

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ
КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОГО, НЕОЛІМПІЙСЬКОГО ТА АДАПТИВНОГО СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт,
освітньою програмою «Спорт»

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ
ПРИВАТНИХ КЛУБІВ З ТЕНІСУ В УКРАЇНІ»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Єрошенко Аліна Юріївна
(ПІБ)

Науковий керівник: Краснянський К.В.
(прізвище, ініціали)

к.фіз.вих
(наук.ступінь, вчене звання)

Рецензент: Петренко Г.В.
(прізвище, ініціали)

кандидат педагогічних наук
(наук.ступінь, вчене звання)

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № _ від ____ 20__ р.)

Завідувач кафедри: Матвеев С.Ф.
(прізвище, ініціали)

кандидат педагогічних наук, професор
(наук.ступінь, вчене звання)

(підпис)

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА КЛУБНОЇ СИСТЕМИ У	
ТЕНІСІ	5
1.1. Передумови створення та розвитку клубів з тенісу.....	5
1.2. Особливості роботи клубів з тенісу за кордоном.....	9
1.3. Розвиток клубної системи з тенісу в Україні.....	12
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	17
2.1. Методи дослідження	17
2.2. Організація дослідження.....	23
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕНІСНИХ	
КЛУБІВ В УКРАЇНІ.....	30
3.1. Основи організації та управління тенісним клубом в Україні.....	30
3.2. Матеріально-технічне забезпечення діяльності.....	32
3.3. Економічна складова діяльності клубу.....	35
3.4. Інформаційне забезпечення діяльності.....	37
Висновки до розділу 3.....	41
РОЗДІЛ 4. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	
КЛУБІВ З ТЕНІСУ В УКРАЇНІ.....	42
4.1 Проблеми функціонування тенісних клубів.....	42
4.2 Перспективи розвитку тенісних клубів в Україні.....	
Висновки до Розділу 4.....	53
РОЗДІЛ 5. ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ....	54
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні теніс є одним з найбільш популярних індивідуальних професійних видів спорту у світі. Так, за даними Міжнародної Федерації тенісу у 2020 році в Європі цим видом спорту займається більше 50 млн осіб. Перший приватний тенісний клуб був створений в 1868 році під назвою «Всеанглійський клуб крокету» в Уорпл-роуд, Англія, де у липні 1877 року був проведений перший турнір з лаун-тенісу. В 1879 році в Оксфордському університеті також був створений тенісний клуб. До кінця століття лаун-теніс поширився по всьому світу. За прикладом Англії пішла тенденція розвитку тенісних клубів в Європі та США. Завдяки тенісним клубам зростає рівень гравців та збільшувалась кількість змагань. Зараз в кожній країні є велика кількість тенісних клубів і навіть внутрішні змагання між ними.

Перші тенісні корти в Україні були створені в 1959 році. А у 1973 році була створена і сама школа тенісу «Антей». Станом на 2021 рік в Україні налічується більше 100 тенісних клубів, але можна виділити тільки 2 клубні системи які мають цілком тенісний напрям. Питання вдосконалення організаційно-управлінських аспектів діяльності приватних тенісних клубів в Україні, ще не розглядалась в роботах, що обумовлює актуальність проведення досліджень в цьому напрямі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконується згідно Плану НДР НУФВСУ на 2021 – 2025 рр. за темою 1.4 «Теоретико-методологічні засади розвитку професійного, неолімпійського та адаптивного спорту в Україні в умовах реформування сфери фізичної культури і спорту» (номер державної реєстрації 0121U108294).

Мета дослідження – обґрунтування напрямів підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності українських тенісних клубів.

Відповідно до мети дослідження були сформовані наступні **завдання дослідження:**

1. Проаналізувати особливості розвитку системи тенісних клубів в

Україні та за кордоном за даними науково-методичної літератури.

2. Розглянути основні аспекти організаційно-управлінської діяльності приватних клубів.

3. Виділити проблеми діяльності клубів з тенісу в Україні.

4. Розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності клубів з тенісу в Україні.

Об'єкт дослідження – українські тенісні клуби.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські аспекти діяльності приватних клубів з тенісу в Україні.

Наукова новизна:

– вперше проаналізовані особливості функціонування тенісних клубів за кордоном та в Україні ;

- вперше визначені організаційно-управлінські, матеріально-технічні, економічні та інформаційні аспекти діяльності тенісних клубів в Україні, що допомогло визначити сучасний стан розвитку цих організацій в нашій державі.

- вперше виділені проблеми функціонування тенісних клубів в Україні, що дозволило розробити практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності організаційно-управлінської діяльності клубів з тенісу в Україні

Практичне значення. Результати досліджень можуть бути використані:

– Тенісними клубами під час їх організаційно-управлінськими діяльності;

– при підготовці та підвищенні кваліфікації фахівців у галузі фізичної культури і спорту в межах навчальних дисциплін: Теорія і методика викладання обраного виду спорту "(спеціалізація «теніс », 1-4 курс).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 72 сторінки, 5 таблиць, 6 рисунків, один додаток. Список використаних джерел містить 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА КЛУБНОЇ СИСТЕМИ У ТЕНІСІ

1.1. Передумови створення та розвитку клубів з тенісу

Багато рухливих ігор з м'ячем в тому чи іншому вигляді виникли досить давно. Сучасний теніс також має давню історію. Свідченням цього є старовинні пам'ятки Південної Америки, Китаю, Візантії, де збереглися зображення ігор схожих на теніс у вигляді малюнків на стародавніх гробницях і античних вазах.

Більшість істориків схиляються до того, що слово «теніс» походить від наказового способу французького дієслова *Tenez* «ось вам, тримайте!» – саме таким вигуком гравець під час подачі м'яча попереджав своїх суперників. Звідси і виникла назва даного виду спорту. Перші документальні джерела походження ігор з м'ячем під назвою «Теніс» зустрічаються в судових документах кінця 14-го століття, в яких вказується, що якийсь Вільям Террі з Кентербері містить дорожній притулок, де дозволено грати в теніс постояльцям під час Столітньої війни [1].

Аж до кінця 15-го століття., Як свідчать описи гри і різні мініатюри, в «ж-де-пом» грали руками в рукавичках або дерев'яними битами, перегороджуючи вузькі вулички стрічкою або мотузкою.

В середні віки теніс ще не став заняттям для еліти і був доступний для широкого загалу населення, а правила гри були демократичними, не вимагають спеціального обладнання чи приміщення.

Дуже часто гравці на вулицях і площах ставали на заваді для оточуючих людей і транспорту. Міська влада проявляли занепокоєння з приводу того, що монахи забувають про молитви, ремісники – про роботу, студенти – про навчання. Починаючи з 14-го століття теніс на міських вулицях і монастирях піддавався заборонам. В 1397 головний магістрат Парижа видав мандат, що забороняє грати в теніс шість днів на тиждень, крім неділі. Мандатом були введені досить суворі покарання у вигляді грошового штрафу або місяці

тюремного ув'язнення. Ці заборони в тій чи іншій формі охопили багато країн, в тому числі Англію, Францію, Бельгію, Іспанію та ін.

Наслідки таких гонінь привели до того, що теніс покинув міські вулиці і монастирські будинки і став переселятися під даху і в спеціальні зали. Саме в цей період теніс перестав бути вуличної грою і перетворився в елітний вид дозвілля для аристократії [2].

Таким чином, в кінці 15-го століття наступила нова ера тенісу – епоха «Королівського тенісу». Даний період тенісу характеризується не тільки змінами в походженні людей, які в нього грають, а й тим, що теніс істотно став відрізнятися від свого попередника в правилах, техніці і прийомах гри.

У процесі свого розвитку, теніс пережив значну трансформацію. Ракетка стала чином меча або шпаги, і відповідно гра асоціювалася з благородством. Свідченням цього є твори італійського художника епохи бароко Дж. Б. Карбоні. Таким чином, теніс став відомий як король ігор та гра королей.

Золотий вік королівського тенісу сприяв подальшому розвитку і широкому поширенню гри в європейській культурі в 16-17 століть. Її популярність можна продемонструвати тим інтересом, який проявляли до неї багато філософів, поетів і письменників, таких як Ф. Рабле, Б. Паскаль, Д. Чосер, У. Шекспір, Д. Свіфт, М. Монтень, Л. Вівес, Е. Роттердамський і та ін. Необхідно відзначити, що багато праць про теніс як про гру, що розвиває розум і тіло людини, було написано гуманістами, які прагнули встановити єдність духовного і фізичного виховання людини [3].

Однак зміни в історії класичного тенісу відбулися в 1870 році, коли ідея нової гри виникла у майора У. Уінгфілда, який активно впроваджував нові правила тенісу. Для збереження за собою пріоритету винахідника У. Уінгфілд назвав гру «сферистика, або лаун-теніс» і передав текст, що містить правила гри, в патентне бюро для отримання попереднього патенту.

У новій гри з'явилися свої критики, які розділились на два табори: одні вважали, що необхідно змінити правила гри, другі пропонували позбавити

засновника гри У. Уінгфілд авторських прав, мотивуючи це тим, що лаун-теніс зародився задовго до його пропозицій. Проте У. Уінгфілд вніс значний внесок в розвиток тенісу, при цьому ставши політичним ізгоем арени світового тенісу. До того ж в умовах жорсткої конкуренції у У. Уінгфілда була відсутня підтримка серед впливових спортсменів. До кінця 19-го – початку 20-го століття почали проводитися перші офіційні змагання з тенісу. Важливою історичною подією стала організація Вімблдонського турніру з тенісу, який відбувся в 1877 року. На думку ряду дослідників, саме з Вімблдонського турніру почалася так звана чиста, класична історія тенісу [4].

Подальший розвиток тенісу не мав в більшості країн чіткої спортивної спрямованості. Він багато в чому нагадував такі популярні в той час гри, як крокет і крикет, які в подальшому так і не набули популярності. Після закінчення Першої світової війни в світовому тенісі настали зміни: збільшилася кількість змагань, з'явилися професійні тренерські кадри, були розроблені досконалі навчально-методичні механізми тренувального процесу. В 1922 році була заснована Рада за правилами, в завдання якої входили розробка уніфікованих правил гри.

У 1923 році відбувся ряд важливих історичних подій:

- 16 березня Генеральна конференція організації прийняла перший збір правил тенісу;
- Американська тенісна асоціація USTA вступила до федерації в якості асоційованого члена;
- засновані офіційні чемпіонати Австралії, Великобританії, Франції і США – прототипи турнірів Великого шолома;

З моменту створення федерація виступала як інститут аматорського спорту, але вже до 30-их рр. 20-го століття питання участі професійних спортсменів у змаганнях і критерії поділу на професіоналів і любителів став вкрай актуальним, і в 1934 р організація вперше офіційно обговорила цю проблему і встановила «правило восьми тижнів», що дозволяє любителям

отримувати компенсацію за витрати на участь в турнірах, але не більш ніж за вісім тижнів на рік.

