- підтримку нових інноваційних структур;
- стимулювання наукових досліджень у найбільш перспективних галузях;
- індустриальну політику, оновлення виробничого потенціалу;
- державну науково-технічну політику;
- стимулювання попиту на наукоємну продукцію.

1.2. Інновації у сфері надання спортивно-оздоровчих послуг

Сучасний світ неможливо уявити без спорту, що став однією з найважливіших сфер життєдіяльності суспільства. Стрімкий розвиток спорту викликав науковий інтерес до вивчення даного феномену. Вченими досліджуються комунікативні можливості спорту, аналізуються розвиток та технології спортивного маркетингу, спонсорства, паблік рілейшнз у спорті, взаємовідносини телебачення і спорту. Однак деякі проблеми до теперішнього часу залишаються за межами наукових інтересів науковців. Перш за все це стосується досліджень спортивно-оздоровчої сфери.

Слід зазначити, що сьогодні в Україні склалась унікальна, а саме негативна соціально-економічна ситуація, яка істотно впливає на неефективне функціонування та розвиток спортивно-оздоровчої сфери. Однак це поки ще не знайшло адекватного відображення в наукових дослідженнях, особливо вітчизняних. Незалежно від специфіки соціально-економічного середовища в розвинених країнах існують загальні закономірності, які діють у соціально-економічних системах ринкового типу й суттєво впливають на функціонування та розвиток індустрії спорту.[40]

Підприємництво в сфері фізичної культури й спорту розвивається в сучасному світі дуже динамічно. Зміни у житті людей, соціальному й культурному середовищі, поступове усунення соціальних і релігійних забобонів, додало новий імпульс розвитку спорту в більшості країн світу. У ХХ столітті відбулися процеси, які зробили спорт і фізичну культуру головними життєвими потребами людей різного віку, стимулювали інтерес до всіх галузей фізичної культури й фізичного виховання. Масовий попит на спорт, спортивні товари й послуги вплинули на створення індустрії спорту й комплексної системи спортивного бізнесу, під яким слід розуміти всю сукупність підприємств, інститутів і економічних відносин, пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності в сфері фізичної культури та спорту.[43]

Роль та комерціалізація спорту зумовлені в значній мірі його соціальною значимістю в сучасному суспільстві. Незважаючи на зростаючу роль комерційного аспекту, спорт вищих досягнень не є продуктом, придатним до відтворення у великому масштабі. Як об'єкт конкурентної діяльності, спорт перетворюється у видовище, частину індустрії розваг, яка, в свою чергу, є ринком корпоративної реклами й об'єктом широкого висвітлення засобами масової інформації.[44]

Виробництво і надання послуг, які задовольняють різні особисті потреби населення, припускають забезпечення цієї діяльності цілим рядом умов матеріально - технічного, організаційного та кадрового характеру, а саме: розвиток мережі фізкультурно - спортивних споруд та організацію обслуговування їх відвідувачів під час навчально-тренувальних занять, спортивних змагань т; видовищних заходів; професійну підготовку кадрів; проведення науково - дослідної роботи; виробництво і реалізація спортивних товарів; ремонт і прої інвентарю та інше.

Створення умов для занять фізичною культурою населення за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення покладається на місі органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування за рахунок кон

відповідних бюджетів на основі державних нормативів фінансування фізкультурно-оздоровчих програм. Вони надають громадським організаціям фізкультурно-спортивної, спрямованості та фізкультурно-спортивним закладам допомогу у виділенні для фізкультурно-оздоровчих занять в жилих районах, в парках культури і відпочинку, використанні для цих цілей спортивних споруд незалежно від їх належності.[46]

Проблема полягає в тому, що існуюче положення призводить не тільки спотворення, але й до втрати значного обсягу інформації про дійсні масштаби грошових, трудових, матеріально-технічних ресурсів, споживаних фізичною культурою і спортом, а також обсягу послуг, вироблених цією галуззю. Зміна офіційного статусу фізичної культури і спорту в загальному класифікаторі галузей народного господарства сприяло б удосконаленню статистичної звітності та більш ефективної координації направлених на її розвиток.

Постійно удосконалюються і розробляються нові моделі управління спортивно-оздоровчою сферою і її фінансування. Разом з тим частіше тенденції комерціалізації та професіоналізації, з одного боку, а також гостра конкуренція навколо бюджетних коштів - з іншого, є свідченням про те, що спортивнооздоровча сфера повинна навчитися самостійно отримувати прибуток з наявних у її розпорядженні ресурсів. Довгий час спорт і економіка розглядалися навіть на заході як дві окремі галузі. Вважалося, що спорт - це хобі тобто вільний для проведення час, і він не має нічого спільного з економікою, професією, торгівлею. Сьогодні все кардинально змінилося: у спорті можна заробити непогані гроші, зрозуміло, в умовах жорсткої конкуренції, але і традиційні ресурси спорту стають все більш обмеженими. Внаслідок цих процесів стає ясно, що спорт потребує не тільки професійних спортсменів і тренерів, але і професійних економістів, управлінців, юристів, соціологах. Це стосується всіх його сфер: спорту для глядачів, професійного спорту, спортивних спілок і клубів, комерційної пропозиції або державного та регіонального управління. Спортивно-оздоровча сфера потребує людей, які

могли б, наприклад, розрахувати вартість будівництва басейну або проведення великої спортивної події і не володіли при цьому уривчастими знаннями про фінанси, менеджмент, маркетинг, а розбиралися в спортивній продукції, організаціях, культурі спорту.[45]

Проведення спортивних змагань забезпечує розвиток галузей, прямо чиЯ побічно пов'язаних зі сферою спорту. Наприклад, при проведенні міжнародних спортивних змагань збільшується кількість вболівальників, в тому числі й іноземних туристів, що стимулює розвиток таких галузей сфери послуг, як готельний і туристичний бізнес, торгівля, громадське харчування; веде до збільшення доходів підприємств з виробництва продуктів харчування, спортивної символіки, сувенірів тощо; дає додаткові замовлення для підприємств промисловості, сприяє розвитку інфраструктури регіону, де проводяться міжнародні спортивні змагання. Виробництво спортивного інвентарю, спортивного одягу й атрибутики перетворилося у теперішній час на одну з найбільш розвинених галузей промисловості у світі. Популяризація спорту і зростання кількості осіб, які займаються ним, породжує відповідний попит.

Інновація розглядається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який втілюється у вигляді або нового чи істотно вдосконаленого продукту чи технологічного процесу, або (що більш властиве фізкультурно-спортивним організаціям) нового підходу до надання соціально-культурних послуг. Спектр інновацій у галузі фізкультурно-спортивних організацій можна розглядати за різними критеріями – технологічними параметрами, типу і ступенем новизни, ступенем розповсюдження, галузям діяльності тощо. Характерними рисами інноваційного процесу є плановість і комплексність змін у діяльності фізкультурно-спортивної організації.[29]

Плановість полягає не тільки в упорядкованій розробці власних ідей та втіленні їх у практичну діяльність, але й у послідовному використанні ідей, які вже втілено в практику іншими. Комплексність інноваційного процесу

характеризується тим, що в його ході застосовуються принаймні три основних підходи:

- технологічний (використання нових знань, обладнання, матеріалів, процесів);
- структурний (зміни організаційної структури, рівнів централізації, системи взаємовідносин, обов'язків, графіків роботи й т. п.);
- соціальний (необхідність підвищення кваліфікації, найом нових працівників).

Від інноваційного процесу відрізняють реінженіринг – докорінну перебудову роботи, спрямовану на досягнення радикального покращення діяльності організації.

У ході інноваційного процесу фізкультурно-спортивні організації можуть зустрітися з різноманітними ризиками, тому складовою інноваційного менеджменту виступає ризик-менеджмент – діяльність з оцінки ризиків, що можуть виникнути в роботі організації, а також управління ними. Ризик-менеджмент характеризує управлінську діяльність в умовах невизначеності, що пов'язане з непередбачуваними змінами ринку. Передусім ризик-менеджмент аналізує ризиковані капіталовкладення. Крім того, ризик-менеджмент спрямований на попередження втрат, а саме:

- втрат робочого часу;
- фінансових втрат через непередбачені платежі, сплату штрафів чи додаткових податків;
- матеріальних втрат (обладнання, майно, продукція, сировина, енергія, інвентар);
- часових втрат через уповільнення темпів діяльності у порівнянні із запланованими;

- спеціальних видів втрат (нанесення шкоди здоров'ю чи життю людей, навколишньому середовищу, престижу фізкультурно-спортивної організації).

Наприклад, у сферу ризик-менеджменту входить вирішення таких проблем, як оцінка можливостей травматизму в процесі занять, розробка системи превентивних заходів щодо його попередження (у тому числі страхування тих, хто займається), оцінка безпеки учасників і глядачів під час проведення масових спортивних заходів (змагань).[28]

1.3. Менеджмент сфери послуг в структурі загальних управлінських завдань фізкультурно-спортивних організацій

Сфера послуг як система подібна до системи виробництва в промисловості: в обох випадках є певні затрати - ресурси, і є операційний процес, в результаті якого підприємство отримує готовий продукт - товар або послугу. А отже система управління у сфері послуг мало чим відрізняється від системи управління виробництвом товарної продукції, хоча і має свої особливості.

Модель менеджменту послуг починається з вибору сегмента ринку і далі, рухаючись проти годинникової стрілки, приводить до понять "концепція обслуговування", "система надання послуг" і "політика підприємства". Політика в даному випадку розглядається як інформаційний інструмент, за допомогою якого керівництво будує взаєностосунки з оточуючим середовищем, зокрема споживачами і постачальниками ресурсів та власними працівниками. Політика підприємства впливає на його положення на ринку та ефективність функціонування.[22]

При розробці системи надання послуг, а отже, і системи менеджменту необхідно враховувати наступні чинники:

- місце розташування підприємства, що надає послуги, яке визначається, в першу чергу, місцем розташування споживачів;
- потреби і бажання споживачів, як правило, є першочерговими на ряду з міркуваннями про ефективність і прибутковість;
- календарне планування робіт залежить в основному від споживачів;
- визначення і вимір якості послуг утруднено; о працівники повинні володіти гарними навичками спілкування зі споживачами;
- виробничі потужності звичайно розраховуються за найвищим попитом з боку споживачів, а не за середнім рівнем попиту;
- продуктивність роботи персоналу може бути обумовлена відсутністю попиту з боку споживачів, а не поганою роботою працівників;
- великі підприємства в сфері послуг нетипові (виключення становлять авіакомпанії, банки);
- маркетинг і виробництво в сфері послуг іноді важко розділити.

Ринок спортивно-оздоровчих послуг в Україні має певні особливості, які проявляються у наступних формах:

1) капіталомісткості, що передбачає значні капіталовкладення в будівництво й оснащення спортивнооздоровчих споруд та витрати на додаткові й супутні послуги;

2) інформомісткості, яка стосується тренерського й управлінського персоналу та відображає їх потребу в нових методиках, засобах і методах тренування, у зв'язку з чим інформаційне навантаження на них збільшується;

3) соціальної спрямованості, що зумовлює покращення соціалізації індивідуума, його фізичної активності, трудового потенціалу тощо.

У відповідності до процедури сертифікації стадіонів, власник та/або оператор спортивної споруди (стадіону) зобов'язаний гарантувати, що:

- всі частини стадіону і його трибуни, включаючи входи, виходи, сходи, двері, коридори, дахи, всі місця і приміщення для глядачів, а також місця і приміщення, що закриті для вільного доступу, відповідають нормам безпеки;
- всі проходи і сходи суспільного користування в зонах для глядачів, принаймні їхні краї, пофарбовані у яскраві кольори, аналогічна вимога стосується всіх евакуаційних воріт та виходів, що ведуть із зон для глядачів на футбольне поле, а також всіх дверей виходу і воріт, що ведуть зі стадіону, якщо вони є;
- встановлений такий порядок дій, при якому всі проходи, коридори, сходи, двері, ворота для глядачів не захащувалися б ніякими предметами, що могло б перешкодити вільному проходу глядачів до, під час, та після матчу;
- усі двері виходу й ворота на стадіоні, а також усі ворота, що ведуть із зон для глядачів на футбольне поле, повинні відкриватися назовні від глядачів і залишатися незамкненими поки глядачі знаходяться на стадіоні;
- з метою захисту тих, хто знаходиться на футбольному полі або в інших частинах стадіону від розряду блискавки, стадіон має бути оснащений відповідними пристроями блискавкозахисту;
- є можливість передавати за допомогою системи загального оповіщення (гучномовців) та/або за допомогою табло, та/або відеоекрана термінові повідомлення глядачам, які знаходяться як на стадіоні, так і за його межами.

Всі споруди стадіону мають бути надійними, вогнестійкими, придатними для експлуатації. Вони повинні відповідати вимогам чинного законодавства, включаючи законодавство у сфері техногенної та пожежної

безпеки, про охорону здоров'я та безпеку на робочому місці, охорону громадського порядку, санітарно-гігієнічне, екологічне, трудове законодавство тощо. Всі споруди стадіону повинні витримувати навантаження в передбачуваній експлуатації (включаючи використання не за прямим призначенням: концерти, інші зібрання) з достатнім запасом міцності. [23]

Висновки до розділу 1

Здійснивши понятійно-термінологічний аналіз даного поняття, можна зробити висновок, що під інноваційною діяльністю слід також розуміти і ті види діяльності, які зумовлюють і передують появі інновацій, хоча і не націлені на їх отримання.

Як відомо, інноваційна діяльність охоплює практично усі сфери життя і діяльності підприємства, включаючи найрізноманітніші інноваційні процеси, що відбуваються у виробничій і невиробничій системах. Огляд наукових публікацій стосовно визначення поняття «інноваційний процес» не надав чіткого роз'яснення змісту цієї категорії. Кожен автор вкладає у цей термін власне бачення та тлумачення, що іноді є доволі складним й суперечливим. Автори стверджують, що інноваційний процес можна представити в такому технологічному ланцюзі: «дослідження – створення об'єкту техніки і технологій – реалізація інновацій».

Існує твердження, що інноваційний процес визначається інноваційними чинниками, абсолютно необхідними для його здійснення, такими як правовий, технічний, соціальний, економічний і культурний, конкретними умовами, в яких розгортається інноваційний процес, а також інноваційним менеджментом, який пов'язав інноваційні чинники й діє в цих конкретних умовах і в конкретному середовищі.

Інноваційна діяльність – це складний процес, який передбачає створення гнучкої обґрунтованої системи наукового забезпечення нововведень, ураховує логіку й специфіку не тільки нововведення, а й особливостей сприйняття,

оцінки, взаємоадаптації елементів системи. Це сприяє більш оптимальному процесу реалізації. В основі технології забезпечення нововведень повинен бути такий підхід до їх вивчення, у межах якого можливий одночасний розгляд різних сторін взаємодії, які більше впливають на успішність інноваційних процесів. У Положенні про порядок виконання інноваційної освітньої діяльності, затвердженому наказом Міністра освіти і науки України № 522 від 7 листопада 2000 р., даються такі визначення: «Інноваційною освітньою діяльністю є розробка, розповсюдження та застосування освітніх інновацій. Освітніми інноваціями є вперше створенні, вдосконалені або застосовані освітні, дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності».[25]

Інноваційний процес визначає зміни, які мають:

- новизну;
- потенціал підвищення ефективності цих процесів у цілому або в якихось інших частинах;
- здатність дати довгостроковий корисний ефект, що виправдовує витрати зусиль і засобів на впровадження нововведення;
- узгодження з іншими здійснюваними нововведеннями.

Також інноваційний процес – це послідовність подій, під час яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і розповсюджується у господарській практиці й суспільній діяльності. Інноваційний процес є безперервним і за рахунок розповсюдження нововведення удосконалюється, стає більш ефективним, набуває нових споживчих якостей.[21]

Проаналізувавши теоретичні підходи різних авторів, можна зробити висновок, що основою розвитку економічної структури будь-якого рівня складності є саме інноваційний процес, який формує якісні та кількісні зміни в системі суспільного виробництва та створює суттєві наслідки, які визначають місцезнаходження національної економіки в світовому

господарстві. Отже, світова наука ще не виробила єдиного підходу до визначення терміну «інноваційний процес». Некоректний підхід до економічної сутності інноваційного процесу в певній мірі може стримувати розвиток економіки.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи досліджень

Для досягнення поставленої мети дипломної роботи використовувався наступний метод дослідження:

1. Теоретичний аналіз спеціальної вітчизняної та зарубіжної наукової літератури.

2. Синтез інформації зарубіжної наукової та спеціальної вітчизняної літератури.

3. Узагальнення спеціальної вітчизняної та зарубіжної наукової літератури.

4. Соціологічне опитування (анкетування).

2.1.1. Аналіз наукової та науково-методичної літератури.

Вивчення літературних джерел і узагальнення даних спеціальної літератури дозволили сформулювати загальне уявлення про досліджувану проблему, встановити рівень її перспективності. Аналіз літературних джерел дозволив вивчити проблему і використовувати отримані дані при підготовці вступу, першого розділу - огляду літератури, другого розділу - вибір і опис методів дослідження.

При роботі з літературними джерелами основна увага приділялася загальним методологічним підходам до перспектив розвитку інноваційної діяльності фізкультурно-спортивних організацій.

2.2. Організація досліджень.

Для вирішення поставлених завдань проводилося три етапи досліджень:

- На першому етапі було проаналізовано та опрацьовано сучасний науково-методичний матеріал різних вітчизняних і зарубіжних авторів,

опублікований у відкритій пресі. На даному етапі була обрана тема, мета, завдання роботи й відповідні методи дослідження.

- На другому етапі були проведені систематизація, обробка й аналіз отриманих даних, розробка бізнес-плану ФК «Зірка», а також вибір стратегії розвитку ФК «Зірка».
- На третьому етапі було проведено соціологічне опитування співробітників ФК «Зірка» Кропивницький та проведені відповідні висновки і практичні рекомендації щодо підвищення ефективності подальшого управління проектом і повернення на провідні ролі в українській Прем'єр-лізі.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ В РОБОТІ З КЛІЄНТАМИ ФК «ЗІРКА»

3.1. Результати дослідження діяльності в роботі з клієнтами ФК «ЗІРКА»

Діяльність футбольного клубу має комплексний характер та поєднує наступні види робіт: пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрів, організацію, дослідницьку діяльність, інженерно-технічну діяльність, що об'єднує в собі винахідництво, раціоналізацію, конструювання та діяльність у сфері маркетингу. Усе це створює прогресивні умови для розвитку інноваційних ідей та продукування інновацій. Тобто на базі клубу активно проходить комплекс робіт, починаючи від зародження ідеї, розроблення й до її впровадження.

Одним із важливих факторів ефективного керівництва інноваційним футбольним клубом є формування інноваційної активності його персоналу, необхідними складовими якої є освіченість, професіоналізм, моральність, творчість, відкритість до навчання, нової інформації, готовність до інновацій, мотивації досягнень працівників і так далі. Використовуючи інновації в трудовій діяльності ми надаємо їм творчого характеру. Креативна діяльність відрізняється від трудової, а саме не має залежності від фізичної потреби, задовольнити яку здатен і повинен продукт праці. Креативній діяльності відповідає унікальний характер розвитку особи, для якої визначальним мотивом і умовою ефективного створення інноваційних ідей стає підвищення самооцінки та самовдосконалення.[12]

Діяльність футбольного клубу, в якому впроваджуються інновації, характеризується значною частиною невизначеності, нерегламентованості у часі, непрогнозованості отриманих даних, вимагає самостійності, а також значної активності з боку персоналу. І це усе формує «слабкі зони», які за

допомоги правильного пливу з боку мотиваційних чинників (від керівництва) можуть перетворитися на сильніші сторони інноваційного проекту.

Суть стратегії інноваційної діяльності клубу полягає в тому, що ефективний розвиток інноваційної сфери пов'язаний з отриманням переваги над конкурентними проектами в країні, а також підвищенням прибутку завдяки щоденного оновлення номенклатури продукту для вболівальників і збільшення напрямків діяльності клубу. У ринковій економіці перевагу отримують ті підприємства, які активно освоюють нововведення. Цей аспект дозволяє розширити ринок збуту власної продукції, завоювати нові фрагменти ринку, а в разі освоєння принципіально нових інновацій – пристати на домінуюче положення в ринку інноваційної діяльності, що одночасно забезпечує підвищення ваги прибутку.

В плані збереження конкурентоспроможності інновації, на сучасному етапі розвитку економіки нашої країни та футбольних клубів, стають головним засобом, а також невіддільною стороною діяльності клубів України. Керування інноваціями здійснюється поруч із керуванням існуючим звичним чи то підприємством, чи то футбольним клубом. Методи управління нововведеннями мають певні відмінності у порівнянні з методами управління звичайним виробництвом, тому що інновації мають спрямування на створення нових продуктів.[10]

Основна умова формування ринку інноваційної діяльності є величина інвестицій у сфері наукової діяльності. Звертаючи увагу на протяжність новаторського процесу в 3-5 років, основну роль визначають довгострокові та середньострокові інвестиції, що забезпечать фінансування інноваційної діяльності протягом усього циклу.

Інноваційна діяльність спрямовується на використання наукового, науково-технічного результату й інтелектуального потенціалу на практиці, метою якого є одержання нової чи кардинально покращеної розробленої

продукції, технології виробництва, а також задоволення попиту споживачів, а саме платоспроможної частини споживачів.

Керування технологіями інноваційної діяльності потребує значних витрат ресурсів, нагромадження достатнього обсягу обізнаності та інформації, координації великої кількості персоналу, налагодження попиту на інноваційні ідеї, психологічної підготовки персоналу до прийняття нововведень.

Інновації мають зв'язок із досить суттєвим перерозподілом ресурсів між нинішнім і новим продукуванням, із відхиленням від рівноваги в економічній системі перебудуванням виробництва, перекваліфікацією працівників. Іноді саме рішення керівництва в плані нововведень уявляються такими, що націлено гальмують інновації, саме тому може виникнути ситуація, при якій можна втратити перспективу діяльності на ринку або узагалі привести свій клуб до банкрутства. Тому в цьому випадку слід якомога більше та якісніше концентрувати увагу на всіх, навіть найменших, деталях для запобігання такому можливому розвитку подій. [48]

Протікання процесу інновацій в нашій країні та на базі футбольних клубів, зокрема, обумовлено багатогранною взаємодією великої кількості факторів. Результати діяльності у мережі інновацій впливають не лише на суспільство та науково-технічний прогрес, але й випробовують на собі зворотній вплив цього ж процесу, причому в усіляких аспектах, а саме: в науково-технічному, організаційному, а також в економічному.[9]

Чим вищий буде досягнуто рівень поширення інноваційних впроваджень клубу, тим більш автоматизовано будуть працювати канали дифузії отриманих новітніх ідей. Для того, щоб відрегулювати процеси інноваційної діяльності, на різних фазах використовується різноманітні методи, тому що в цих фазах також і передбачають різноманітні цілі.

Інновації мають вплив на позитивні чи негативні зміни економічного росту, відкривають нові можливості для розширення економіки, а також іще не дають можливість для продовження цього розширення у звичних для нас напрямках діяльності. Інновації руйнують економічну рівновагу, вносять збурювання і невизначеність в економічну динаміку.

Для досягнення успіху в плані прибутковості, менеджменту ФК “Зірка” необхідно продукувати товари, що матимуть змогу привернути увагу вболівальників та телевізійних каналів, незважаючи на існування великої кількості аналогічних проектів. Даний аспект особливо важливий як для власне малого, так і для середнього варіанту бізнес-проектів, які не мають можливості змагатися з більшими компаніями в плані витрат і ціноутворення. Проте саме завдяки інноваціям у продукуванні різноманітної кількості товарів чи ідей, тобто виведенню на ринок нової послуги, здатної задовольнити потреби споживачів краще, ніж нинішні товари, вони можуть нарощувати свій дохід від підприємницької діяльності.[42]

Політика інновацій у нашій з вами державі однозначно спрямована на вдосконалення потенціалу в сфері науково-технічних змін, покращення зв'язків всередині у науково-технічній сфері. Формування новаторських змін пов'язують у першу чергу з перерозподілом регулювання на рівні нашої країни для різнобічного залучення підприємництва та ініціатив щодо інновацій. Цей комплекс методів та засобів інноваційної політики в державному регулюванні нашої країни досить широкий. Це все різноманітні заходи на рівні країни, що підтримують та розвивають активність проекту у сфері інноваційної діяльності; зняття певного ряду обмежень щодо охорони оточуючого нас середовища; всілякі форми підтримки і стимулювання міжорганізаційної кооперації серед клубів та малого бізнесу в сфері новацій.[11]

3.2. Аналіз результатів інноваційної діяльності персоналу

Для визначення нової інформації про об'єкт дослідження використовувалися соціологічні опитування співробітників Фк «Зірка» Кропивницький.