Після закінчення Другої світової війни лаун-теніс розвивався прискореними темпами, неухильно росла його популярність. Протягом наступного двадцятиріччя остаточно сформувалася атлетична, наступальна манера гри, що стала надбанням широкого кола спортсменів. У другій половині 1970-х років спостерігалася тенденція до встановлення конфедеративних відносин. В силу того, що світовий теніс стрімко розростався, а ILTF (International Lawn Tennis Federation) було важко контролювати його розвиток, в ряді регіонів були створені регіональні федерації і конфедерації – європейська, азіатська, африканська тощо [5].

До середини 2000-х років під керівництвом ITF були введені технології, що дозволили отримувати об'єктивні дані про стан тенісних матчів. Так, при розіграші Кубка Хопмана – 2006 був апробований прилад hawk - eye (в перекладі з англійської - «соколине око») – електронний пристрій, що дозволяє визначити приземлення м'яча щодо бічних і задніх ліній корту. У 2008 р. в ході проведення Кубка Девіса була продемонстрована практика введення коефіцієнта швидкості покриттів Court Pace Rating для того, щоб приймаюча сторона не застосовувала занадто швидких або занадто повільних покриттів. 2013 рік став роком століття ITF. Світовий теніс перетворився під керуванням ITF з утилітарного заняття в один з найбільш атлетичних, популярних і шанованих ігор сучасності. За даними інтернет-журналу New Pix, рейтинг перегляду тенісних матчів і програм по телебаченню і інтернет-ресурсів значно виріс, діставшись до 2-го місця в світі. Станом на 2020 рік статистика ITF показала, що спортсмени 79 країн світу грають в теніс на професійному рівні. При цьому 35 тис. професіоналів беруть участь у змагальній практиці.

1.2. Особливості роботи клубів з тенісу за кордоном

Сучасний теніс один з найпопулярніших видів спорту. Розвиток тенісу є показником соціального і економічного рівня життя суспільства. Тенісна індустрія забезпечує потреби його розвитку. За останні роки тенісна промисловість досягла величезного розмаїття матеріалів, конструкцій і спеціальних технологій створення тенісних ракеток, тому для їх класифікації недостатньо одного візуального методу.

Уже не перший рік представники українського тенісу вибирають для продовження своєї кар'єри США. У США, особливо в південних штатах теніс займає четверте місце по популярності у населення. Більше 20 мільйонів американців грають в теніс по всій країні. Причини декілька. По-перше, американці і особливо діти втрачають здатність і бажання до дій, які вимагають великих зусиль. Населення довго перебуває в «теплих умовах» політичної стабільності та економічного добробуту

По-друге, багато хто дивиться на теніс, як на розвагу. Теніс в США – це загальнодоступний вид спорту. Ціни на заняттях в секціях приблизно рівні: будь то гімнастика, веслування, баскетбол.

Дуже перспективна, в плані виховання змагального поведінки в тенісних клубах США, нова популярна система рейтингу UTR. Цей рейтинг являє собою метричну систему – індекс сили тенісиста. Гравець отримує рейтинг не за проходження в сітці, а безпосередньо за результати зіграних матчів, рахунок матчу також впливає на рейтинг [6].

Рівень тренерів в США досить високий. Наші вітчизняні фахівці абсолютно не конкуренти з ними. Різниця полягає в умовах праці. Наприклад, у Флориді будь-який пристойний тренер може абсолютно спокійно відкрити свою академію на муніципальних кортах або в кантрі клубі. У нього в розпорядженні будуть 10 кортів з різним покриттям, стінки, роздягальні. У багатьох парках є 5-6 публічних кортів. В Україні ситуації протилежна –

нестача кортів. На один корт стоїть черга з 5-6 тренерів. Всі тенісні клуби в США працюють як бізнес проекти. Великі академії працюють на масовість, являють собою конвеєр, який виробляє продукт суспільного споживання. Є тренери, які працюють на результат, на шкоду своїм доходам. Є правило – щоб загравав спортсмен, тренер повинен займатися з ним індивідуально. Неможливо взяти 10 спортсменів і всіх зробити чемпіонів. Потрібен індивідуальний підхід.

У більшості світових тенісних клубів, не тільки в США, за міжнародною системою тенісних розрядів рівень учасників пропонується розділяти від найнижчого до найвищого, тобто з 10-го до 1-го розряду. Представники 10 розряду – це початківці тенісисти, в основному люди, які на стандартному корті можуть приймати або подавати основні м'ячі. Представники найвищого першого розряду – це найчастіше тенісисти з рейтингом АТР або WTA, або учасники, які мають високий спортивний рівень [7].

У Голландії подібна рейтингова система тенісних клубів вже використовується багато років, більше 5% громадян пройшли даний тест і стали учасниками Голландської Тенісної Асоціації. Дана система тестування колись існувала в деяких розвинених містах Китаю, таких як Пекін, Шанхай тощо. В даний час в Україні немає будь-якої системи пошуку наукової літератури за системою тестування учасників тенісних клубів.

В опублікованій Сунь У, Чен Ю літературі вперше представлена в Китаї система тестування розрядів з тенісу Міжнародної тенісної асоціації. Проведено дослідження на основі тестування за системою ITF 105-ти учнів і 17-ти претендентів і аспірантів Пекінського університету фізичної культури, що мають спортивні розряди і є професійними тенісистами. Отримані наступні результати: система тестування ITN дозволила вирішити важке запитання по об'єктивної кількісної оцінки технічного рівня, який довгий час не міг зважитися, змогла всебічно об'єктивно оцінити реальний рівень тестованих спортсменів. Відносна кількісна оцінка системи тестування розрядів з тенісу Міжнародної тенісної асоціації може в достатній мірі відобразити сильні і

слабкі сторони випробовуваних, характеризується високою експлуатаційної придатністю, може вирішити питання з об'єктивністю і визначеністю по оцінці тенісної техніки, пропонує нові шляхи підбору і атестації наставників з навчання тенісу та необхідного персоналу [8].

Система ITN добре диференціює більш слабкі сторони підготовки тенісистів в тенісних клубах по окремих завданнях, що відображає різні якості підготовки, по відсотку відхилення від середнього значення в віковій групі, а також за показниками кореляційних залежності між якостями, необхідними для досягнення успіху тенісі.

1.3. Розвиток клубної системи з тенісу в Україні

Тенісні клуби України є закладами фізичної культури і спорту. За допомогою них в Україні виконується розвиток визначеного напрямку фізичної культури і спорту, тобто безпосереднього великого тенісу. Діяльність тенісних клубів здійснюється на підставі положення, реєстрація відбувається у встановленому порядку. Тенісний клуб можуть заснувати як юридичні так і фізичні особи. Фінансова діяльність тенісних клубів відбувається за рахунок власних коштів засновника чи інших додаткових джерел.

Таким чином, легальне визнання передбачає можливість обрання фактично будь-якої організаційно-правової форми для вільної діяльності тенісного клубу. З іншого боку, таке широке тлумачення поняття тенісного клубу звужує можливість чіткого визначення його правового статусу. У зв'язку з цим виникає потреба введення класифікації тенісних клубів з урахуванням підходів, що використовуються в чинному цивільному законодавстві і цивільній доктрині [9].

Отже, переважна більшість тенісних клубів є юридичними особами. Юридичні особи приватного права створюються з ініціативи та з метою задоволення інтересів приватних осіб. Так, тенісний клуб «П'ятий елемент» в

Києві був створений у формі товариства з обмеженою відповідальністю шляхом об'єднання фізичних осіб-засновників і їх майна [10].

Головною метою створення цього тенісного клубу є здійснення підприємницької діяльності, направленої на задоволення інтересів власників клубу. Таким чином, цей клуб є юридичною особою приватного права.

Юридичні особи публічного права створюються з ініціативи держави (місцевих громад) і з метою задоволення суспільних інтересів. Юридичні особи публічного права виконують спеціальні громадські але значущі функції, зокрема – в сфері державного управління, соціального захисту, освіти, культури, спорту тощо.

Що стосується порядку створення тенісних клубів у формі юридичних осіб приватного та публічного права, то він відрізняється. Так, юридична особа приватного права створюється на підставі установчих документів у відповідності зі статті 87 Цивільного кодексу. Хоча в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та загальногосподарських формувань і зазначено, що є державною організацією, однак, за стандартною термінологією цей клуб є класичним установою.

Що стосується юридичних осіб, створених в «формах, встановлених законом», відповідно до статті 83 Громадянського кодексу України, то перш за все йдеться про організаційно-правові форми. Зокрема, однією з таких організаційно-правових форм, не передбачених у Цивільного кодексу України, є підприємства [11].

Найбільш прийнятною з точки зору ведення спортивного бізнесу організаційно-правової формою тенісних клубів в сучасних умовах є підприємницьке товариство, а саме суспільство з організаційною відповідальністю. Передбачається, що з розвитком професійного спорту і тенісного спорту в цілому було б доцільно збільшувати капіталізацію тенісних клубів та залучати додаткові інвестиції з використанням такої організаційно-правової форми, як акціонерні товариства. Що стосується тенісних клубів, які

не беруть участі в спортивному бізнесі, то для них найбільш доцільною організаційно-правовою формою є установа або непідприємницьке товариство у формі громадського об'єднання.

На жаль, більшість тенісних клубів в Україні функціонують у формі громадських організацій. Йдеться, в тому числі, про тих з них, які беруть участь в професійних змаганнях, тобто тих, хто залучений в комерційну діяльність. Звісно ж, що тенісні клуби, які здійснюють професійну діяльність, посадово функціонують виключно в формі підприємницьких товариств. В іншому випадку зазначені клуби не зможуть задіяти всі механізми залучення фінансування, які передбачені цивільним законодавством. Крім того, тенісні клуби – громадські організації і тенісні клуби – підприємницькі суспільства спочатку знаходяться в нерівному становищі у зв'язку необхідністю сплати всіх податків, які передбачені законодавством при веденні комерційної діяльності другими і відсутністю такої необхідності для перших.

Окремо варто згадати міжнародний тенісний номер, скорочено – ITN. Система ITN була розроблена Міжнародною Тенісною Федерацією, щоб допомогти гравцям тенісу, які не грають у змаганнях на регулярній основі, розібратися зі своїм рівнем гри. Набір тестів, які виконують гравець отримує фактичну кількість очок. Точні цифри, нічого особистого та емпіричного. Проте можна з упевненістю сказати, що оцінка ITN – це потужний інструмент, який може використовуватися разом із рейтинговими системами, роблячи картину повнішою – особливо для гравців аматорського рівня. ITN може використовуватися як початковий об'єктивний метод оцінки гравців, які не мають попередньої історії виступів у турнірах.

Крім того, тести ITN – це ефективний інструмент для вимірювання прогресу гравців різного рівня у різних аспектах тенісної гри [12].