За даними проведеного дослідження вдалося зібрати первину соціологічну інформацію про об'єкт який досліджується.

За даними проведеного нами соціологічного опитування ми дізналися, що на базі ФК «Зірка» розташовані наступні об'єкти інфраструктури:

- Футбольний стадіон із природнім покриттям
- Футбольне поле зі штучним покриттям
- Футбольне поле невеликого розміру зі штучним покриттям, спрямоване на розвиток технічних якостей спортсменів-футболістів.

Також після проведення та аналізу даних соціологічного опитування виявлено наступні елементи об'єкту дослідження:

- Готель-ресторан «Зірка»
- Фітнес-клуб «Зірка»

Готель-ресторан "Зірка"

Готель «Зірка» розташований у жвавому центрі міста в безпосередній близькості до залізничного вокзалу.

Велика, зручна парковка, прекрасне транспортне сполучення дозволяє гостям Кіровограда з легкістю дістатися до головних історичних пам'яток.

Номери:

- 20 двомісних стандартів, з них 7 номерів з одним двоспальним ліжком;
- 8 поліпшених стандартів, з них 4 номери з одним двоспальним ліжком;
- 2 люкса.

У вартість номера включено:

- проживання в номері обраної категорії одного або двох чоловік;
- сніданок;
- піднос багажу;

- доставка кореспонденції;
- місце на автопарковці готелю;
- податки.

У готелі діє гнучка система знижок і тарифів для постійних клієнтів, партнерів і груп туристів.

Діти до 6 років розміщуються безкоштовно в одному номері з батьками.

Вартість розміщення дітей старше 6 років і дорослих на додаткове місце в номері - 100 грн., включаючи сніданок.

Номери оснащені сучасними системами контролю доступу, протипожежної безпеки, кондиціонування повітря.

У всіх номерах - ТБ, сейфи, міні-бари, індивідуальний кондиціонер.

Стандарт двомісний:

в кімнаті є ліжко, багажна тумба, настінний блок з гачками, тумбочки, велике дзеркало.

У ванних кімнатах сучасна сантехніка та необхідні туалетні приналежності.

Номери готелю обладнані системою електронно-кодових замків. Працює система відеоконтролю.

Покращений стандарт: дві кімнати

в першій кімнаті - ліжко, приліжкові тумбочки, тумба для міні-бару;

у другій кімнаті - місткий шафа для одягу, багажна тумба, велике дзеркало.

Люкс: три кімнати

в першій кімнаті - двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, приліжкові тумбочки,

у другій кімнаті - місткий шафа для одягу, велике дзеркало

у третій кімнаті - письмовий стіл, журнальний столик, тумба під міні-бар, стілець, торшер.

Ванна кімната обладнана зручною душовою кабіною, феном, халатом, черевиками та необхідними гігієнічними приладдям.

Послуги:

Співробітники готелю роблять все, щоб гостям було зручно і комфортно.

На території готелю є:

- ресторан і бар з відмінною кухнею на будь-який смак;
- власна броварня, де гостям готелю запропонують широкий вибір пива і снєків власного виробництва;

- ресторанне обслуговування в номерах 24 години на добу;
- замовлення таксі;
- пральня;
- прасування одягу

Бенкетний зал «Зірка»

- зал призначений для проведення бенкетів і фуршетів;
- великий вибір бенкетних меню допоможе нашим гостям провести будь-яке торжество. Зал вміщає до 120 чоловік.

Ресторан «Зірка»

- гостям пропонується меню в кращих традиціях української та європейської кухні;
- тут можна подивитися спортивні змагання та повболівати за улюблену команду або організувати веселий відпочинок.

Конференц-зал

- для проведення семінарів, переговорів, конференцій і зустрічей будь-якого рівня готель «Зірка» пропонує оренду конференц-залу, який може вмістити від 10 до 120 осіб.

• Зручне розташування, представницький вигляд готелю «Зірка» і якість обслуговування залишать найпозитивніші спогади у гостей.

Фітнес-клуб «Зірка» розташований на території стадіону «Зірка» і був відкритий у серпні 2013 року.

До уваги прихильників здорового способу життя – просторе приміщення та якісне обладнання, аналогів якому немає в Кіровограді. Тренерський склад

фітнес-клубу – це висококваліфіковані спеціалісти та професіонали своєї справи, які знайдуть індивідуальний підхід до кожного клієнта та підберуть йому тренувальну програму, за допомогою якої саме він досягне найкращих результатів. Наша команда тренерів постійно вдосконалює свої знання та навички, використовуючи найновітніші технології.

Вдале місце розташування клубу дозволяє не витратити час на тривалі переїзди з однієї частини міста до іншої, що економить Ваш час.

Одна з найбільших переваг фітнес-клубу «Зірка» – гнучка цінова політика з різними пакетами, які дозволяють обрати найкращий спосіб відвідування в зручний для вас час.

Разом із покращенням економічних процесів, поетапним переходом до постіндустріальних часів, ціна і цінність креативної складової у ФК «Зірка» переважає над матеріальними цінностями, а добре освічені робітники та добре інтелектуально розвинені, починають бути все більш потрібними. Принципи для утворення нововведень мають відмінності на відміну від тих, які присутні під час виконання звичних для працівників завдань.

Основними рисами особистості, що надають можливість організувати їйорощу конкурентоспроможність нововведенням у клубі, є, в першу чергу, розуміння необхідності пізнання і генерування нових знань. Дані характеристики можна отримати завдяки хорошій компетентності у власній справі, новаторству, можливості впровадження нововведення і навику продуктивно керувати проектами у сфері інновацій.

Наразі велика кількість науковців досліджують розвиток нововведень із позицій креативної активності персоналу, що наймають, які мають власні, властиві їм, особливості. При умові різностороннього заохочення проявів креативності в своїй роботі, кваліфіковані працівники інноваційного клубу збільшують свою придатність для розроблення і впровадження інновацій задля подальшого розвитку клубу.

Для всього персоналу інноваційного футбольного клубу, насамперед при наявності фінансової кризи, буде в більшій або меншій мірі дієвою грошова стимуляція, тобто: зміни в заробітній платі працівників, розвиток системи премій за визначні досягнення, одноразові регулярні винагороди тощо. Проте кращими і визначальними стають саме нематеріальні принципи стимулювання персоналу, тому що у творчих особистостей зі значним потенціалом значно вищі вимоги і потреби нематеріального задоволення при генеруванні нових ідей та можливості реалізувати себе при виконанні важких, творчих задач. До моральних стимулів можна віднести: впливовість, можливість свого внеску в управління; різнобічність і відповідні зміни; наявність можливості показати індивідуальність та свою креативність; самовдосконалення, можливості розвитку, лекції, семінари; цікава, змістовна та корисна робота; сприйняття цінностей корпоративної культури, управління проектом; престижність сфери чи місця роботи; визнання досягнень у роботі - особисте та публічне; кар'єрне зростання.

Варто мати на увазі, що інновації завжди йдуть паралельно із ризиком, однак відмова від них буде ще більш ризикованою ситуацією для самого проекту. Надто часто необхідність інновацій товарів чи технології виробництва виникає лише тоді, коли грошові результати клубу виглядають досить добре та складається хибне враження, що організація ще довго зможе функціонувати в даному вигляді.[26]

Задача менеджера з інновацій полягає в тому, щоб здолати існуюче протиріччя, переконати директора й увесь персонал в необхідних змінах, якщо є можливість завдяки тимчасовому зниженню прибутків забезпечити їх вагоме зростання в подальшому. Тут уся справа в тому, що падіння прибутку від інвестицій в дійсну традиційну технологію на початку вважається незначним, але якщо клуби-конкуренти зроблять прорив в інноваційну технологію, вболівальники можуть досить швидко надати перевагу оновленій продукції тих самих конкурентів.

До новаторського процесу залучена досить серйозна кількість виконавців. Це і спеціальні наукові команди, науково-дослідні лабораторії, великі компанії, і малі корпорації, окремі винахідники й раціоналізатори, креатори, діяльність яких направлена на те, щоб інновація віднайшла своє функціональне втілення в інноваційних товарах виробництва, технологіях тощо.

Інноваційна ідея виникає на основі новітніх знань, що є теоретичним підґрунтям матеріального виробництва сувенірної продукції. В нинішніх умовах новаторські знання переважно є результатом кропіткої праці великої кількості виконавців, а саме — науковців, працівників науково-дослідних лабораторій, експериментально-конструкторських бюро тощо. Правову, організаційну, а також фінансову підтримку нововведень на різних рівнях та у різних формах забезпечує інфраструктура нововведень.

До об'єктів права на інтелектуальну власність відносять: літературні та художні твори поетів; різноманітні комп'ютерні програми; існуючі бази даних; фонограми виконавців, відеограми, а також передачі мовлення; наукові вагомні новаторські відкриття; корисні винаходи, моделі, промислові зразки; раціоналізаторські пропозиції; фірмові найменування, торгові марки (знаки для товарів і послуг), географічні пункти; комерційні таємниці тощо.[28]

Поруч із формуванням нововведень проекту проводяться його маркетингові дослідження. На меті в даного етапу є визначення обсягу впливу самого проекту на реалізацію народного господарства і, в подальшому, кількісне та якісне уточнення мети проекту та задач за окремими періодами. Завершальні цілі та завдання проекту щодо нововведень не завжди можуть бути отримані у вигляді певних кількісних показників під час етапу вибору та обґрунтування проблеми (новаторської ідеї). Ось чому безпосередньо розробка проекту має починатися з кількісного та якісного уточнення остаточної мети проекту та визначення проміжних завдань його втілення в життя за окремими періодами для різноманітних компонентів реалізації.

Під час оцінювання проектів найвагомішими є наступні види невизначеності та ризиків в інвестиціях:

- ризик, який стоїть поруч із нестабільністю законодавства та існуючої економічної ситуації в країні, умов інвестицій грошових ресурсів та використання дохідності;

- фінансовий ризик на міжнародному рівні або зовнішій фінансовий ризик (можливість втілення обмеження на торгівлю та поставки, наявність досить сильних клубів-конкурентів тощо);

- невизначеність політичної ситуації в країні, ризик ще більшого погіршення обставин у країні або в певному регіоні;

- неповнота, або ж неуточненість інформації щодо динаміки техніко-економічних параметрів, показники нової техніки та новаторської технології;

- зміни ринкової кон'юнктури вартості валютних курсів тощо;

- виробничо-технологічний ризик (різноманітні аварії, вихід з ладу устаткування, брак на виробництві тощо);

- неусвідомленість цілей, інтересів та поведження осіб чи організацій, які беруть безпосередню участь у реалізації розвитку проекту;

- неповнота або неуточненість інформації щодо фінансового становища та про ділову репутацію організацій, які беруть участь (можлива неплатежоспроможність, банкрутство, зрив договірних обов'язків).

Вихідною інформацією щодо планування затрат на проект є: кошторисні документи проекту та календарний план власне проекту. Планування затрат під час того, як складається бюджет проекту, проводиться від загального до часткового, та розподіл засобів на проект за здійснюється завдяки наступним трьом крокам:

1. Поступово додають вартість усіх робіт власне календарного плану та будують інтегральну криву розподілення коштів на протязі всього часу, протягом якого здійснюється проект. При чому на розгляд виставляються альтернативні варіанти планування витрат: під час ранніх термінів початкових

робіт, під час пізніх термінів початкових робіт та усереднений, найбільш ймовірний варіант розподілення матеріальних затрат у часі.

2. Сума необхідних затрат в кожен часовий проміжок визначається за допомогою підсумовування вартості робіт, що мають бути виконані у цей період у відповідності з календарним планом.