Класифікація ITN відобразатиме реальну розстановку сил гравців. Без волюнтаристського поділу на любителів, напів-аматорів, професіоналів та напівпрофесіоналів, кожен учасник рейтингу зможе наочно зрозуміти,

наскільки очок йому потрібно вирости до найкращих гравців, і хто знаходиться поряд з ним – щоб помірятись силами в очній боротьбі.

Тест ITN займає небагато часу. Він складний, зрозумілий. І оцінює усі основні аспекти гри тенісиста. Так, відсутня турнірна боротьба. Але й за умов тестування психологічний пресинг існує, тому поправка на моральну стійкість також буде. Крім того, показник ITN покликаний показати гравцю, де він знаходиться на тенісній шкалі, а битися в очному поєдинку з тими, хто перебуває вище або нижче за нього – ніхто не забороняє. Турніри не скасовуються. Навпаки, відбирати учасників приблизно одного класу стане набагато простіше – на підставі показників тестів ITN.

Причини проходження тесту ITN [13]:

- щоб дізнатися фактичні показники свого рівня гри в теніс;
- щоб дізнатися своє становище у міжнародній класифікації ITN;
- щоб отримати свій номер ITN;
- щоб отримати міжнародний сертифікат ITF;
- щоб зрозуміти, чи готовий ти брати участь у тенісних турнірах;
- щоб виміряти свою навичку, навіть після тривалої відсутності ігрової практики;
- щоб зрозуміти, над якими аспектами гри потрібно працювати і що покращувати;
- щоб отримати стимул для подальшого вдосконалення в тенісі.

Таким чином, інституціональна система спорту України повинна бути реформована з урахуванням сучасних тенденцій в спорті. Зокрема, головним учасником професійної спортивної діяльності повинні стати тенісні клуби – підприємницькі суспільства. Тільки так вітчизняний спорт зможе залучити достатнє фінансування, що, в свою чергу, відіб'ється на вільний спортивний показниках спортсменів і результативність татах вітчизняного спорту на міжнародній арені.

Висновки до розділу 1

В першому розділі були розглянуті теоретичні основи формування клубної системи тенісу. Було визначено, що формування тенісу, як окремого виду спорту, пройшло досить тривалий та важкий шлях. Теніс змінив своє призначення в умовах прагматичної цивілізації. Він був спрямований не на реалізацію гуманістичних ідеалів, а на всебічний розвиток спортивних змагань, заохочення високих спортивних досягнень.

Сучасний теніс один з найпопулярніших і динамічно розвиваючих видів спорту. Розвиток тенісу є показником соціального і економічного рівня життя суспільства. Тенісна індустрія забезпечує потреби його розвитку. За останні роки тенісна промисловість досягла величезного розмаїття матеріалів, конструкцій і спеціальних технологій створення тенісних ракеток.

Більшість тенісних клубів в Україні функціонують у формі громадських організацій. Йдеться, в тому числі, про тих з них, які беруть участь в професійних змаганнях, тобто тих, хто залучений в комерційну діяльність. Звісно ж, що тенісні клуби, які здійснюють професійну діяльність, посадово функціонують виключно в формі підприємницьких товариств. В іншому випадку зазначені клуби не зможуть задіяти всі механізми залучення фінансування, які передбачені цивільним законодавством. Крім того, тенісні клуби – громадські організації і тенісні клуби – підприємницькі суспільства спочатку знаходяться в нерівному становищі у зв'язку необхідністю сплати всіх податків.

Таким чином, інституціональна система спорту України повинна бути реформована з урахуванням сучасних тенденцій в спорті. Зокрема, головним учасником професійної спортивної діяльності повинні стати тенісні клуби – Тільки так вітчизняний спорт зможе залучити достатнє фінансування, що, в свою чергу, відіб'ється на вільний спортивний показниках спортсменів і результативність татах вітчизняного спорту на міжнародній арені.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Методи дослідження

В процесі роботи, для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи дослідження:

1. Аналіз літературних джерел та матеріалів мережі Інтернет;
2. Аналіз, синтез та узагальнення;
3. Порівняння та аналогія;
4. Бесіда;
5. Методи математичної статистики.

2.1.1. Аналіз літературних джерел та матеріалів мережі Інтернет.

Вивчення спеціальних літературних джерел, інформації, отриманої з мережі Інтернет, проводилося з метою вивчення історії появи тенісних клубів, а також створення та управління тенісними клубами в Україні. Проведений аналіз дозволив виявити основні моменти діяльності тенісних клубів, та дати їм загальну характеристику.

Опираючись на аналіз літературних даних, були визначені цілі та завдання магістерської роботи, визначено актуальність та новизна розглянутої теми, оцінюється внесок різних спеціалістів у розробку проблеми та значимість власних досліджень.

2.1.2. Аналіз, синтез та узагальнення. Аналіз дає можливість розділити предмети дослідження на складові частини і виділити їх окремі сторони, властивості, зв'язки. Синтез, навпаки, допускає з'єднання окремих частин або рис предмета в єдине ціле. Аналіз і синтез тісно взаємопов'язані і являють собою єдність протилежностей. Метод аналізу був направлений на розкладання досліджуваного об'єкта на складові частини, виділення окремих ознак і якості явлень. З допомогою методу синтезу було проведено моральне поєднання всіх

компонентів та особливостей функціонування спортивних клубів з фехтування, що дозволило представити структуру їх роботи в цілому.

Метод узагальнення був використаний для виділення загальних та відмітних особливостей функціонування тенісних клубів в Україні.

2.1.3. Бесіда. Метод неформалізованої бесіди був використаний для отримання інформації від співробітників тенісних клубів в Україні, вивчені особливості діяльності приватних клубів з тенісу в Україні, що дозволило визначити фактори, які впливають на ефективність діяльності подібних організацій.

2.1.4. Порівняння та аналогії. Порівняння являє собою метод встановлення подібного або відмінного предметів і явищ дійсності, а також знаходження загальних рис притаманних декільком об'єктам. Даний метод був використаний для виявлення загальних та відмітних властивостей досліджуваного явища. З його допомогою виявлені відмінності та загальні риси діяльності різних тенісних клубів.

2.1.4. Методи математичної статистики застосовувалися для об'єктивного аналізу досліджуваних явищ і процесів і забезпечили збір, обробку даних, а також достовірність інтерпретації отриманих результатів

В роботі визначалось середнє арифметичне (\bar{x}), яке обчислювалося за формулою:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

де n – обсяг вибірки,

– знак підсумовування,

x_i – варіанти.

Для розрахунків використовувалися електронні таблиці MS Excel і пакет статистичного аналізу Statistica.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводиться протягом 2019-2020 років в три етапи, кожен з яких передбачає вирішення певних завдань.

Перший етап (2019 рік) був спрямований на пошук, аналіз і вивчення спеціальної літератури, що стосується обраної теми, що дозволить обґрунтувати актуальність та напрями досліджень, сформулювати мету і завдання, визначити предмет і об'єкт, наукову новизну, практичну значущість роботи, підібрати адекватні методи досліджень. Підготовка першого і другого розділів роботи.

На другому етапі (2019-2020 роки) було проведене дослідження, спрямоване на вивчення особливостей діяльності тенісних клубів в Україні. Обробка даних отриманих протягом експертного опитування. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи цих клубів. Оформлення третього і четвертого розділів роботи.

Третій етап (2020 рік) спрямований на обговорення отриманих результатів, формулювання висновків і розробку практичних рекомендацій, а також підготовку роботи до захисту.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕНІСНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ

3.1. Основи організації та управління тенісним клубом в Україні

В процесі проектування та планування організаційної структури тенісного клубу в Україні відбувається активний пошук найбільш раціонального поєднання внутрішніх організаційних складових, які дають можливість сформувати досить ефективну систему взаємовідносин між різними структурними елементами, що забезпечуватиме досить реальні умови щодо реалізації планів та попередньо спланованої стратегії розвитку, яка забезпечить можливість ефективного та якісного управління [24].

Формування якісного структурного тенісного клубу в Україні має на меті використання управлінського напрямку, який забезпечуватиме поділ на визначені частини і вірне делегування відповідних частин з метою виконання загального завдання управління за допомогою поділу відповідальності та повноважень, попередньо визначити координаційні та інтеграційні механізми взаємодії між поділеними структурними частинами. Побудова організаційної структури тенісного клубу відбувається в певній послідовності, поетапно, з моменту виникнення ідеї до кінцевого визначення цілей адміністрування. Відповідно до цього функціональне наповнення кожної окремої фази процесу організації має суттєві зміни та відрізняється одна від одної структурними елементами та складовими (табл. 3.1.) [25].

Таблиця 3.1.

Основні фази організаційного процесу українського тенісного клубу

№	Головні фази процесу організації українського тенісного клубу	Функціональні можливості кожної фази
1	2	3
1	Фаза ініціації – етап зародження ідеї управління нею	Під час виконання цієї фази відбувається постановка завдань та відповідних шляхів їх вирішення, проектування комунікативних систем

Продовження табл. 3.1.

1	2	3
2	Координаційна фаза – формування та постановка поточної діяльності відповідно до завдань	Виявлення пріоритетних напрямів діяльності, призначення відповідних виконавців та їх мотиваційна складова
3	Фаза адміністрування – виконуються апаратом відповідно до обраних напрямків діяльності	Передача відповідальності по визначеним напрямкам діяльності відповідальним за відповідні напрямки, виконання розпоряджень

Важливо зазначити, що описані вище фази притаманні не лише на етапі створення тенісного клубу, а й під час безпосереднього процесу виконання організаційних змін, по тій причині, що відповідна стратегічна зміна провокує зміни у структурі функціональних завдань. Ділові відносини між структурними елементами тенісного клубу відбувається за допомогою зв'язків горизонтального або вертикального напрямку. Перші є однорівневими і мають погоджувальний характер. У досить частих випадках їх співвідносять з певними функціями управління, за випадку, коли виникає необхідність погодити цілі чи задачі певних функціональних відділів. У нинішніх умовах розвитку ринку, тенісні клуби створюються та виконують свою діяльність, ґрунтуючись на різних організаційних структурах визначеного напрямку діяльності (табл. 3.2) [26].

Таблиця 3.2.

Організаційні структура тенісних клубів України

Вид структури	Взаємопов'язки
Строго лінійна організаційна структура	Зв'язки: «керівництво-підлеглі»
Строго функціональна організаційна структура	Перехресні функціональні зв'язки
Лінійно-штабна організаційна структура	Зв'язки строго підкорення
Лінійно-функціональна організаційна структура	Організаційна структура дивізіонального типу: зв'язки між менеджерами функціональних підрозділів
Програмно-цільові організаційні структури	Централізована (лінійно-програмна) організаційна структура: підкорення основних учасників програми єдиному органу лінійного керівництва
	Координаційна організаційна структура: міжфункціональні взаємозв'язки

Лінійно-функціональна організаційна структура є найпоширенішою в середовищі функціонування тенісних клубів (Додаток А). Управління такими тенісними клубами потребує більшого професіоналізму у виконанні окремих функцій, але централізація управління при цьому зберігається.