3. Проводиться розподіл затрат в часі за кожним видом проведених робіт. При чому звертають увагу на можливі варіанти використання коштів: нормальний, прискорений та уповільнений (в залежності від цілей та етапу генерування).

Елементи суми, які отримані на підставі підсумування, підготовлених із початком створення проекту футбольного клубу, дають можливість отримати бюджет за статтями затрат в цілому на проект, за видами робіт, робітниками, які виконують цю роботу.

Продуктивність новаторських рішень проявляється на мікрофінансовому рівні (тобто на рівні певних суб'єктів господарювання, що прагнуть покращити власні результати щодо господарювання та отримати підвищений дохід на довгий період) та на макрофінансовому (а саме на рівні держави, на меті якої є забезпечення стрімкого розвитку усього суспільства та колективів). Головними критеріями оцінювання результатів нововведень є актуальність, значущість, а також багатоаспектність.[13]

Актуальність несе в собі відповідність нововведень меті науково-технічного та соціально-фінансового розвитку країни, регіону чи власне футбольного клубу. Цілі визначають, виходячи зі встановлених суб'єктом управління науково-технічних, економічних, соціальних, а також екологічних пріоритетів, що можуть бути відображені загальносвітовими тенденціями в розвитку та визначати стратегію розвитку країни, регіону, або ж певного футбольного клубу.

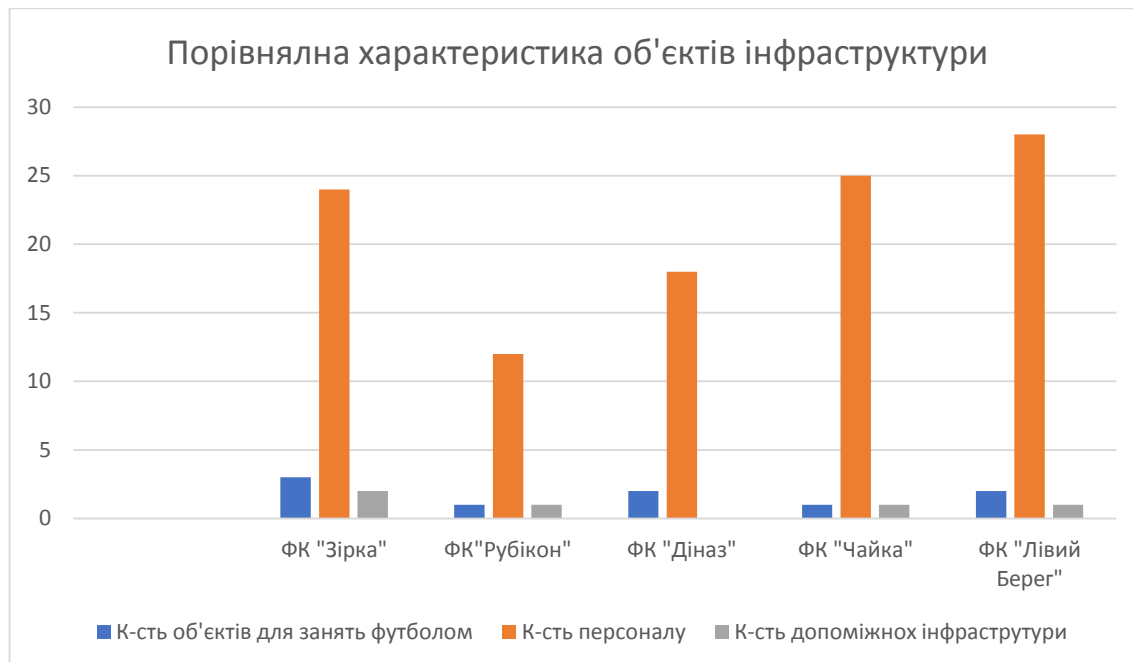
А от *значущість* буде визначатися із позицій державного, регіонального, а також галузевого рівнів управління та із позицій самого суб'єкта здійснення

підприємницьких рішень. Державна вагомість полягає у вирішенні наявних проблем у загальнодержавному масштабі в усіх сферах життєдіяльності суспільства, у відповідності до мети науково-технічного і соціально-фінансового розвитку країни. Регіональна вагомість прийнятих рішень відображає стан вирішення властивих певному регіону наявних соціально-фінансових та існуючих екологічних проблем, мета реалізації його потенціалу завдяки здійсненню новаторських програм та реалізації новаторських проектів. Галузева значущість відображає вплив нововведень на вирішення існуючих проблем, які важливі для більшості господарюючих суб'єктів галузі. Вагомість для суб'єкта підприємництва має зміст в ущільненні його ринкових позицій внаслідок шляху вирішення технологічних та економічних, соціальних, а також екологічних наявних проблем.

Ефективність нововведень визначається їх певною спроможністю утворювати новаторські рішення, що зберігають певну кількість праці, часу, матеріально-технічних засобів, коштів в розрахунку на одиницю усіх необхідних та передбачених корисних ефектів, послуг, технологічних систем або надають можливість підвищувати продуктування знарядь праці, , що утворюють необхідні умови для існування людей, оновлені правила суспільних відносин.[10]

Надані ефекти різноманітні, проте вони взаємопов'язані. Ступінь ефекту передбачається також і швидкістю розповсюдження нововведень, наприклад, стрімка зміна застарілої техніки, технології виробництва дає змогу зменшувати затрати, збільшувати якість продукції, оберігати від забруднення оточуюче середовище; поява на ринку новітніх чи оновлених товарів веде за собою зміни в структурах ціноутворень, галузевої структури продуктування, зростання або ж зниження фінансового рівня існування населення. Окрім того, розповсюдження нововведень утворює оновлені знання, новаторську інформацію. Нагромадження в суспільстві оновлених соціальних знань впливає на властиві їм темпи розвитку населення держави в напрямі зміни тенденцій якості та

стилю життя, дає змогу зростанню рівня освіти, культури, зростає інтелектуальна освіченість нації, підвищуючи тим самим новаторський потенціал держави.



Висновки до розділу 3

Стимуляція персоналу новаторського футбольного клубу, як функція управління, має відбуватися так, щоб захватити усі етапи новаторських процесів підприємництва. В залежності від стадії генерування нововведення, необхідно підбирати різноманітні стимули, а також орієнтуватися на різноманітні мотиви персоналу:

1. Виконання пошуку новітніх науково-дослідних праць. У якості стимулів на даному етапі є можливість застосувати доплати, премії до наявної винагороди за працю, одноразові винагороди, пільги (які є матеріальними стимулами), а також участь персоналу в управлінні, участь під час зборів функціонерів футбольного клубу, похвалу за правильно прийняті рішення, зростання за посадою через призначення відповідальних за нововведення, право власного вибору напрямку проведених досліджень (аналізу), вплив через корпоративні цінності, вплив внаслідок залучення до керування проектом (дані

перераховані стимули нематеріальні). Вищезазначені стимули сприятимуть сформуванню прагнення до пізнання нових рішень, зменшення впливу кризових явищ, зростання іміджу футбольного клубу на ринку, розвитку внутрішнього потенціалу цього ж клубу, отриманню визнання не лише серед уболівальників, а й серед конкурентів, забезпеченню успіху торської діяльності, зменшення помилок у майбутньому, убезпеченню актуальності та корисності новаторської діяльності.

2. Виконання прикладних науково-дослідних праць. Задля другого етапу я би порекомендував застосування наступних матеріальних стимулів інноваційної діяльності: доплати до наявної заробітної плати, премії, разові винагороди за успішне виконання власних функцій. При чому до нематеріальних стимулів необхідно віднести: похвалу персоналу, вплив через корпоративні цінності організації, вплив безпосередньо внаслідок залучення до управління, через дисципліну праці, а також власний вибір методу впровадження нововведень, сприяння колективній праці. В результаті чого очікується зменшення ресурсомісткості виробництва продукції, рівня витрат, поява потенційних інвесторів в інноваційні рішення колективу, поліпшення якісних характеристик вироблення новітніх технологій, поліпшення умов праці, поглиблення новаторської діяльності, втілення отриманих знань.

3. Виконання дослідно-конструкторських і проектно-конструкторських робіт. Оскільки під час даного етапу створюються експериментальні зразки нововведень, проводиться аналіз, головним тут є формування в працівників таких стимулів, як можливостей прояву інноваційності та креативності прийнятих рішень, вплив через керування, через освоєння нового, а також самовдосконалення. У якості отриманого результату передбачається убезпечення безперебійного виробничого процесу персоналу в футбольному клубі, перевірка реальності втілення в життя ідей та нововведень, усунення помилок, що допущені, розповсюдження нових знань, а також якісні зразки і додаткові можливості їхнього вдосконалення.

4. Опанування виробництва новітньої продукції, а також послуг і комерціалізація отриманих результатів, яка передбачає в собі випуск продукції та послуг задля спільного споживання, повноцінну окупність і отримання прибутку від введення інновацій. На описаному етапі стимулами є: надбавки до наявної заробітної плати, премії, доступне навчання; а також похвала за успішні рішення, вплив через корпоративні цінності на персонал клубу, вплив через залучення до керування проектом, дисципліну праці тощо. Все вищеперераховане сприятиме виникненню додаткових можливостей задля правового захисту результатів нововведень, забезпечення умов для використання нової продукції та цих ще послуг, відрегулювання питань обліку, охоплення новіших ринків збуту продукції, підвищення величини фінансового потоку, оптимізація внутрішньої товарної політики підприємства.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ФК «ЗІРКА»

4.1. Вибір стратегії розвитку ФК «Зірка»

Для отримання хороших результатів у процесі інноваційної діяльності ФК «Зірка», потрібне детермінування якостей працівників, нової організації діяльності, поведінки учасників під час діяльності, враховуючи непередбачуваність.

Задля збільшення ефективності управління інноваційною діяльністю в сфері фізичного виховання та спорту, на мою думку, варто до певної міри структурувати інновації в спорті – формувати відповідну класифікацію інновацій, беручи за основу наявні розробки в сфері футбольних інноваційних впроваджень. Отже, як на мене, інновації у сфері фізичного виховання та спорту доцільно розподілити за наступною ознакою, а саме за кінцевим результатом.

- По-перше, інновацію спортивного продукту (в сфері спорту більш доцільно використовувати термін “послуги” замість “продукту”), тобто нововведення, реалізований на практиці спосіб задоволення запитів уболівальників у сфері таких послуг. Це можливо використовувати як для абсолютно нових комплексів послуг, так для різних модифікацій існуючих послуг із метою підвищення їх кінцевої вартості для споживачів.
- По-друге, інновація у спортивному процесі – це запровадження нових концепцій надання категорії послуг, що забезпечують певні конкурентні переваги: зменшення витрат, скорочення тимчасового циклу, підвищення якості та рівня фізичної підготовки, задоволеності цільових споживачів у фізичному та естетичному плані. Тут можна як приклад застосування в тренувальному процесі нових типів інвентарю і технологій, наприклад,

для прискореного розучування нових тактичних схем при зміні тренерського штабу безпосередньо під час календарного сезону.

Також тут можна віднести нововведення в галузі механізму оплати послуг споживачами, у тому числі придбання абонементів на матчі у кредит, розстрочку, що дозволяє прискорити реалізацію послуг, збільшити їх доступність без втрати якості.

- По-третє, варто визначити інновацію стратегії управління в даній сфері, тобто зміна концепції створення цінності фізкультурно-спортивних послуг для населення, з тим, щоб сформувати і задовольняти потреби, що виникли у фізичній активності і веденні здорового способу життя, підвищувати саму цінність послуг і супутніх товарів; формувати нові сегменти ринку послуг для фізкультурно-спортивних організацій.

У цьому плані, на мою думку, багато може бути зроблено й самими менеджерами, функціонерами, а також державними структурами на федеральному та регіональному рівнях. В сукупності чітко націлені та скоординовані дії допоможуть надати справедливий якісний результат щодо інноваційного розвитку футбольного клубу.