Отже, важливим етапом у створенні структури управління тенісного клубу – пошук характеристик кількісного характеру, тут відбувається підрахунок структурних відділів, які входитимуть до складу тенісних клубів. За узагальненим методом підрахунків: кожному відокремленому відділу має належати визначена кількість робочих місць. Вихідними даними для таких підрахунків виступають: загальна трудомісткість щодо виконаних робіт у рамках цього структурного відділу за визначений період часу.

3.2. Матеріально-технічне забезпечення діяльності

Матеріально-технічне забезпечення – процес забезпечення тенісного клубу всіма видами матеріальних та технічних ресурсів у строки та в обсягах, необхідних для безперебійного здійснення його діяльності [27].

У спортивних клубах функції матеріально-технічного постачання здійснюється відділами ОМТС (відділом матеріально-технічного постачання або службою МТО – службою матеріально-технічного забезпечення), якими плануються, контролюються, регулюються та здійснюються оптові закупівлі, транспортування, складська переробка, зберігання та відпустка у діяльність матеріальних та технічних ресурсів.

Матеріально-технічне забезпечення діяльності спортивного клубу розберемо на прикладі тенісного клубу «ТК Олімп», який знаходиться в Києві біля метро Нивки. Загальна площа 20140 кв.м. Включає такі споруди і допоміжні приміщення:

1. Стандартний тенісний корт – 1 шт.

2. Міні-корт – 1 шт.
3. Багатофункціональний ігровий корт – 1 шт.
4. Тенісний корт з асфальтовим покриттям та тренувальною стінкою – 3 шт;
5. Прибудова до тенісного клубу, де розташовані кабінети адміністративних працівників, а також медичний кабінет.

Тенісні корти цього тенісного клубу є основною спортивною базою для здійснення тренувального процесу відділення тенісу в період з квітня по вересень. На спортивних спорудах ведеться відеоспостереження.

Для якісного виконання тренувального процесу тенісний клуб має у своєму розпорядженні необхідне спортивне та допоміжне обладнання та інвентар, методичну літературу:

- спецтранспорт – багатофункціональна машина з додатковими пристроями, необхідний для якісного догляду за тенісними кортами;
- автобус малої місткості;
- інвентар для відділення тенісу – ракетки, м'ячі, медболи, гантелі, верстат для натяжки тенісних ракеток, тенісна гармата, інші пристрої в необхідній кількості;
- методична література з видів спорту в асортименті;
- відео-проектор із спеціальним екраном для проведення методичних та теоретичних занять.

Санітарно-технічне забезпечення: водопровід від міської мережі, гаряче водопостачання, опалення та каналізація – центральні; електричне освітлення – приховане проведення. Освітлення поєднане природне та штучне. Вентиляція – природна, припливно-витяжна.

Харчуванням і водою тенісні клуби не забезпечуються. Під час спортивно-оздоровчих зборів, таборів, змагань діти та тренери забезпечуються харчуванням за рахунок бюджетних та позабюджетних коштів. Тенісний клуб

обладнаний автоматичною системою пожежної сигналізації, мовленнєвим оповіщенням, кнопкою виклику позавідомчої охорони.

Тенісний клуб має ліцензований медичний кабінет на провадження медичної діяльності, медичну сестру за договором надано «Поліклініка №3 м. Київ». Щороку співробітники тенісного клубу проходять медичне обстеження.

Доступ до інформаційно-телекомунікаційних мереж та інформаційних систем у тенісного клубу наявне. Відвідувачі користуються електронними освітніми ресурсами, також використовуються засоби колективного та індивідуального навчання за допомогою мультимедійного проектора. Є підключення до інформаційно-телекомунікаційної мережі Інтернет (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.

Інформаційно-методичні ресурси для відвідувачів тенісного клубу «ТК Олімп»

№	Категорія	Наявність
1	2	3
2	Наявність навчальних пристроїв, оргтехніки	Комп'ютери, принтери, сканери
3	Відповідність оформлення кабінетів сучасним вимогам	Так
4	Методичний кабінет	Так
5	Методичні посібники, інші матеріали щодо профілю діяльності установи	Допомога та методичні розробки з тенісу - 300 шт.
6	Періодичні видання за профілем установи	В даний час інформація береться з Інтернет-ресурсів
7	Мультимедійні посібники	12
8	Інші інформаційні ресурси	Наявні
9	Доступ до Інтернет-ресурсів	Наявні
10	Тренерські та педагогічні друковані видання	Наявні
11	Наявність різних механізмів фінансування	Бюджетне, позабюджетне фінансування
12	Власні електронні освітні ресурси	Відсутні
13	Сторонні електронні освітні ресурси	Відсутні

Як бачимо, матеріально-технічна база тенісного клубу «ТК Олімп» відповідає сучасним вимогам, що пред'являються, та забезпечує можливість тенісної гри у відповідності з сучасними вимогами. Усі структурні елементи тенісного клубу відповідають державним санітарно-епідеміологічним вимогам

та вимогам пожежної безпеки для здійснення діяльності. Усі приміщення використовуються по прямому призначенню.

3.3. Економічна складова діяльності клубу

Незважаючи на процес комерціалізації спортивної індустрії, економічна сторона в оцінці її ефективності не повинна превалювати – соціальний та спортивний ефекти часто можуть виступати в чільній ролі. Економічна ефективність у діяльності тенісних клубів неспроможна бути визначальною під час виборів тих чи інших засобів діяльності самого клубу. Однак критерії економічної ефективності поряд із соціальною та спортивною можуть допомогти у встановленні черговості проведення тих чи інших заходів в умовах обмежених фінансових ресурсів. Ще одним специфічним фактором, властивим економічній складовій діяльності тенісних клубів, є складність у прогнозуванні економічного результату.

Нарешті, поняття економічної ефективності та підходи до її оцінки багато в чому визначаються об'єктом, що розглядається, і цілями його діяльності. Таким чином, оцінка економічної ефективності тенісних клубів ускладнена необхідністю враховувати вплив одразу кількох ефектів, які можуть мати різноспрямовану дію та торкатися низки областей. Відомо, що основою будь-якої моделі оцінки економічної ефективності є система взаємопов'язаних критеріїв. Індустрія діяльності тенісних клубів не є винятком і потребує формування індивідуального переліку індикаторів, що характеризують ефективність її економічного розвитку.

Економічну складову діяльності тенісного клубу в Україні розберемо на прикладі тенісного клубу «ТК Олімп». Аналіз фінансового стану та економічної ефективності проведемо за період з 2019-2020 років, з урахуванням бухгалтерської звітності організації.

Для оцінки економічної складової тенісного клубу використаємо методику розрахунку трикомпонентного показника типу фінансової ситуації.

Визначимо тип фінансової стійкості для підприємства за даними бухгалтерського балансу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Визначення типу фінансової ситуації тенісного клубу «ТК Олімп»

№	Показник	2019	2020	Відхилення
1	2	3	4	5
2	Джерела власних коштів	3543	2922	-621
3	Необоротні активи	945	4165	3220
4	Наявність власного оборотного капіталу	2598	-1243	-3841
5	Довгострокові кредити та позикові кошти	-	-	-
6	Наявність власних та довгострокових позикових джерел	2598	-1243	-3841
7	Короткострокові кредити та позикові кошти	1174	388	-786
8	Заборгованість постачальникам	3505	2599	-906
9	Загальна величина основних джерел формування запасів	7277	1744	-5533
10	Загальна величина запасів	4747	3115	-1632
11	Надлишок або недолік власного оборотного капіталу для формування запасів	-2149	-4358	-2209
12	Надлишок або недолік власного оборотного та довгострокового позикового капіталу для формування запасів	-2149	-4358	-2209
13	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	2530	-1371	-3901
14	Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості	(0;0;1)	(0;0;0)	-

Як бачимо, порівняно з 2019 роком, у 2020 році спостерігається різке зменшення власного оборотного та позикового капіталу у розмірі 1371 тис. грн. Значення трикомпонентного показника фінансової стійкості підходить під четвертий тип: $S = (0; 0; 0)$. Таким чином, в організації кризовий фінансовий стан, при якому підприємство перебуває на межі банкрутства, оскільки в цій ситуації кошти та дебіторська заборгованість підприємства не покривають навіть його кредиторську заборгованість. У 2020 році тенісний клуб «ТК Олімп» повністю залежить від позикових джерел фінансування. Загальний рівень фінансової стійкості характеризують відносні показники (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Відносні показники фінансової стійкості тенісного клубу «ТК Олімп»

№	Показники	2019	2020	Відхилення
1	2	3	4	5
2	Коефіцієнт автономії	0,37	0,27	-0,1
3	Коефіцієнт заборгованості	0,63	0,73	0,1
4	Коефіцієнт фінансування	0,6	0,37	-0,23
5	Коефіцієнт фінансового важеля	1,65	2,65	1
6	Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власними джерелами формування	0,54	-0,39	-0,93
7	Коефіцієнт маневреності	0,73	-0,42	-1,15
8	Коефіцієнт співвідношення мобільних та імобільних коштів	8,93	1,56	-7,37

За отриманими відносними показниками фінансової стійкості можна зробити такі висновки: 2019 року 37% майна в організації було сформовано за рахунок власних джерел. 2020 року 27% майна організації сформовано за рахунок власних джерел. Отже, тенісний клуб залежить від кредиторів для формування майна. Зменшення показника динаміці оцінюється негативно, оскільки це означає зменшення незалежності.

Таким чином, аналіз економічної складової діяльності клубу на прикладі тенісного клубу «ТК Олімп» показує, що у 2020 році відбулося зниження всіх показників та існує небезпека банкрутства. Отже, діяльність тенісного клубу не рентабельна економічно.

3.4. Інформаційне забезпечення діяльності

Діяльність будь-якої організації є сукупністю вироблених у повсякденній практиці ділових процесів, до яких залучені фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні та інші види ресурсів. Проте саме інформаційне забезпечення визначає порядок взаємодії окремих співробітників та цілих відділів, а також принципи побудови інформаційних систем [29].

Безпосередню роботу та сутність інформаційного забезпечення в структурі тенісного клубу розглянемо на прикладі «ТК Олімп». В тенісному клубі наявна інформаційна система «Галактика», яка проектувалась як

інтегрована управлінська система, що підтримує автоматизацію завдань планування фінансової та господарської діяльності, обліку та контролю результатів виконання планів, аналізу підсумків господарювання. Усі елементи циклу управління матеріальними, фінансовими, людськими ресурсами реалізовані у системі комплексно, у єдиному інформаційному просторі.

Система «Галактика» включає наступні функціональні можливості:

1. Адаптованість стосовно профілю діяльності тенісного клубу.
2. Широкий набір параметрів налаштування специфічних особливостей господарської, фінансової та виробничої діяльності тенісного клубу.
3. Розмежування оперативного та бухгалтерського обліку при повній їх інтеграції на рівні бази даних.
4. Охоплення всього типового діапазону економічних функцій.
5. Єдиний інтерфейс користувача.
6. Підтримка мережі та розподіленої бази даних для обміну інформацією між підрозділами.

З погляду розв'язуваних завдань систему «Галактика» можна умовно поділити на кілька функціональних контурів. Кожен контур, своєю чергою, складається з кількох модулів. Модульність побудови системи допускає як ізольоване використання окремих складових, і їх довільні комбінації залежно від потреб замовника.

Контур управління персоналом – призначений для автоматизованого обліку кадрів та виконання обчислювальних процедур, пов'язаних із оплатою праці персоналу підприємств.

Контур управління фінансами – забезпечує вирішення завдань фінансового менеджменту, надає набір коштів для управління бюджетом, ведення платіжного календаря та фінансового аналізу.

Контур бухгалтерського обліку – функціонально повна система ведення бухгалтерського обліку тенісного клубу.

Контур управління взаємовідносинами з клієнтами – орієнтований на співробітників відділів продажу, технічної підтримки, маркетингу, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, відповідальні за реєстрацію контактів з ними, продажу, угод та договорів на гарантійне та абонентське обслуговування.

Контур адміністрування – набір сервісних засобів для кваліфікованого користувача та програміста, які забезпечують адміністрування бази даних, корпоративний обмін даними, обмін документами із зовнішніми інформаційними системами, а також проектування інтерфейсу користувача та звітів.

Окрім того, тенісним клубом також використовується ще один перспективний напрямок розвитку рішень – інтернет-додаток, що забезпечує єдиний інформаційний простір, з можливістю автоматизації всіх функцій матеріально-технічного постачання та поєднання в єдиному ланцюжку ланок внутрішньо-клубних бізнес-процесів: бухгалтерії та фінансів, обліку матеріальних цінностей, постачання, збуту, планування та аналізу. В інтегрованому інтернет-рішенні кожне робоче місце виявляється підключеним як до внутрішньої зони, в якій вирішуються локальні завдання управління, так і до зовнішнього – торгового майданчика, через який здійснюється зв'язок та взаємодія з партнерами..

Отже, до основних завдань інформаційного забезпечення тенісного клубу «ТК Олімп», входить наступне:

- об'ємне календарне планування;
- управління асортиментом послуг;
- планування потреб у матеріальному забезпеченні;
- планування потреб у потужностях;
- управління продажами, закупівлями, фінансами, персоналом;
- бухгалтерський/податковий облік;
- управлінський аналіз.

Отже, впроваджене інформаційне забезпечення для тенісного клубу «ТК Олімп» сприяє ефективному отриманню оперативної інформації про поточні результати діяльності тенісного клубу; довгострокове, оперативне та детальне планування діяльності тенісного клубу з можливістю коригування планових даних на основі оперативної інформації; розв'язання задач оптимізації матеріальних потоків та послуг; автоматизація робіт договірної частини з повним контролем платежів, надання послуг та строків виконання договірних зобов'язань; фінансове відображення діяльності тенісного клубу загалом; можливість поетапного впровадження системи з урахуванням інвестиційної політики тенісного клубу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі були розібрані особливості функціонування тенісного клубу в Україні. Було визначено, що важливим етапом у створенні структури управління тенісного клубу – пошук характеристик кількісного характеру, тут відбувається підрахунок структурних відділів, які входять до складу тенісних клубів. За узагальненим методом підрахунків: кожному відокремленому відділу має належати визначена кількість робочих місць. Вихідними даними для таких підрахунків виступають: загальна трудомісткість щодо виконаних робіт у рамках цього структурного відділу за визначений період часу.

Матеріально-технічна база тенісного клубу була розібрана на прикладі «ТК Олімп», виявили те, що вона відповідає сучасним вимогам, що пред'являються, та забезпечує можливість тенісної гри у відповідності з сучасними вимогами. Усі структурні елементи тенісного клубу відповідають державним санітарно-епідеміологічним вимогам та вимогам пожежної безпеки для здійснення діяльності. Усі приміщення використовуються по прямому призначенню.

Незважаючи на процес комерціалізації спортивної індустрії, економічна сторона в оцінці її ефективності не повинна превалювати – соціальний та спортивний ефекти часто можуть виступати в чільній ролі. Аналіз економічної складової діяльності клубу на прикладі тенісного клубу «ТК Олімп» показує, що у 2020 році відбулося зниження всіх показників та існує небезпека банкрутства. Отже, діяльність тенісного клубу не рентабельна економічно.

Інформаційне забезпечення тенісного клубу сприяє ефективному отриманню оперативної інформації про поточні результати діяльності тенісного клубу; довгострокове, оперативне та детальне планування діяльності тенісного клубу з можливістю коригування планових даних на основі оперативної інформації.

РОЗДІЛ 4

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КЛУБІВ З ТЕНІСУ В УКРАЇНІ

4.1 Проблеми клубів з тенісу в Україні

Тенісні клуби – це частина ринку спортивно-оздоровчих послуг, який, своєю чергою, є частиною ринку платних послуг. На сьогоднішній день вітчизняний ринок тенісних клубів розвивається з дуже швидкою та позитивною динамікою та викликає інтерес у значної кількості людей. Незважаючи на це, порівняно із зарубіжними країнами, кількість тих, хто грає у великий теніс в Україні, становить незначну величину від загальної чисельності населення.

Аналізуючи діяльність українського ринку тенісних клубів можна зробити висновок, що всі тенісні клуби умовно поділяються на три категорії:

- категорія А - «VIP-клуби» (елітні);
- категорія Б – «Тенісні клуби для середнього класу»;
- категорія В – «Клуби економ класу».

Тенісні клуби категорії А, як правило мають широкий перелік додаткових послуг. У таких клубах працюють фахівці, які мають не лише професійну підготовку, а й культуру спілкування. Перелік послуг у клубах такого рівня має різноманітний і при цьому відрізняється за рівнем підготовки споживачів від «початківців» до «просунутих».

Клуби категорії В – «економ класу» є найчисленнішою групою тенісних клубів, займають велику частку ринку та користуються популярністю серед населення. Дані клуби мають дві незаперечні переваги: доступні ціни та близькість до будинку, роботи. Тенісні клуби «економ класу» мають невелику площу, а також вузький перелік додаткових послуг. Іноді в таких клубах можна

зустріти і якісне обладнання від відомих фірм, але в найпопулярніший час для занять у них може не вистачати необхідних речей.

Найскладніше піддаються опису клуби категорії Б – середнього класу, через своє розмаїття. Варто відзначити, що в клубах цього класу є вирощені спроби підтягнути свій стандарт до рівня професіонала. Загалом дані тенісні клуби можна охарактеризувати, як центри, які вищі за рівень економ класу, але не дотягують до рівня елітних за якістю та кількістю пропонованих послуг. У клубах категорії Б можна зустріти фітнес-бар, водну зону, але за рівнем програм вони наближені до клубів категорії А.

Таким чином, можна дійти невтішного висновку у тому, що тенісні клуби виступають оздоровчою фізичною культурою у сучасній формі. Це явище включає два основних напрями: фізичне навантаження і загальний. Загальний напрямок включає соціальну, інтелектуальну, духовну і фізичну складові, а також пов'язаний з прагненням людини до більш високого рівня життя. Фізичний – досягнення більш високого рівня фізичної підготовки і пов'язаний з прагненням до оптимальної якості життя.

Розглядаючи аспекти фізичного розвитку особистості, можна відзначити інтерес суспільства, що динамічно розвивається, до задоволення потреб, пов'язаних з поліпшенням здоров'я, активним відпочинком і дозвіллям. У зв'язку з цим виникає необхідність вивчення сутності фітнес-послуг у житті суспільства та ринкових відносин.

Більш детальному розгляду структури сфери тенісних клубів сприяє розгляд галузі «Фізична культура та спорт». Сегментація ринку послуг у цій галузі може здійснюватися з використанням критеріїв:

- регіональної демографії (розташування регіону, клімат, чисельність та щільність населення, динаміка розвитку регіону та ін.);
- персональної демографії (вік, стать, рівень освіти, рівень доходів, професія, сімейний стан, національність та ін.);
- критерію стилю життя (соціальний статус, прихильність до певних

форм проведення дозвілля та ін);

– частотного критерію (систематичність і тривалість заняття фізичними вправами та видами спорту та ін).

На наш погляд ці критерії можна покласти і в основу сегментації ринку тенісних послуг.

У першу чергу, соціально-економічні зміни в нашій країні спричинили зміни і на ринку тенісних клубів. Останнім часом у середовищі української молоді та суспільства загалом з'явився новий соціокультурний тренд – мода на здоровий спосіб життя, відмова від куріння, алкоголізму та наркотизму та заміна такого роду «задоволень» на більш корисні – спорт. У Західному суспільстві мода на здоровий спосіб життя є дуже давно і саме звідти вона прийшла до України. У структурі видатків населення платні послуги є важливою частиною. Україна значно відстає від розвинених країн за часткою платних послуг у структурі валових витрат на душу населення. В основному це відбувається через низький рівень доходів населення, а також велику частку витрат на продукти харчування. Зі збільшенням доходів населення частка витрат на платні послуги збільшуватиметься, а на продовольство знижуватиметься. Споживання платних послуг досить стабільне проти падінням попиту товари (особливо на товари тривалого користування).

Загалом ринок на якому діють тенісні клуби зазнають деяких труднощів, які спричиняють спад його обсягів. Падіння почалося ще 2014 року і триває зараз. Це з погіршенням загальної економічної обстановки в Україні. Падіння реальних доходів населення та криза у 2016 році відбилися ні в секторі тенісних клубів. Незважаючи на негативні фактори, ринок продовжив зростати. Так за даними РБК Дослідження ринків у 2020 році ринок виріс на 3,6% у натуральному вираженні та 14,1% у грошовому вираженні. Обсяги ринку на якому діють тенісні клуби разом із супутніми ринками склали щонайменше 101,4 млн. грн. Динаміку обсягів ринку на якому діють тенісні клуби в Україні зобразимо графічно (рис 4.1).