Відповідальність клубу, офіційних представників, персоналу та самих футболістів:

- клуби та офіційні представники, делегати української асоціації футболу, офіцери безпеки української асоціації футболу, спостерігачі арбітражу, арбітри, відеоасистенти арбітра та куратори відеоасистентів повинні дотримуватися Кодексу етики і Чесної гри, а також вести настримну боротьбу з виявами корупції, обману, шантажу і спробами використання гри в особистих інтересах;
- клуб повинен нести відповідальність за поведінку офіційних представників своєї команди за втручання в діяльність, а також не зовсім коректні вислови в адресу дій офіційних арбітрів, офіційних делегатів

матчів української асоціації футболу, офіцерів безпеки асоціації футболу України та спостерігачів арбітражу;

- клуб несе відповідальність за поведінку своїх уболівальників команди (у тому числі ідентифікованих офіційними особами матчу), офіційних представників, а також будь-якої іншої особи, яка виконує певну місію в будь-якому футбольному поєдинку від імені клубу – відповідно до Дисциплінарних правил асоціації футболу України.

Зазначу, що важливою особливістю інновацій загалом, та у сфері спорту, є те, що інноваційна діяльність надто часто має вузько спрямований характер. У зв'язку з цим, особливого значення в сучасній ситуації набуває інноваційного характеру реалізованих комплексних заходів щодо розвитку організацій галузі на регіональному рівні. Тут, на наш погляд, варто звернути особливу увагу на маркетинг територіальних утворень, характер та специфіку потреб населення території у фізкультурно-спортивних послугах.

Таким чином, сфера саме цих фізкультурно-оздоровчих та спортивно-видовищних послуг надає значний інноваційний потенціал. Швидке провадження інновацій в діяльність даного футбольного клубу надасть додатковий поштовх до розвитку сфери послуг територіальних утворень, зростання якості життя населення.[20]

Для залучення до інноваційної діяльності працівників, які будуть здатними ефективно та якісно генерувати інновації для проекту, керівництво клубу повинне розробити систему стимулу для відповідного персоналу. В такому випадку в них сформується мотиви до інноваційної діяльності, в результаті чого працівники будуть приймати інноваційні рішення, що в довгостроковій перспективі буде забезпечувати реалізацію плану розвитку футбольного клубу, а також забезпечить збільшення ефективності функціонування «Зірки».

Продуктування нових ідей. Саме продуктування оновлених товарів виникає чи внаслідок спрямованого пошуку, чи виникає випадково. Першоджерелом

даних новаторських концепцій можуть бути інтерв'ю; спостереження, звіти й пропозиції з боку торгових агентів різних представників клубів; аналіз продукції, що виготовляється; освоєння тенденцій в розробці інноваційних виробів клубів, які конкурують з ФК “Зірка”; дослідження патентних зв'язків; з'ясування задумів експертів щодо питань техніки; оцінювання приватним підприємцем власних переваг та переваг проекту, а також слабких сторін. Продукування ідей варто здійснювати у відповідності до правил маркетингового менеджменту, тобто із боку споживачів та виробників. Даний принцип надасть змогу розробити принцип новаторського товару за характеристиками, які формують його споживчу цінність, і з врахуванням організаційно-технічних можливостей організації.

Розробка інновацій товарів. Вдала концепція новітнього товару посилює шанси на його комерційний успіх. Вона надає можливість сформувати систему орієнтирів працівників футбольного клубу відносно того, яким хочуть бачити продукцію та власне послуги споживачі, а також як цього моменту досягти під час введення інноваційних рішень. Основою розроблення принципу інноваційного товару є всебічне оцінювання факторів, що формують комерційний потенціал нововведення.

Концепція новітнього товару поєднує в собі елементи унікального та всенаправленого алгоритму оцінки ринку інноваційного продукту і властивості його конкурентоспроможності. Дана оцінка характеристики ідеї товару допомагає нам зрозуміти, як товар буде сприйнятий ринком, якою буде реакція/результат і чи достатній потенціал бази футбольного клубу для його промислового опанування. Обравши найперспективнішу з комерційного боку концепцію, футбольний клуб фінансує процеси створення новаторського товару.[20]

Розробка та генерування дослідного зразка. А ось на даному етапі вже здійснюють проектування товару, його власних параметрів, оцінки дизайну, упаковки для успішної подальшої реалізації, визначають назву чи марку

введеного новітнього товару, продукують дослідні зразки, джують всі питання відносно технологічного рівня самого виробу, а також можливостей його якісного виробництва, успішного його використання у майбутньому, тобто закладають наступні наведені кількісні показники якості згенерованої продукції:

— технічні показники, які показують нам ступінь придатності товару задля використання за його безпосереднім прямим призначенням (надійність, прибутковість тощо);

— економічні показники, що безпосередньо або опосередковано визначають рівень матеріальних, трудових і фінансових витрат на створення товару.

Для визначення перспективності новинки і наявності чи відсутності прав інтелектуальної власності на неї здійснюється патентний пошук.

Пробний маркетинг. Відбувається він безпосередньо перед початком повноцінного виробництва та реалізації інноваційної продукції. Та має на меті виявлення реакції вболівальників на інноваційний товар. Не дивлячись на впевненість виробників у привабливості інноваційного продукту, важливо саме знати, як її буде сприймати ринок збуту в подальшому (чи будуть купувати її і як, чи не відмовляться від неї, не помітивши в ній нових переваг). Для даного дослідження генерують пробну партію товару, тести якої за наявних ринкових умов дають можливість виявляти властивості інноваційного товару в процесі досліджуваного споживання й оцінити подальші перспективи випуску його для широкого кола споживачів.

Продуктивність пробного маркетингу залежить власне від певного вибору часу і безпосередньо від місця проведення, особливостей інноваційної продукції, рівня конкуренції на відповідному ринку серед інших футбольних клубів даного регіону чи країни, загального стану економіки всієї країни.

Під час прийняття рішення щодо пробного маркетингу, варто керуватися поданими нижче рекомендаціями:

- під час виведення на ринок інноваційного товару пробний маркетинг повинен бути;
- під час вдосконалення наявного товару він повинен бути обмежений в часі;
- під час освоєння товару, який уже наявний на ринку, пробний маркетинг не є обов'язковим.

Технологічна, а також технічна підготовка генерування інноваційного продукту/послуги. Можливість організації швидко та продуктивно переходити до випуску новітньої продукції залежить не тільки від конструкторських рішень, а й безпосередньо від фінансової вигоди її виробництва, сформованої під час процесу технологічної підготовки виготовлення. Конкретні задачі технічної підготовки виготовлення полягають в утворенні необхідних матеріально-технічних передумов задля випуску в найменший термін та з мінімальними витратами згенерованої нової продукції заданого рівня якості. Увесь комплекс виконаних робіт із технологічної підготовки виготовлення здійснюють в кілька наступних наведених етапів: власне відпрацювання конструкції продукту на наявність технологічності; проектування технології виробництва новітніх послуг/товарів; конструювання та виробництво спеціального технологічного оснащення; а також остаточне відповідне відпрацювання і втілення технологічних процесів.[15]

Розробка стратегії проведення інноваційного продукту на ринок послуг і збуту. Задля успіху нововведень варто переконати потенційних споживачів у цінності для них інноваційного продукту. Це все досягається завдячуючи різним маркетинговим технологіям, а також інструментам, найбільш поширеними серед них є реклама, презентації виробів, стимулюючі заходи оновленої продукції, брендінг (інструмент просування інноваційних товарів на ринок послуг, який ґрунтується на позитивному властивому іміджі організації, уособленому в його бренді.

Ринок інвестицій. Головним товаром на даному ринку існують вільні фінансові засоби різноманітних організацій, фінансово-кредитних установ, що можуть бути залучені до реалізації нововведень, їх вартість, обсяги та період, на який їх надають, в значній мірі мають вплив на новаторську активність структур підприємництва. Ринок інвестування поживляється, насамперед коли потенційні інвестори вбачають зиск у грошовому забезпеченні новаторських проектів, тобто коли віддача від вкладених в інвестиції коштів перевищує вигоду від подібних вкладень (наприклад, у різного роду депозити). Країна може впливати власне на активність інвесторів, запропонувавши їм пільги в оподаткуванні отриманого прибутку, що отриманий від реалізації новаторських проектів. Даний аспект прискорює окупність вкладених коштів, знижуються ризики неповернення кредитів та стимулюють фінансові структури до вкладення грошових засобів. Наявність достатньої кількості фінансових чи суто венчурних структур, що можуть інвестувати інноваційні проекти і зацікавлені в цьому, прискорює їх комерціалізацію .[44]

Інноваційна інфраструктура забезпечує дифузії нововведень у всі сфери економічного зростання. Головними завданнями новаторської інфраструктури є наступні пункти: сприяння перетворенню новацій на нововведення, збереження та умноження наукового потенціалу самої країни. Структурою новаторської інфраструктури є фінансово-кредитні організації; зони стрімкого науково-технічного розвитку; новаторські центри (технологічні, регіональні, а також галузеві); так звані консалтингові (надання консультацій в плані захисту інтелектуальної власності...) фірми, новаторські та страхові компанії і т.д..

Розробка інноваційної стратегії ставить у себе на меті виявлення перспективних напрямів розвитку футбольного клубу з погляду на його новаторський потенціал, а також на прогнозовані зміни в оточуючому середовищі. Вибір найпродуктивніших та найкращих шляхів і способів реалізації напрямків у розвитку проводять в процесі тактичного планування

новаторської діяльності. Її головними задачами є формування портфеля новаторських проектів, запровадження яких забезпечить досягнення стратегічних цілей виробництва готової продукції паралельно з оптимальним використанням ресурсних можливостей проекту та максимізації майбутніх прибутків від виготовлення продукції. Для чого складають продуктово-тематичні плани новаторських рішень, а також проводять їх техніко-економічне роз'яснення. Реалізація відібраних новаторських проектів в оптимальні терміни і в межах виділених ресурсів проходить завдяки розробленню оперативно-календарних планів, що водночас є методом контролювання їх виконання.

Продуктово-тематичне планування нововведень. Власне процес реалізації напряму інновацій передбачає конкретизацію новаторських рішень, вибір із наявних можливостей альтернатив тих, які забезпечать найкращу віддачу від запровадження. Варто урахувати, що нововведення мають, з одного боку, знижувати слабкі ланки безпосереднього середовища організації, а з іншого — бути направлені на використання сприятливих можливостей оточуючого середовища.

Організація, що «робить ставку» на інноваційні рішення чи товари, має врахувати, з першого боку, платоспроможність споживачів щодо запропонованого інноваційного рішення, а з іншого — здатність проекту налагодити його виготовлення. Для чого варто провести різностороннє вивчення покупців, умов конкуренції серед існуючих клубів і рівня науково-технічного потенціалу корпорації, і ще з'ясувати очікування покупців щодо можливих даних, властивостей інноваційного товару. Описані вище дії є складовою обов'язковою частиною процесу продуктово-тематичного планування нововведень, їх результати представляють нам змогу з вищою точністю визначати напрями нововведень у подальшому, їх виконують різноманітні функціональні служби організації, однак узагальнення отриманих результатів робить інтегрована система маркетинг-менеджменту.

Техніко-економічне планування новаторської діяльності. Надане планування є складовою частиною річних техніко-економічних планів компанії, коли саме відбувається розподіл її власних ресурсів за різними напрямками, у тому числі на технічний розвиток виготовлення, а також оновлення готових товарів для споживачів. У процесі техніко-економічного планування мають бути оцінені результати і економічна ефективність впровадження новацій, а також сформовані відповідні бюджети.

Найпершою задачею техніко-фінансового планування нововведень є оцінка ресурсних потреб на впровадження нововведень, реалізацію яких футбольний клуб може зробити з погляду на свої іноваторські та економічні можливості, а також визначення фінансової віддачі від запровадження нововведень. Для чого варто сформувати бюджет новаторського проекту за усіма факторами його ресурсного забезпечення, розрахувати очікувані прибутки від його реалізації на ринку існуючих послуг і визначити величину можливих доходів.

Інноваційні проекти можуть формуватися як у складі науково-технічних програм, реалізуючи завдання окремих напрямів (завдань, розділів) програми, так і самостійно, вирішуючи конкретну проблему на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Реалізація задуму інноваційного проекту забезпечується учасниками проекту. Залежно від виду проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків (іноді сотень) організацій. У кожній з них свої функції, ступінь участі в проекті й міра відповідальності за його долю.