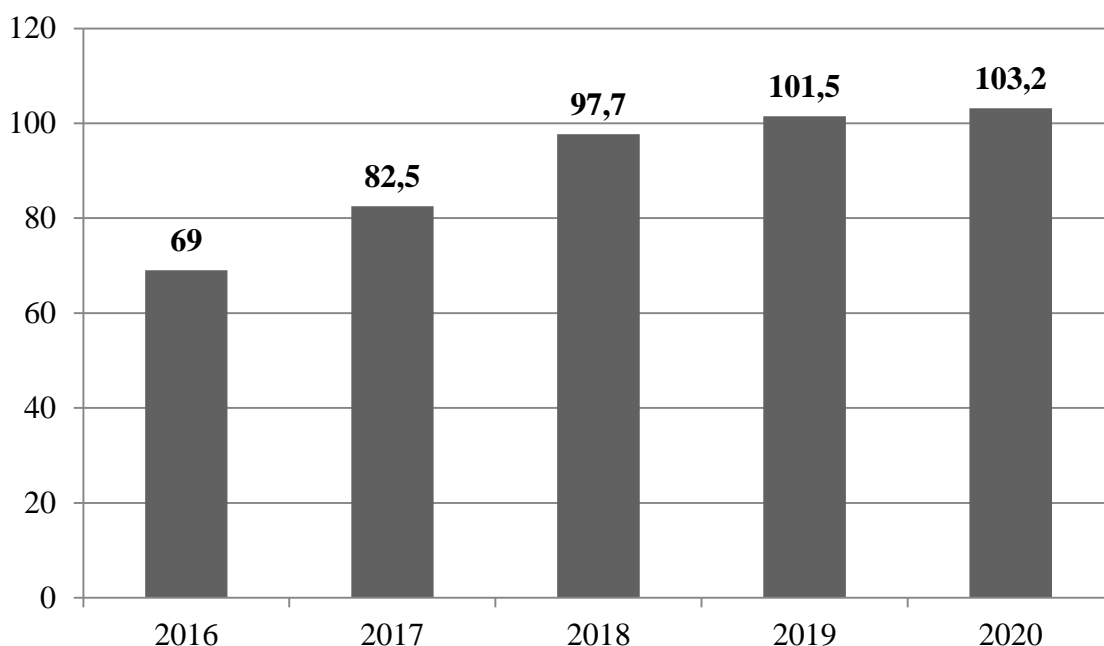


Рис. 4.1. Динаміка обсягів ринку на якому діють тенісні клуби України, млн грн.

Аналіз динаміки обсягів ринку на якому діють тенісні клуби показав, що за умов кризи відбувається досить плавне підвищення цін. Це може бути пов'язане зі штучним стримуванням цін гравцями ринку, оскільки конкуренція висока і вони бояться втратити значну частину своїх споживачів.

За даними офіційної статистики, частка українців, що систематично займаються фізичною культурою і спортом, зростає. Очікується, що до 2024 показник по відношенню до 2020 зросте на 8% (від усього населення країни).

Активному зростанню тенісних клубів нині сприяють такі фактори:

1. Сьогодні характерно слабе проникнення тенісних клубів на український ринок. Тенісом займаються невелика кількість населення, ринок має потенціал для зростання. При цьому кількість любителів тенісу в Україні збільшується і це дозволяє говорити про те, що резерви на ринку, де діють тенісні клуби досить великі. Розглянемо показники розвитку тенісного спорту України більш детально. Так, за даними Федерації тенісу у 2018 році кількість тих, хто займається спортом, склала 3,5 млн осіб (27,5 %), у 2019 році. кількість

тих, хто займається, збільшилася до 3,9 млн осіб (29 %), а в 2020 році ця цифра становила 4,3 млн осіб (31,9%). Дані відповідного дослідження та аналізу зобразимо наочно (рис. 4.2).

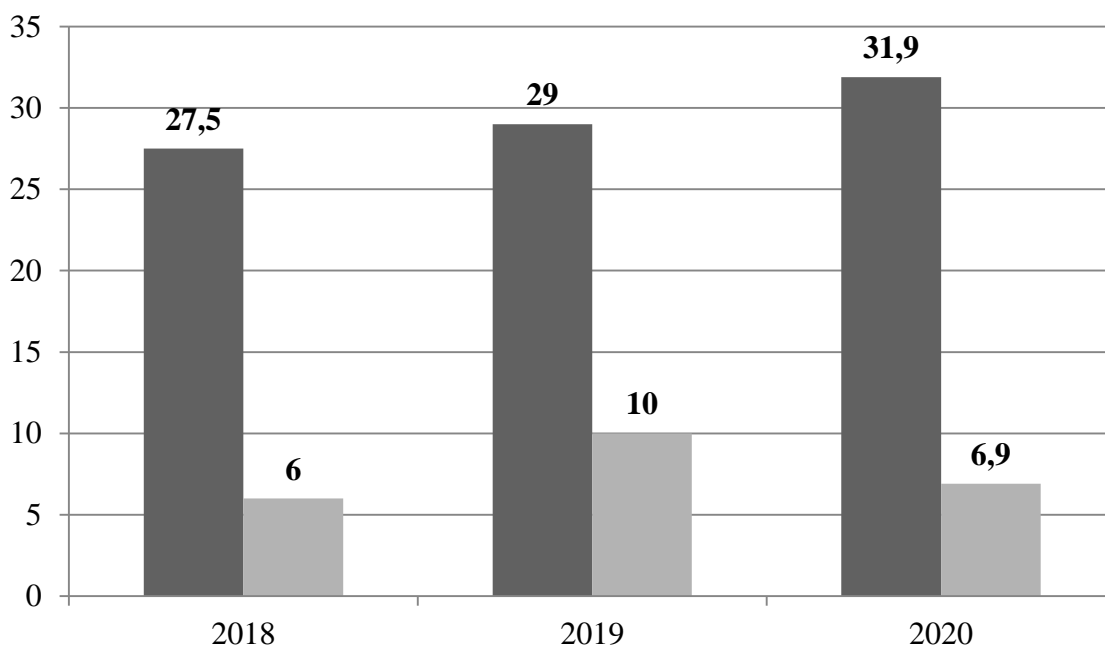


Рис. 4.2. Чисельність спортсменів які грають в теніс в Україні.

Що стосується тих, хто займається в клубах, то у 2018 році їх кількість склала 2,4 млн осіб (6%), до 2019 року кількість тих, хто займається, значно збільшилася до 3,9 млн осіб (10 %), а до 2020 року скоротилося до 3 млн осіб (6,9%). На даний факт міг вплинути факт пандемії коронавірусу та масове закриття всіх спортивних закладів на певний проміжок часу.

2. Існує загальносвітовий тренд – зростання популярності тенісу. Найбільший потенціал у містах із високою чисельністю населення. Розглядаючи таку соціальну групу, як молодь, можна відзначити, що заняття тенісом це модна і молодь намагається бути схожими на референтні групи, які постійно видно їм у соціальних мережах та інших інформаційних каналах.

3. Проходить активна державна політика щодо залучення населення до заняття спортом, у тому числі тенісом.

4. Високий потенціал розвитку тенісу у регіонах. Довгий час потенціал для розвитку тенісу в регіонах був обмежений нестачею приміщень для клубу, а

також низьким рівнем доходів населення. На сьогоднішній день існує достатньо будівель і приміщень для відкриття, а доходи населення досягли такого рівня, при якому більшість потенційних споживачів може дозволити собі клубну карту.

5. Особливості споживчої поведінки населення. Незважаючи на зниження доходів, більшість населення все-таки не готова відмовлятися від хобі, оскільки це стало бути приналежністю до певної соціальної групи. У клубах преміум класу витрати на заняття у стали розглядатися як інвестиції у здоров'я.

Таким чином, можна зробити висновок, що тенісні клуби найбільше зосереджені у великих, розвинених містах з великою чисельністю населення, які мають передумови для розвитку у всіх сегментах ринку. Так ринок міст мільйонників за підсумками 2020 року оцінюється в 8,4 млн. грн або 28% від сукупного обсягу. Це означає, що регіональний ринок перспективний у цьому напрямі і ще далекий від насичення.

4.2 Перспективи розвитку тенісних клубів в Україні

Однією з особливостей ринку, де діють тенісні клуби є зміна вікової аудиторії. Розглядаючи особливості ринку, де діють тенісні клуби, не варто оминати і представників бізнесу. Ця промисловість стає їм дедалі привабливішою, оскільки ця ніша повністю зайнята.

Також ми звернули увагу на зростаючий масштаб галузевого ринку. За оцінкою експертів, індустрія тенісу посідає друге місце за темпами розвитку, поступаючись високим технологіям. Також за оцінками експертів, щорічний приріст ринку може сягнути 22-25%. За підсумками 2021 називається цифра +15%.

Для проведення структурного аналізу на основі визначення інтенсивності конкуренції та дослідження загрози проникнення на ринок потенційних конкурентів, влади клієнтів, влади постачальників, загрози з боку заміників

товару чи послуги ми провели аналіз з використанням моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.

Ця модель використовується організаціями розуміння стану і структури галузі, оцінки рівня конкуренції, і навіть розробки стратегії ведення діяльності. Модель Портера дозволяє оцінити конкурентне середовище з 5 сил конкуренції, які впливають становище підприємства у галузі. Отже, проводиться оцінка значення кожної конкурентної сили та його впливом геть діяльність підприємства. Переваги моделі п'яти сил конкуренції у тому, що використовуючи дані аналізу, організація може посилити своє становище серед конкурентів. До недоліків цієї моделі відноситься те, що вона аналізує ситуацію, що склалася на ринку без урахування змін (рис. 4.3).

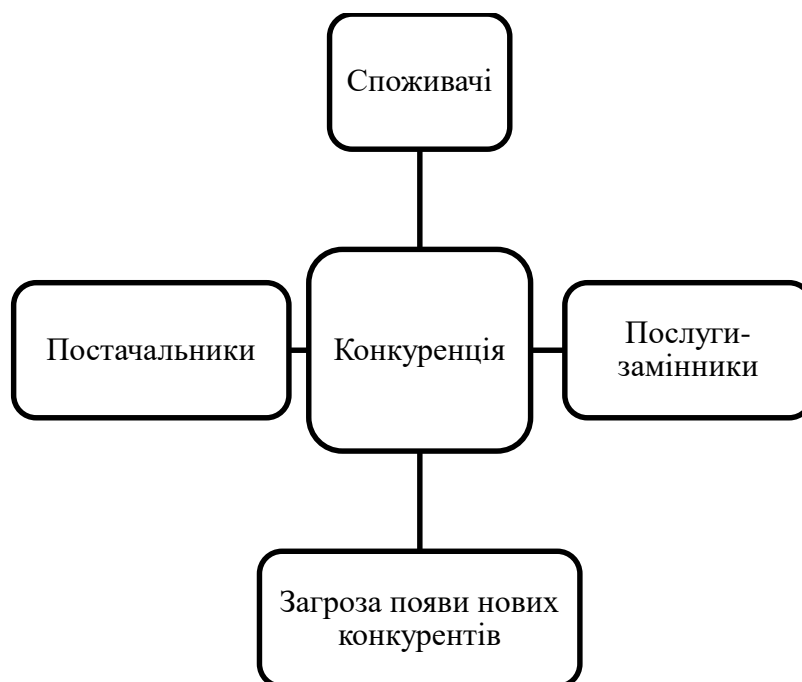


Рис. 4.3. Вплив 5 факторів, що впливають на становище тенісних клубів.

Розглядаючи такий фактор, як поява послуг-замінників, ми дійшли наступного твердження. Ця загроза існує на ринку, де діють тенісні клуби. Оскільки споживачі сьогодні хочуть отримати швидкий, якісний та ефективний результат, то можливість перейти на товар чи послугу-замінник дуже висока.

Не варто залишати без уваги та тренування вдома, оскільки багато споживачів проводять заняття саме вдома. Допомогати в цьому можуть відеопрограми або домашній тренер. Послуга домашнього тренера зазвичай обходиться дорожче, а можливості клієнта та тренера в домашніх умовах обмежені. Послугами відео-курсів користуються переважно клієнти з низьким рівнем платоспроможності. Загроза появи послуг-замінників не значно впливає на посилення конкуренції.

Наступним фактором ми розглянули загрозу виникнення нових конкурентів на ринку, де діють тенісні клуби. Ця загроза існує, оскільки ринок ще не насичений і є привабливим. Цей чинник значно впливає на силу конкуренції як зараз, так і в майбутньому.

Наступним етапом є розгляд важелів впливу постачальників. В основному постачальниками тенісних клубів є не великі фірми та їх ринок розмитий. Конкуренція серед постачальників набагато вища, ніж конкуренція тенісних клубів. Це означає, що ціни на товари та обладнання для тенісних клубів є економічно прийнятними. Таким чином, конкурентний вплив з боку постачальників незначний.

Розглянувши такий фактор, як важелі впливу клієнтів, ми дійшли наступного твердження. Споживачі послуг тенісних клубів однозначно можуть чинити тиск та вплив на тенісні клуби. Клієнти можуть легко змінити один тенісний клуб на інший, якщо надавані послуги досить схожі з послугами конкурентів. На цьому ринку кожен споживач цінний. Можливість втрати клієнтів, особливо постійних, може спонукати керівництво тенісного клубу піти на додаткові поступки та індивідуальні пропозиції.

Значний вплив має поінформованість клієнтів тенісного клубу та поінформованість самого тенісного клубу про пропозиції своїх конкурентів. Чим краще споживачі поінформовані про послуги та ціни на даному ринку, тим вигідніше їхнє положення щодо постачальника послуги. Зокрема, Інтернет відкриває нові можливості перед споживачами у пошуку інформації.

Всі ці фактори впливають на споживача і є значним ризиком, що він може вибрати послуги конкурента. Отже, можна дійти невтішного висновку, що важелі впливу покупців надають значний вплив цьому ринку. Виходячи з отриманої інформації щодо ринку, де діють тенісні клуби, ми можемо провести аналіз конкурентної боротьби.

Конкуренція на ринку, де діють тенісні клуби, відбувається ґрунтуючись як на цінній політиці, так і на неціновій. Оскільки споживач має великий вибір, для них все частіше при виборі тенісного клубу став важливим такий параметр, як якість сервісу. Успішні та сучасні тенісні клуби знають, що успіх полягає у наданні клієнтам таких послуг, які б повністю задовольнили їх бажання та потреби. Ринок має дуже низькі бар'єри для входу, тому відбувається значні темпи зростання. Унікальні методики обслуговування клієнтів мігрують разом із працівниками. Усі ці чинники загострюють рівень конкуренції між тенісними клубами.

Загалом на цьому ринку рівень конкуренції зростає. Щоб утримати свої позиції в майбутньому, тенісним клубам необхідно відстежувати всі світові тенденції, розширювати додатковий спектр послуг, покращувати їх якість, підвищувати кваліфікацію працівників/тренерів і займатися просуванням власного бренду на ринку.

Існують також проблеми, з якими стикається дана галузь. До основних проблем тенісних клубів можна віднести:

- дефіцит приміщень, зручних для створення тенісного клубу;
- можливість укладання довгострокових договорів оренди на обрані під для тенісних клубів приміщення;
- високі орендні ставки на нерухомість;
- стартові витрати при організації тенісного клубу зростають за рахунок підвищення витрат на створення та впровадження ексклюзивних пропозицій, технологічних інновацій, підбір управлінського персоналу, що поєднують у собі не лише управлінські задатки, а й компетентне знання самого ринку.

Галузь відрізняється вкрай позитивною кон'юктурою та широкими можливостями диверсифікації діяльності для тенісних клубів, що оперують на ринку. Конкуренція буде сильнішою, якість послуг вища, а кількість нових тенісних клубів збільшуватиметься. Індустрія стає все більш привабливою сферою для представників бізнесу, оскільки ця ніша досі ще повністю не зайнята, вільного простору залишається достатньо. Потенціал розвитку індустрії регіонального ринку можна оцінювати як високий через великий попит на спортивні послуги. При цьому успіх тенісного клубу забезпечує високу якість послуг, вибір вигідного розташування клубу, проведення гнучкої цінової політики, розширення різноманітності послуг.

Отже, з метою уточнення визначення споживчої поведінки було проведено аналіз змісту цього поняття різними авторами.

Аналіз основних підходів до трактування споживчої поведінки дозволяє зробити висновок, що сучасні дослідження поведінки споживачів спрямовані на:

- вивчення процесу прийняття рішень споживачем від усвідомлення потреби, пошуку та оцінки варіантів до сприйняття процесу купівлі та споживання, процесу задоволення покупкою та звільненням від неї;
- визначення індивідуальних відмінностей між споживачами (в їх знаннях, сприйнятті та мотивації, перевагах, цінностях та стилях життя);
- вивчення впливу соціальних факторів;
- виявлення стратегій споживчої поведінки.

Багатоаспектний розгляд поняття споживча поведінка дозволило нам уточнити та визначити його, як систему дій у сфері споживання, що включають емоційну активність при виборі послуги чи товару, а також після її споживання, соціальну взаємодію, спрямовану на зміну чи підтримку свого становища у суспільстві. Споживча поведінка на ринку, де діють тенісні клуби необхідно аналізувати як процес, що включає:

- мотиви споживання; пошук інформації про товар чи послугу; причини

вибору постачальника послуги;

- споживчі переваги, очікування та моделі споживання (частота купівлі, тривалість, систематичність);

- задоволеність послугою та формування лояльності до постачальника та самої послуги.

Аналіз ринку, де діють тенісні клуби дозволяє зробити висновок, що ця галузь відрізняється вкрай позитивною кон'юнктурою та широкими можливостями диверсифікації діяльності для компаній, що оперують на ринку. Конкуренція буде сильнішою, якість послуг вища, а кількість нових тенісних клубів збільшуватиметься. Індустрія стає все більш привабливою сферою для представників бізнесу, оскільки ця ніша досі ще повністю не зайнята, вільного простору залишається достатньо. Потенціал розвитку індустрії регіонального ринку можна оцінювати як високий через великий попит на спортивні послуги. При цьому успіх тенісного клубу забезпечує високу якість послуг, вибір вигідного розташування клубу, проведення гнучкої цінової політики, розширення різноманітності послуг.

Висновки до розділу 4

У четвертому розділі були розібрані проблеми та перспективи щодо розвитку тенісних клубів в Україні. Було визначено, що тенісні клуби – це частина ринку спортивно-оздоровчих послуг, який, своєю чергою, є частиною ринку платних послуг. Незважаючи на це, порівняно із зарубіжними країнами, кількість тих, хто грає у великий теніс в Україні, становить незначну величину від загальної чисельності населення.

Аналіз динаміки обсягів ринку на якому діють тенісні клуби показав, що за умов кризи відбувається досить плавне підвищення цін. Це може бути пов'язане зі штучним стримуванням цін гравцями ринку, оскільки конкуренція висока і вони бояться втратити значну частину своїх споживачів.

Для проведення структурного аналізу на основі визначення інтенсивності конкуренції та дослідження загрози проникнення на ринок потенційних конкурентів, влади клієнтів, влади постачальників, загрози з боку замінників товару чи послуги ми провели аналіз з використанням моделі п'яти сил конкуренції М. Портера. Загалом на цьому ринку рівень конкуренції зростає. Щоб утримати свої позиції в майбутньому, тенісним клубам необхідно відстежувати всі світові тенденції, розширювати додатковий спектр послуг.

Аналіз ринку, де діють тенісні клуби дозволяє зробити висновок, що ця галузь відрізняється вкрай позитивною кон'юнктурою та широкими можливостями диверсифікації діяльності для компаній, що оперують на ринку. Конкуренція буде сильнішою, якість послуг вища, а кількість нових тенісних клубів збільшуватиметься. Індустрія стає все більш привабливою сферою для представників бізнесу, оскільки ця ніша досі ще повністю не зайнята, вільного простору залишається достатньо. При цьому успіх тенісного клубу забезпечує високу якість послуг, вибір вигідного розташування клубу, проведення гнучкої цінової політики, розширення різноманітності послуг.

РОЗДІЛ 5

ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Індустрія спорту є складним комплексом взаємопов'язаних галузей. Аналіз послуг, що надаються в промисловості спорту, дозволяє виділити ряд особливостей.

Перший. Задоволення специфічних потреб споживача.

Друга. Необхідність у специфічній матеріально-технічній базі (спортивні споруди, інвентар, екіпірування).

Третій. Високий ступінь різноманітності, зумовлений різноманіттям видів спорту.

Четверта. Висока чутливість споживача до ступеня популярності того чи іншого виду спорту.

П'ята. Подвійність ефекту, що чиниться на рівень здоров'я: від позитивного для масового спорту до професійного, що руйнує у спорті.

Шоста. Високий взаємозв'язок із соціально-економічною сферою.

Сьома. Значна роль держави в регулюванні та плануванні ванні.

Підводячи підсумки результатів дослідження ринку, де діють спортивні клуби, будемо керуватись поняттям «ефективність». Як оцінити з урахуванням виділених особливостей ринку спорту ефективність індустрії тенісу. Спробуємо відповісти на це питання, спершу зупинившись на загальному змісті поняття «ефективність».

Ефективність багато в чому визначається задоволенням інтересів. І це вимагає розробки переліку чинників ефективності. При цьому основною проблемою стає консолідація всієї сукупності факторів у єдину модель, яка відповідає вимогам об'єктивності. В оцінці ефективності все більшої важливості набуває відповідність досягнутих результатів апіорним або заданим очікуванням, ступінь задоволеності споживачів, що вимірюється за допомогою спеціальних опитувань. Також оцінка ефективності залежить від

об'єкта оцінки, а також від рівня вимірювання. Таким чином, поняття ефективності є багатогранним і можна розглянути з кількох ракурсів.

Традиційна модель оцінки ефективності будується на виявленні низки критеріїв та їх зіставленні із витраченими ресурсами. Однак стосовно надання спортивних послуг дана схема працює тільки в приватному секторі. Ефективність в діяльності тенісних клубів не зводиться до суто економічних результатів. Її оцінка має проводитися з урахуванням сукупності показників, кожен із яких характеризує певну бік діяльності:

- соціальну;
- спортивну;
- економічну.