Мотиваційний процес буде ефективним (дієвим), якщо віддача від отриманих результатів перевищуватиме витрати на його здійснення. Для забезпечення цього необхідний контроль і оцінювання досягнутих результатів і їх врахування у наступних рішеннях щодо зміни стимулів. Тобто можна стверджувати про формування певного мотиваційного механізму. Стосовно інноваційної діяльності він повинен містити відповідні стимули, націлюючи

працівників усіх структурних ланок організації на систематичний і цілеспрямований пошук способів удосконалення як власної роботи, так і організації загалом, впровадження яких приносило б відчутну вигоду всім учасникам інноваційного процесу.

Рушійною силою мотиваційного механізму є очікувана винагорода, що постає як стимул і має певну цінність для виконавця, а обмеженнями, які визначають силу і тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль та отриманої винагороди. Мотиваційний механізм буде ефективним лише тоді, коли ґрунтуватиметься не на засобах адміністративного впливу, а на економічних важелях, завдяки чому керуючий вплив здійснюватиметься у режимі саморегуляції. Так формується інноваційно-активна поведінка працівників організації — поведінка, яка передбачає їх високу ініціативність щодо участі у розв'язанні проблем організації, результатом чого є створення і впровадження новацій, спрямованих на реалізацію завдань інноваційного розвитку.[36]

Якщо під впливом змін у зовнішньому середовищі організація втрачає можливість отримувати доходи, які задовольняють її власників, це слугуватиме причиною відповідного зниження доходів топ-менеджера або навіть його звільнення. Усвідомлюючи це, він прагнучиме усунути проблему — знайти шляхи підвищення рівня дохідності. За досконалої конкуренції це переважно впровадження новацій, які підвищують не тільки поточну ефективність організації, а й ринкову вартість. Чітке усвідомлення керівниками організацій, що зростання їхніх доходів залежить від ефективності діяльності керованої ними організації і її ринкової вартості, формуватиме їх мотивацію до розширення ринкових можливостей організації, зокрема через інноваційну діяльність.

Для активного залучення до інноваційного процесу тих, хто здатен продукувати інноваційні ідеї, вищий менеджмент організації має розробити систему відповідних стимулів для працівників функціональних служб і

виробничих структурних підрозділів, їх сукупність формує систему внутрішнього стимулювання, з огляду на яку персонал вибирає спосіб дій: чекати вказівок чи з власної ініціативи здійснювати інноваційний пошук з метою розширення можливостей організації реагувати на виклики зовнішнього середовища. У разі відповідності стимулів очікуванням працівників у них формуються мотиви до інноваційної діяльності, результатом чого може бути інноваційний продукт або нове рішення, реалізація яких забезпечить підвищення ефективності функціонування організації.[7]

Успішність процесу запровадження новацій у клубі залежить від того, якою мірою учасники новаторського процесу клубу мають зацікавленість у швидкому впровадженні результатів даної діяльності в проект. Вагому роль в даному процесі відіграють обґрунтовані та адекватні методи й форми стимулювання клубом їх праці. Для самого клубу важливо насамперед стимулювати досягнення комерційного результату інноваційного процесу. Саме тому основним при оцінюванні успіхів новаторів є комерційний критерій. Проте не менш важливо й розвивати креативні здібності персоналу, заохочувати їхню активність у клубі щодо пошуку нових знань, стимулювати прийняття креативних рішень, підтримувати атмосферу творчої активності в колективі. Все вище перераховане дозволяє створити сприятливі умови для продукування нових ідей, допомагає збільшити кількість новаторських ідей, що з великою імовірністю можуть бути корисними для самого клубу за умов їх запровадження. Без використання стимулів зростання інтелектуального потенціалу працівників інноваційний розвиток організації є малоймовірним.

Необхідно зважати на те, що працівники, які займаються розробленням і впровадженням техніко-технологічних чи продуктових новинок, вирізняються високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку, вираженим почуттям власної гідності, самостійністю і незалежністю у поглядах, їм притаманне творче натхнення, висока працездатність, вагомим мотивом для них є досягнення поставленої мети.

Зважаючи на це, стимулювання новаторського хисту повинно ґрунтуватися не тільки на матеріальні, а й на нематеріальні, а саме психологічно-соціальні форми стимулів, орієнтовані на задоволення потреб більш вищого рівня. Окрім того, треба аби процес стимулу новаторської діяльності був сталим, а застосовувані методи стимулювання збагачувалися відповідно до зміни мотиваційних преференцій виконавців. Тільки за представлених умов новаторська активність працюючих буде ефективною, що розширюватиме новаторські можливості клубу.

Задача менеджера-новатора — своєчасно розпізнавати та усувати перешкоди на шляху, що виникають внаслідок неперспективних уявлень персоналу про нововведення. Для того, щоб інновація була схвалена, вона повинна сприйматись як засіб вилучення відхилень від намічених результатів, до яких прагне футбольний клуб, а працівників варто залучати до прийняття рішень щодо запровадження різного роду інновацій, що тим самим сприятиме поліпшенню психологічного клімату в колективі.

Існує дві групи факторів, які визначають можливість введення новацій до підприємницької структури, - зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори визначають - це рівень залежності організації від зовнішнього середовища, наприклад, потреба в ресурсах, кредитах, клієнтах, кадрах, становища на ринку, наявність конкурентів, зміна попиту. Організації з вищим рівнем зовнішньої підконтрольності більш схильні до нововведень і прагнуть не лише пристосовуватись до середовища, а впливати на нього через інновації.

Конкуренція спонукає розробляти і виробляти нові продукти, знижувати витрати їх виробництва і вартість. Все це припускає здійснення інновацій.

Покращення економічних результатів діяльності повинно знаходити віддзеркалення у зростанні рівня прибутку певних визначених суб'єктів. Інакше особи, які будуть проводити адаптацію інновацій, виявляться байдужими до строків та результатів її закінчення.

Існування стійкого попиту на нововведення означає, що більшість інноваційних структур зацікавлені у введенні інновацій, а для цього вони пред'являють попит на новації інших підприємств для активізації та реалізації своїх інноваційних процесів.

В певних випадках проведення інновацій можливе на основі рішення про утворення новаторського підрозділу компанії, який надаватиме прибуток і в подальшому зможе перетворитись на самостійну підприємницьку інфраструктуру. Заснування даних підрозділів допоможе вирішити низку наступних питань. По-перше, допоможе виявити працівників, що мають зацікавленість у підприємницькій діяльності; по-друге, організаційне відособлення підприємницької ідеї сприятиме зростанню відповідальності її ініціаторів та, тим самим, зростанню ймовірності вдалої комерціалізації; по-третє, це допоможе виявити можливості для створення новаторських ринкових ніш, у яких буде відсутня конкуренція й існуватимуть передумови для отримання значного доходу.[8]

Крім ініціативної діяльності окремих підрозділів та співробітників на підприємстві повинні функціонувати профільні підрозділи, які розроблятимуть новації. Залежно від обсягів підприємства масштаби і характер організації такої діяльності суттєво різняться. В сучасній економіці відомо багато видів таких підрозділів:

1) спеціалізовані підрозділи - ради, комітети, робочі групи з розробки технічної політики створюються в великих фірмах, які виробляють наукомістку продукцію; завданням підрозділів є визначення ключових напрямів інноваційного процесу;

2) центральні служби розробки нових продуктів - координують інноваційну діяльність, забезпечують розробку єдиної технічної політики,

контролюють і погоджують інноваційну діяльність, яка проводиться в різних виробничих підрозділах;

3) відділення нових продуктів - самостійні підрозділи, здійснюють інноваційну діяльність в межах фірми, погоджують цілі і напрями технічного розвитку, здійснюють розробку планів і програм інноваційної діяльності, наглядають за ходом виробництва нової продукції та її впровадженням, опрацьовують проекти зі створення нових продуктів;

4) проектно-цільові групи - самостійні підрозділи, які створюються для здійснення комплексного інноваційного процесу від ідеї до серійного виробництва;

5) центри розвитку - самостійні підрозділи, не пов'язані з основною діяльністю фірми; для центрів встановлюються такі показники господарської діяльності, що на етапі впровадження нової продукції стимулюють розширення обсягу продажів і створюють умови для завоювання ринкових позицій;

6) відділи науково-дослідних креативних груп у виробничих підрозділах - провадять пошук і розробку нових перспективних ідей, а також їх швидке доведення до стадії освоєння і виробництва;

7) венчурні підрозділи - організуються в великих компаніях на основі створення фондів ризикового капіталу; кошти венчурних фондів часто вкладаються у невеликі фірми-початківці, які займаються інноваційною діяльністю і в подальшому поглинаються великими компаніями або встановлюють з ними довгострокові відносини;

8) спеціалізовані централізовані фонди стимулювання нововведень - створюються за рахунок частини прибутку фірми, використовуються для

прискорення впровадження нової продукції в серійне виробництво; з цих коштів засновують венчурні фонди;

9) консультативні та аналітичні групи - в їх функції входить прогнозування розвитку технології і попиту на нову продукцію, вибір перспективних ідей, визначення тематики досліджень, координація робіт.

Складові успішної інноваційної діяльності у ФК «Зірка»:

Замовник — керівник проекту і людина, яка в майбутньому буде мати право розпоряджатись проектом. У цій ролі, в ролі замовника може бути як фізична, так і юридична особа.

Інвестор — це також може бути як фізична, так і юридична особа, яка вкладає власні кошти в розвиток проекту. Замовником та інвестором можуть бути різні люди, а також це може бути й одна особа. У випадку, коли це різні люди, то інвестор має укласти договір із замовником, він керує дотриманням виконання контрактів та здійснює розрахунки з іншими особами чи компаніями, які беруть безпосередню участь у проекті.

Проектувальник — спеціальна організація, яких може бути кілька, що продукують проектно-кошторисну документацію. Відповідальною за виконання всього комплексу цих робіт звичайно є одна організація, названа генеральним проектувальником. За межами нашої з вами країни її частіше за все презентують архітектор чи інженер. Архітектором може бути особа або ж організація, яка має право професійно (на основі належно оформленої ліцензії) виконувати роботу зі створення проектнокошторисної документації. Інженером також може виступати особа або організація, що має у своєму розпорядженні відповідну ліцензію, тобто комплекс послуг, які пов'язані з процесом продукування та реалізації продуктів у проекті.

Постачальники — організації, які забезпечують матеріально-технічне забезпечення проекту, а саме закупівлі. Виконавцями є юридичні особи, що

несуть безпосередню відповідальність за виконання робіт у відповідності до прийнятого контракту.

Науково-технічні ради — це передові спеціалісти з напрямів проекту, які несуть безпосередню відповідальність за вибір науково-технічних рішень, повноту і комплексність заходів, що потрібні для досягнення проектних цілей. Науково-технічні ради організовують конкурсний відбір виконавців та експертну оцінку результатів, які вони отримують.

Керівником проекту виступає юридична особа, якій замовник надає права і повноваження з управління роботами проекту: планування, контроль і координація робіт учасників проекту. Уточнений склад повноважень даної особи проекту визначається завдяки певному контракту між керівником та замовником.

Команда проекту — певного роду специфічна структура організації, якою управляє керівник проекту і яка створена на період здійснення проекту з метою продуктивного й швидкого досягнення цілей, поставлених керівником. Склад і функції даної команди мають залежність від масштабів, складності та інших характеристик розвинутого проекту.

4.2. Концепція бізнес-плану розвитку ФК «Зірка» Кропивницький

Процес власне розробки стратегії новаторського розвитку, формування відповідної політики щодо нововведень та управління реалізацією новаторських планів, а також проектів буде ефективною за умови наявності в структурі керування футбольним клубом певних ланок, що нести будуть відповідальність безпосередньо за цю ділянку роботи. Говорячи про організаційне проектування у менеджменті, то тут інсує велика кількість рекомендацій. В залежності від умов, масштабів, а також від сфери діяльності футбольних клубів, їх структура організації нововведень може бути різною. Проте для реалізації завдань новаторського розвитку організація має адаптуватись до умов середовища ринку, здатною оперативно вирішувати нові,

нестандартні завдання у встановлені терміни та в межах наявного бюджету забезпечувати процес реалізації новаторських змін. Усе перераховане передбачає об'єктивний вибір організаційних форм керування діяльністю щодо нововведень.

Продуктивність керування нововведеннями організації здебільшого має залежність від можливості системи менеджменту в установлені терміни та у межах отриманого бюджету забезпечити процес становлення новаторських задач і проектів. У нинішніх умовах вкрай мінливого оточуючого нас середовища, гнучкість організації як системи забезпечує не тільки її розвиток, а й функціонування. Можливість футбольних клубів до гнучкості у прийнятті рішень здебільшого залежить від її організаційної структури керування організацією. Вона має забезпечити такий перерозподіл функцій між елементами футбольного клубу, який надасть можливість швидко здійснювати обмін інформацією, приймати рішення щодо управління, а також реалізовувати їх в необхідні терміни.

Управління інноваційною діяльністю організацій здійснюється в межах загального управління і є його невід'ємною частиною; кожна фірма, незалежно від її розмірів, планує інноваційні зміни і здійснює їх. Однак не завжди для цього створюють відокремлені інноваційні підрозділи. Як правило, реалізацію інновацій здійснюють за участю менеджерів і спеціалістів існуючих структурних ланок, які залежно від свого місця в управлінській ієрархії виконують певні функціональні обов'язки, в тому числі і щодо реалізації інноваційних програм. Це означає, що структура управління організацією повинна забезпечувати здатність системи менеджменту ефективно виконувати усі функції, в тому числі управління інноваціями.

Для потрапляння до Прем'єр-ліги України необхідні відповідні нововведення, що забезпечать ефективність використання наявного потенціалу працівників та інфраструктури об'єктів ФК “Зірка” Кропивницький.

Аналізуючи сезон, у якому даний футбольний клуб брав участь у найвищій лізі країни, можна провсети паралелі та знайти рішення щодо подальших новаторських впроваджень.

Стимулювання персоналу, виявлення серед них найкреативніших, допоможе в подальшому забезпечити ефективне управління проектом та вивести його на кардинально новий, вищий рівень функціонування. Найбільш креативними можуть стати не лише менеджери, функціонери клубу чи особи/підрозділи, що відповідають за нововведення, а й персонал тренерського штабу чи навіть лікарі, які можуть поглянути на розвиток проекту з нових сторін, відкинувши існуючі стереотипи та упередження.

Для ефективного планування та впровадження інновацій необхідно створити спеціальний комітет, який наразі відсутній. Та за допомогою креативних ідей персоналу впроваджувати в життя наступні нововведення:

- розробити й затвердити у встановленому законодавством порядку стратегію забезпечення громадського порядку та громадської безпеки, інструкції щодо дотримання громадського порядку та громадської безпеки, план евакуації в разі екстренних ситуацій;
- організувати 2 приміщення з функцією пункту надання кваліфікованої невідкладної або першої медичної допомоги з необхідним обладнанням та простим доступом із приміщень споруди та прилеглої території;
- організувати відокремлену ложу для почесних гостей із відділеним входом, що у свою чергу забезпечить вищу ймовірність спонсорства у клубі ФК «Зірка» Кропивницький;
- обладнати стадіон необхідними ресурсами для використання електронного квитка, насамперед систему турнікетів.

ФК «Зірка» Кропивницький - являє собою комерційну організацію, метою якого є отримання прибутків шляхом надання спортивно-видовищних та спортивно-тренувальних послуг.

Місія організації: головною задачею ФК «Зірка» є організування умов для занять футболом юних спортсменів завдяки оптимізації організаторської діяльності академії.

Мета підприємства: головна мета ФК «Зірка» полягає в отриманні доходу шляхом виходу клубу в «українську Прем'єр-Лігу», а також у поширенні й популяризації футболу в Кіровоградському районі та у Кропивницькій області, загалом.

ФК «Зірка» займає сегмент ринку спортивно видовищних послуг.

Джерело фінансування ФК «Зірка»: власні та спонсорські кошти, різноманітні банківські кредити. Форма ведення підприємницької діяльності ФК «Зірка»: товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Режим роботи клубу: з понеділка по суботу: 09:00 – 19:00

Додаткова послуга – готель-ресторан, фітнес клуб

Супутня послуга – паркінг.

ФК «Зірка» розташована за адресою:

м. Кропивницький, вул. Гагаріна, 1а.

Перелік послуг які надаються:

- Тренажерний зал
- Групові заняття футболом
- Перегляд матчів
- Фіто-бар
- Паркінг

Завданнями ФК «Зірка» є:

- Залучення дітей до занять спортом
- Надання фітнес послуг
- Оздоровлення нації
- Задоволення моральних потреб

Фактори аналізу

Сильні сторони:

- Передові концепції тренувального процесу, методики тренувань, змагальної діяльності;
- Гарне місце розташування клубу;
- Хороше спортивне обладнання, яке дозволяє виконувати вправи на розвиток силових, швидкісних здібностей для усіх футболістів та розвивати швидкість реакції воротарів, зокрема.

Слабкі сторони:

- Необхідність значних грошових вкладень у нововведення з боку як представників клубу, так і спонсорських внесків.
- Тривала самоокупність

Можливості:

- Зростання якості послуг.
- Зростання кваліфікації персоналу
- Розширення площі .

Загрози:

Низький рівень відвідуваності футбольних матчів.

Організаційно-правова форма

Організаційно-правова форма ФК «Зірка» відповідно з чинним законодавством України – товариство з обмеженою відповідальністю.

Засновником товариства з обмеженою відповідальністю «ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ ЗІРКА» є Березкін Максим Станіславович

Обов'язки директора виконує Кошуба Сергій Олександрович

Юридична адреса підприємства, контакти:

Поштовий індекс – 25006

м. Кропивницький

вулиця Гагаріна, 1а

тел. (0522) 30-50-33, електронна пошта – zirka.kirovohrad@gmail.com

Маркетинговий план. Стратегія маркетингу

У фундаменті маркетингової кампанії буде попереднє вивчення стану ринку спортивно-видовищних послуг в нашій країні, його теперішній стан, динаміка та перспективи розвитку в подальшому. Одним із факторів, які впливають на розвиток спорту в Україні, в тому числі й футболу, є криза, яка мала місце у 2008 – 2009 роках, а потім відновилася у 2014. Наразі ж криза пішла на спад, у той час як головні напрями економіки продовжують стрімко розвиватися. Це саме відноситься і до футболу. Даний спортивно-видовищний напрямок не знижує своєї популярності серед суспільства, тому, відповідно до статистики, переживає новий етап розвитку. Незважаючи на те, що Україна не належить до «футбольних» країн, темпи розвитку даного виду спорту показують досить високі результати. Однак навіть лідируюча позиція серед національних спортивних комплексів надає досить високий, а також досить стабільний дохід.

Успішна маркетингова стратегія включає в себе розвиток в чотирьох основних сегментах ринку спортивно-видовищних послуг – продажу білетів на змагання, право на транслювання футбольних матчів на телебаченні, спонсорство та мерчандайзинг. Чим більшим буде розвинений футбол у країні та чим престижнішим буде конкретний футбольний клуб, тим більший прибуток буде приносити спонсорство партнерів. Розміщення рекламних банерів на стадіоні під час матчів – одна з найважливіших статей доходу, тому цю можливість слід розвивати від самого відкриття об'єкту.

Одним із досить важливих способів збільшити прибуток традиційно залишається продаж білетів на матчі. Для збільшення обсягу продажу білетів на матчі, варто провести роботу з розширення цільової аудиторії. В цьому напрямку продуктивно працює реклама в мережі інтернеті, засобах масової інформації, роздача листівок та флаєрів, акції та знижки на білети.

За статистикою, найпродуктивнішими рекламними методами наразі визнано:

- рекламу в спеціалізованих засобах масової інформації, що дозволяють ефективно охопити цільову аудиторію;
- розробка та продаж продукції з символікою клубу – футболок, аксесуарів, парасольок, чашок, поліграфії тощо;
- розміщення спонсорської інформації на стадіоні при проведенні футбольних матчів;
- розробка сайту з подальшим продуктивним просуванням та створенням форуму для фанатів, що забезпечує додаткове заохочення цільової аудиторії;
- трансляція футбольних матчів на телебаченні та по радіо;
- створення відповідної інфраструктури для забезпечення ефективного функціонування проекту.

Форма організації бізнесу:

ФК «Зірка» є товариством з обмеженою відповідальністю.

Перевагами товариства з обмеженою відповідальністю є:

Правове заснування

Можливість завершити внесення капіталу протягом фінансового року

ФК«Зірка» функціонує згідно до нормативно-правової бази:

1. Господарський кодекс України
2. Національна дотрина розвитку ФКіС
3. Договір з орендарями й іншими організаціями
4. Трудові договори співробітників

Організаційна схема ФК «Зірка». Кадрова політика і стратегія

Успішна реалізації кадрової політики здебільшого має залежність від визнання на всіх рівнях управління футбольним клубом високої фінансової значимості кожного з учасників, які беруть участь у створенні

конкурентоспроможної організації, як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.

Головною метою кадрової політики ФК«Зірка» є збільшення ефективності управління працівниками завдяки створення ефективної системи управління у футбольному клубі, яка направлена на отримання підвищеного доходу й забезпечення конкурентоздатності організації, яка ґрунтується на фінансових стимулах і соціальних гарантіях, а також сприяє всебічному поєднанню інтересів персоналу та роботодавця.

Підбір персоналу проводиться за наступними вимогами:

- наявність необхідної спеціальної освіти, проходження додаткових курсів за спеціальністю;
- досвід роботи;
- вік бажано від 20 років (але можуть бути винятки у випадку високих показників на аналогічних посадах).

Обов'язки кожного працівника мають бути чітко регламентовані.

Можливі ризики проекту:

Ротація кадрів – задля зменшення цього ризику планується здійснювати втримання персоналу за рахунок збільшення рівня бонусів та офіційного оформлення в робочий штат.

Ризики пов'язані з форс-мажорними обставинами – для зниження даного ризику потрібен достатній запас фінансової міцності.

Щоб знизити виробничі ризики – потрібен постійний контроль над виробничим процесом.

Висновки до розділу 4

Для того, щоб інфраструктура щодо нововведень у футбольному клубі функціонувала, необхідна правова основа, яка буде виражати зобов'язання обох сторін, що власне беруть участь у цьому процесі. Головне місце тут у ній відносять захисту інтелектуальної власності, що унеможливило

«інтелектуальне піратство». В нашій державі новаторської інфраструктури немає в наявності, захист інтелектуальної власності неповноцінний. Засвідчити цей факт може допомогти те, що на балансі комерційних структур не показуються об'єкти інтелектуальної власності, й навіть ті, на які документи є в наявності. Це спричинює викривлення ринкової вартості підприємств, оскільки вона часто спирається саме на нематеріальні активи.

Процес посилення складності та збільшення вартості науково-технічних проєктів, який відбувається у світовій практиці, спричинює необхідність поступово та щорічно підвищувати ресурси на розвиток наукового аналізу та реалізацію нововведень, збільшувати значущість наявної проблеми визначення ступеня ризику в досягненні необхідних результатів. Концентрація ресурсів для здійснення інноваційних рішень потребує аналізу великої кількості інформації під час вирішення питань з інвестування, оскільки невдача зможе призвести до важких, подекуди фатальних наслідків для спонсорської корпорації. З цим пов'язане прагнення великих виробничих систем до створення внутрішнього венчурного бізнесу, що дає змогу зменшити технічний і комерційний ризику. Найбільш простим і доступним методом визначення величини технічного ризику є експертне оцінювання.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для запровадження запропонованого бізнес-плану в подальшому та підвищення управління новим інноваційним проєктом для розвитку ФК «Зірка», необхідно дотримуватись певних правил та режиму в роботі персоналу, створювати в подальшому необхідну якість спортивних споруд на базі клубу для потрапляння в турнір вищої ліги чемпіонату України й подальших виступів на міжнародній арені, а саме:

- розвивати систему стимулів працівників у вигляді премій за вклад у розвиток інновацій;
- забезпечити графік підвищення кваліфікації тренерського штабу (конференції, лекції, тренінги);
- розвивати популярність серед ЗМІ шляхом підвищення спортивних результатів у кубку України.

Усі споруди стадіону мають витримувати навантаження в передбачуваній експлуатації з достатнім запасом міцності, особливо включаючи використання не за прямим призначенням: концерти, інші зібрання. Турнікети мають бути здатними витримувати екстремальний тиск і бути вогнестійкими. Стадіон (на перших порах лише основний, на якому будуть проводитись матчі чемпіонату) повинен мати обладнання, необхідне для перевірки електронного квитка, металеві направляючі на входних групах або турнікети.

ВИСНОВКИ

1. Під час написання даної кваліфікаційної роботи нами було проведено аналіз відповідної літератури щодо інновацій та інноваційної діяльності у сфері фізичної культури і спорту, що дозволило нам сформулювати дані висновки. Функціонування кожної організації, в тому числі футбольного клубу, направлене на задоволення потреб осіб, які отримують уже сформований продукт на ринку. Немає такої залежності від того, до якої галузі вона належить, яких споживачів обслуговує, поряд із нею на ринку функціонують інші підприємницькі структури, що займаються аналогічною діяльністю. Чим більш привабливий з погляду доходів ринковий сегмент, тим щільніша на ньому конкуренція. Конкурентна боротьба між суб'єктами господарювання змушує їх дбати про ефективність своєї діяльності, що можливо тільки за умов регулярних інноваційних доповнень у виробничий процес з метою поліпшення способу виготовлення товарів, і в самі товари для їх якісних змін, що забезпечує їй вищу споживчу вартість та робить привабливішою для користувачів. Отже, здатність спортивних організацій, у тому числі й футбольних клубів, створювати те, що ще відсутнє на ринку спортивно-видовищних послуг, але необхідне покупцям, забезпечує умови їх тривалому існуванню та подальшому розвитку. Складність та вкрай висока подвижність ринкових процесів, все частіша поява нових запитів і зміна позицій покупців, масштабні технологічні зміни, продуктивний розвиток інформаційних мереж, а отже, стрімке розповсюдження та отримання інформації, доступність цієї інформації не лише ускладнюють роботу організацій, а й сприяють появі нових можливостей для подальшого розвитку бізнесу, що ґрунтуються на нововведеннях у сфері спортивно-видовищних послуг.

2. Основне завдання менеджменту в сфері фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг полягає в цілеспрямованому впливі на працівників фізкультурної організації для створення умов щодо задоволення потреб людей

в послугах фізичної культури і спорту, в підвищенні ефективності та якості цієї роботи, на отримання в кінцевому рахунку фінансового прибутку..

Головний фактор ефективної діяльності фізкультурноспортивної організації полягає в її здатності задовольнити запити населення в фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг.

Слід зазначити, що процес надання фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг відрізняється від процесу виробництва і реалізації спортивних товарів по ряду показників. Ці відмінності накладають свій відбиток на менеджмент організації, що представляє ці послуги. Головна причина специфіки менеджменту в цих обставинах полягає в особливостях самих послуг.

3. Менеджмент нововведень як система є сукупністю дій, що відносяться до роз'яснення, прийняття, реалізації управлінських рішень щодо створення та впровадження нововведень в організації та спрямовані на виявлення стратегічних новаторських цілей, раціональних загальнокорпоративній стратегії; формування новаторської стратегії та політики нововведень; оптимізацію організаційно-структурних форм керування нововведеннями; розробка технології обґрунтування і прийняття новаторських рішень; вибір методів впливу на поведінку учасників процесу нововведень із метою формування взаємовигідних фінансових відносин.

Керівництво організації ФК “Зірка” повинно завжди аналізувати, який вид інноваційних рішень принесе більш значиму вигоду. Для чого варто враховувати різноманітні обставини: гостроту конкурентної боротьби, вибагливість покупців і рівень їх прибутків, ресурсні можливості та конкурентні позиції фірми тощо. Приймаючи рішення про інновації, варто враховувати інтереси виробника та кінцевого споживача. Варто ретельно вивчати споживчий ринок спортивно-видовищних послуг і тенденції його зміни.

Отже, задачею менеджменту нововведень є продуктивне управління діяльністю нововведень організації, що сприяє її можливості брати участь в

процесах нововведень, утворювати чи залучати нововведення, що забезпечують її поступавий, раціональний розвиток, фінансову стабільність, міцні конкурентні позиції на ринку спортивно-видовищних послуг серед конкурентів, тривале й успішне функціонування на ринку.

4. Стимулювання персоналу, виявлення серед них найкреативніших, допоможе в подальшому забезпечити ефективне управління проектом та вивести його на кардинально новий, вищий рівень функціонування. Найбільш креативними можуть стати не лише менеджери, функціонери клубу чи особи/підрозділи, що відповідають за нововведення, а й персонал тренерського штабу чи навіть лікарі, які можуть поглянути на розвиток проекту з нових сторін, відкинувши існуючі стереотипи та упередження.

Для ефективного планування та впровадження інновацій необхідно створити спеціальний комітет, який наразі відсутній. Та за допомогою креативних ідей персоналу впроваджувати в життя наступні нововведення:

- розробити й затвердити у встановленому законодавством порядку стратегію забезпечення громадського порядку та громадської безпеки, інструкції щодо дотримання громадського порядку та громадської безпеки, план евакуації в разі екстренних ситуацій;

- організувати 2 приміщення з функцією пункту надання кваліфікованої невідкладної або першої медичної допомоги з необхідним обладнанням та простим доступом із приміщень споруди та прилеглої території;

організувати відокремлену ложу для почесних гостей із відділеним входом, що у свою чергу забезпечить вищу ймовірність спонсорства у клубі ФК “Зірка” Кропивницький.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Amabile T. M. How to kill creativity / Т.М. Amabile // Harvard Business Review. – 1998. – №76 (5). – Р. 76-87.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту – Львів Світ, 1995. - 295 с.
3. Близнюк Т.П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства / Т.П. Близнюк. – Х.: ФОП Александрова К.М., 2008. – 352 с.
4. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник./ За ред. В.О. Василенка. -- К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 440 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Юрист, 1996.
6. Висоцька І.Б. Інноваційний чинник розвитку промисловості: автореф. дис. ... к. е. н.: спец. 08.07.01 / І.Б. Висоцька; НАН України. Об'єдн. ін-т економіки. – К., 2005. – 19 с.
7. Вороновська М. Система мотивів і стимулів інноваційної діяльності машинобудівного підприємства / М. М.Вороновська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2010. - № 682. - С. 36-40.
8. Гаман М. В. Державне регулювання інноваційного розвитку України / М. В. Гаман. – К. : Видавництво НАДУ, 2008. – 386 с.
9. Гамидое Г. О., Колосов В. Г., Османов Н. О. Основы инноватики и инновационной деятельности. - СПб: Политехника, 2000.
10. Герчикова Й.Н. Менеджмент. – М.: Банки й Биржи, 1994. – 685 с.
11. Горбулін В. П. Державне управління науково-технічними та економічними процесами реалізації Україною стратегічного курсу на європейську і євроатлантичну інтеграцію / В. П. Горбулін – К. : ДП „«НВЦ» Євроатлантикінформ”, 2010. – 272 с.

12. Грицай О.І. Економічна сутність терміну «інноваційний процес» / О. І. Грицай // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2010. – № 3. – С. 126–136.
13. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с
14. Денисенко М.П. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні / М.П. Денисенко, Я.В. Риженко // Проблеми науки. – 2007. – № 6. – С. 10-16.
15. Економіка інноваційного підприємства : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, І.Н. Пащенко, Л.І. Чернобай, А.О. Босак. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2009. – 456 с.
16. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: УФІМБ, 1994. – 543 с.
17. Запель С. В. Система мотивування інноваційної діяльності працівників як фактор успіху в управлінні інноваційними проектами / С.В. Запель //Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – №. 4. – С. 222-233.
18. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О.Василенко. – Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
19. Інноваційний розвиток в Україні : наявний потенціал і ключові проблеми його реалізації. Аналітична доповідь центру Разумкова // Національна безпека і оборона. – 2009. – № 7. – С. 2–14.
20. Йовенко Я. Государственная инновационная политика / Я. Йовенко, Р. Каменев // Бизнес. – 2011. – № 34. – С. 44–55.
21. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посібник. - К.: Видавничий центр «Академія», 2005.- 400с.
22. Кабушкин Н.Й. Основы менеджмента. – Минск: Высшая школа, 1996. – 257 с.
23. Ковалев Г. Д. Основы инновационного менеджмента: Учеб. для вузов / Под ред. проф. В. А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999

24. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку / О.В. Коваленко // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – С. 31.

25. Ковтуненко К.В. Інноваційний процес та інноваційна діяльність як рушійна сила формування інтелектуального капіталу промислового підприємства / К.В. Ковтуненко // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1(9) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuiv.gov.ua/e-journals/eui/2013_1/pdf/13kkvkpp.pdf.

26. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А.М. Колот // Економічна теорія. – 2007. – № 2. – С. 3-13.

27. Коюда В.О. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: [монографія] / В.О. Коюда, Л.А. Лисенко. – Х.: ФОП Павленко О.Г.; ІНЖЕК, 2010. – 224 с.

28. Коюда О.П. Інноваційна діяльність: від оцінки привабливості до інвестиційного забезпечення / О.П. Коюда, В.Ф. Колісниченко. – Харків: ХНЕУ, 2009. – 276 с.

29. Краснокутська Н.В. Інновацій менеджмент: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2003.

30. Краус Н.М. Інноваційний процес як основа формування механізму інноваційної інфраструктури: інституціональний аспект / Н.М. Краус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 4. – С. 15–20.

31. Круглова Н. Ю. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. - 2-е изд., доп. -М.:РДЛ, 2001.

32. Кукурудза І. І. Інноваційна діяльність в регіоні : стан, проблеми, перспективи / І. І. Кукурудза // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 67–70.

33. Куликов Т. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. — М.: Экономика, 2000.
34. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: [монографія] / За ред. д. е. н., проф. С.М. Ілляшенка. — Суми: Папірус, 2010. — 621 с.
35. Микитюк П. П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств : монографія / П. П. Микитюк. — Тернопіль : Тернограф, 2009. — 304 с
36. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник.- К: Центр навчальної літератури, 2007.- 400с.
37. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : Стат. зб. — К. : Держкомстат. 2010. — С. 7–17.
38. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс] // Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
39. Олійник Ю.А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні / Ю.А. Олійник // Бізнес Інформ. — 2014. — № 12. — С. 182–187.
40. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / Под. ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.З. Миндели.- М., 2000.
41. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие / Под. ред. П. Н. Завлина и др. - М.: Экономика, 2000.
42. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії / О.О. Поліщук // Економічний вісник Донбасу. — 2010. — № 3(21). — С. 169–171.
43. Про інноваційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України.- 2002.- № 36.
44. Про інвестиційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України.-1991.- № 9.
45. Про науково-технічну інформацію: Закон України //Відомості Верховної Ради України.- 1993.- № 33.

46. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі; Про охорону прав на промислові зразки; Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закони України // Відомості Верховної Ради України- 1994-№7.

47. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств / А.Ю. Сербенівська // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

48. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Академвидав, 2006.- 464с.

49. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку: Навч. посібник. - К.: Вища шк., 2002.

50. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – 2012. – № 1. – С. 37–41.

51. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт / А.В. Тычинский. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 120 с.

52. Україна у цифрах, 2010 : статистичний довідник / [За ред. О. Г. Осауленка]. – К. : Техніка, 2010. – 239 с.

53. Управление инновациями. Модульная программа для менеджеров / В. Н. Гунин, В. П. Бараничев, В. А. Устинов, С. Ю. Ляпина. - М.: ИНФРА-М, 1999.

54. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / Г. М. Азаренкова, О. В. Босак, О. С. Гирик, У. Є. Гузар, О. В. Дубовик; ред.: Л. К. Семів; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. - К. : УБС НБУ, 2011. - 406 с.

55. Файчук О.М. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання / О.М. Файчук, О.В. Файчук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 66–70.

56. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения [Текст] / Х. Хекхаузен. – СПб.: Речь, 2001. – 240 с.

57. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: Навч. Посібник. -К.: Кондор, 2005.
58. Червоньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційноінвестиційного розвитку підприємств України. - К.: Знання: КОО, 1999.
59. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність» / О.В. Чумак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISnIK_36_14.pdf.
60. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О.Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 4. – С. 73–77.