Незважаючи на процес комерціалізації спортивної індустрії, економічна сторона в оцінці ефективності діяльності тенісних клубів не повинна превалювати – соціальний та спортивний ефекти часто можуть виступати в чільній ролі. Економічна ефективність у спорті неспроможна бути визначальною під час виборів тих чи інших засобів діяльності. Однак критерії економічної ефективності поряд із соціальною та спортивною можуть допомогти у встановленні черговості надання послуг тих чи інших заходів в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Ще одним специфічним фактором, властивим індустрії тенісу, є складність у прогнозуванні економічного результату. Наприклад, витрати, пов'язані з підготовкою тренерів, можуть перевищити, так і не виправдати очікування. У спорті часто немає чіткого взаємозв'язку між кількістю витраченої праці та кінцевим результатом.

Нарешті, поняття ефективності та підходи до її оцінки в секторі діяльності тенісних клубів багато в чому визначаються об'єктом, що розглядається, і цілями його діяльності. Очевидно, що для тенісної федерації та приватного тенісного клубу мають бути розроблені специфічні оціночні показники. Також в рамках оцінки ефективності повинна враховуватися

регіональна складова, обумовлена кліматичними факторами, рівнем розвитку економіки та особливостями.

Таким чином, оцінка ефективності у діяльності тенісного клубу ускладнена необхідністю враховувати вплив одразу кількох ефектів, які можуть мати різноспрямовану дію та торкатися низки областей. Основне завдання – досягти комплексного ефекту, що забезпечує як вирішення суто спортивних завдань, так і належний соціальний результат на умовах самоокупності з мінімізацією залучення бюджетних коштів.

При цьому для побудови повноцінної моделі оцінки ефективності переліку критеріїв недостатньо, важлива їх взаємопов'язаність. Також виникає необхідність моніторингу довгострокового розвитку, відповідності досягнутих показників стратегічним цілям. Тобто потрібна збалансована система показників, яка пов'язує в єдину систему групу розрізнених показників ефективності діяльності тенісного клубу, а також ставить на перший план не значення окремих критеріїв, а їхню взаємодію та збалансованість. Оцінка ефективності діяльності професійних тенісних клубів як підприємницької структури пов'язана в першу чергу зі структурою їх доходів і витрат, яка також може розглядатися як один із критеріїв ефективності діяльності. При цьому треба розуміти, що виручка тенісного клубу дуже сильно залежить від успіхів. Адже досягнення тенісного клубу впливають на всі власні джерела доходу: перемоги стимулюють продаж клубної атрибутики, залучають нових клієнтів, змушують спонсорів бути щедрішими, іншими словами, виникає певна ланцюгова реакція, що дозволяє клубу в одному випадку збільшити виторг, в іншому – отримати скромніші результати або взагалі опинитися в збитку.

Оцінка ефективності діяльності професійного тенісного клубу включає ще дві важливі складові: комерційну та соціальну. З огляду на це інтерес становлять такі показники:

- спортивні результати в розрізі надання послуг та їх динаміка;
- наявність навчальної академії, співвідношення залученого та власного

капіталу;

- структура доходів клубу (максимальна диверсифікація);
- темпи зростання виручки та витрат;
- відношення зарплат тренерів до загального виторгу;
- відношення чистого боргу до капіталу;
- відношення чистого боргу до виторгу;
- маржа операційного прибутку;
- відсутність простроченої заборгованості; бюджет клубу на

просування.

При цьому в оцінці ефективності діяльності професійного тенісного клубу важливо знайти баланс між комерційними та соціальними критеріями. Перші оцінити досить просто – головне, зібрати та правильно інтерпретувати фінансову інформацію. Другі в силу своєї нематеріальної природи ідентифікувати значно складніше.

Проблему також представлятиме присвоєння ваг, що характеризують важливість того чи іншого показника у підсумковій моделі. Окрім того, ефективність зазвичай окреслюється здатністю досягнення цілей. Результативність порівнює витрачені кошти та отриманий результат, не зважаючи на ступінь задоволення користувацьких послуг. Для комерційних компаній фінансова вартість та активи є основним синтетичним показником ефективності. Вочевидь, що з організацій, які мають сферу послуг, підхід, заснований на результативності, не застосовний. Однак водночас, багато з тенісних клубів є комерційними, що робить необхідним облік не тільки ступеня задоволеності клієнтів, а й витрачених ресурсів. Водночас більшість тенісних клубів являють собою гібридні організації: в основному це некомерційні об'єднання, але в той же час вони поводяться як великі корпорації, що пояснюється їхньою комерціалізацією, що зростає. Щодо оцінки ефективності діяльності останніх пропонують 55 суб'єктивних та 10 об'єктивних критеріїв, які були розподілені на 6 груп:

1. Досягнення кращих спортивних результатів та збільшення числа членів.
2. Соціальна політика.
3. Досягнення інституційних цілей.
4. Забезпечення необхідними ресурсами та управління фінансами.
5. Поліпшення медіа-покриття.
6. Управління тенісним та відповідність місії. Окремий блок робіт пов'язаний з передбаченням результатів діяльності.

Ще один напрямок досліджень – це фактори, що визначають залучення населення до заняття спортом. Наявна пряма залежність між кількістю спортивних споруд, їх площею та кількістю осіб, що займаються спортом. При цьому важлива не просто наявність спортивних об'єктів, а й їхня транспортна доступність для населення.

Окрім того, дедалі частіше розглядаються корупційні ризики, пов'язані з відсутністю підзвітності та прозорості тенісних клубів. З особливим акцентом на управління тенісним клубом досліджували рівень прозорості тенісних клубів у всьому світі. 81% тенісних не мають жодних фінансових звітів у відкритому доступі. Крім того, лише 15% тенісних клубів публікують звіти про свою діяльність.

Ще один елемент, що характеризує ефективність роботи тенісних клубів, пов'язаний з корпоративною соціальною відповідальністю, яка найчастіше охороною праці працівників, своєчасністю всіх платежів, допомоги ветеранам (спорту), сиротам, особам з обмеженими можливостями. Окремо слід зазначити, що такі показники дуже важко піддаються виміру.

Нарешті, щодо розвитку необхідно враховувати проведення тенісними клубами програм для менеджерів, тренерів, суддів, медичних працівників. Таким чином, кількість курсів та студентів могла б бути цікавим показником ефективності.

Як об'єкт оцінки може виступати «рівень розвитку тенісного спорту», в тому числі на регіональному рівні. Цю категорію слід розглядати як комплекс процесів, у яких бере участь широкий спектр осіб, які визначають політику установ, організацій та фахівців. При цьому сам термін «розвиток тенісного спорту» поєднує одразу кілька напрямків діяльності:

- масовість;
- соціальна інтеграція;
- пошук та розвиток талантів;
- професійний спорт;
- внесок у систему освіти, охорони здоров'я, соціально-економічний блок.

Розвиток діяльності тенісних клубів є процесом, що поєднує в собі можливості, системи та структури, і спрямований на стимулювання населення до занять спортом або до покращення рівня спортивних досягнень.

Таким чином, політика розвитку тенісних клубів є комплексним явищем, яке не має єдиного трактування. Один із найпоширеніших підходів полягає у збільшенні кількості людей, які займаються спортом, тобто обмежується масовістю. Однак це далеко не так, завдання полягає в організації комплексної системи тенісного спорту, яка забезпечує можливості для розвитку як масового, так і професійного тенісного спорту, і при цьому стимулює суміжні соціальні сфери. Всі ці напрями мають знайти свій відбиток у системі показників, які свідчать про комплексну ефективність розвитку конкретного виду спорту.

У дослідженні варто згадати кількісні показники діяльності тенісних клубів, під чим мається на увазі такі показники, як кількість колективу, чисельність тренерів, кількість клієнтів, ступінь залучення населення до спортивно-оздоровчого руху, широта спектру пропозицій, що культивуються, кількість майстрів спорту різного класу у структурі тенісного клубу, і навіть кількість тенісних кортів критих та відкритих.

Якісними показниками є популярність та авторитет тенісного спорту загалом всередині країни, місце та роль діяльності в системі культурних та моральних цінностей, міжнародний статус.

До факторів розвитку тенісних клубів відносять:

- чисельність активно зацікавлених в спортивній діяльності та тенісі зокрема;
- чисельність тренерського складу;
- статева приналежність;
- чисельність дітей, які займаються у спеціальних спортивних дитячих групах;
- залучення позабюджетних коштів;
- кількість штатних фахівців (мають середню спеціальну та вищу освіту);
- кількість тенісних кортів;
- кількість підготовлених майстрів спорту;
- фактична єдина пропускна спроможність тенісних кортів.

Слід зазначити, що велика кількість тенісних клубів не завжди є частиною однієї системи. Розглянуті раніше показники часто контролюються різними структурами, що ускладнює їх моніторинг та досягнення нормативних значень. Крім того, не формується єдиної картини розвитку окремих видів, як загалом по країні, так і по окремих областях України. Однак слід зауважити, що ключова роль і, що найголовніше – ініціатива у реалізації програм розвитку належить тенісним федераціям, які при цьому не мають всієї повноти повноважень для вирішення завдань, що стоять перед ними.

Розглянуті вище нормативні документи встановлюють набір критеріїв, що характеризують ефективність діяльності тенісних клубів, контрольованих державними структурами різних рівнях управління. Всі вони в тій чи іншій мірі мають соціальний характер і не мають прямої мети отримання прибутку. При

цьому ефективність розвитку тенісного клубу має розглядатися на всіх рівнях влади: на федеральному, регіональному та місцевому.

Якщо говорити про індустрію тенісного спорту в цілому, то в останні роки очевидним є тренд зростання витрат на її фінансування. Частково така політика дає свої результати: зростає кількість тих, хто займається та об'єктів інфраструктури. Однак кількісне зростання не завжди призводить до якісних змін.

При цьому впроваджуються і прогресивні рейтингові методики, що становлять обсяг коштів, що виділяються на діяльність тенісних клубів, залежно від результату діяльності за підсумками року. Для комплексної оцінки ефективності розвитку тенісних клубів загалом, необхідно розробити багатокритеріальну систему, що об'єднує у собі низку показників і дає можливість сформувати інтегрований показник ефективності. Подібні системи вже встановлені низкою нормативних документів.

На рівні конкретного тенісного клубу крім загальних показників, що розглядаються вище, необхідно брати до уваги ряд специфічних показників, а саме:

- кліматичні умови;
- чисельність населення;
- валовий регіональний продукт.

Дані показники можуть враховуватися в рейтингових моделях як коректори, що відображають можливості окремого тенісного клубу, які безпосередньо впливають на кінцевий результат та його ефективність. У цьому слід враховувати, що це суб'єкти індустрії тенісного спорту впливають як у економіку, і на соціальну сферу.

У сфері економіки йдеться про розподіл витрат населення, формування доходів спортивних організацій, зниження витрат на охорону здоров'я, підвищення продуктивності праці, формування нових робочих місць, зниження безробіття.

У соціальній сфері на перший план висуваються такі моменти, як задоволення потреб населення в галузі відпочинку та розваг, зміцнення здоров'я, зростання тривалості життя, покращення спортивних результатів на міжнародній арені і, як наслідок, позитивні іміджеві ефекти, зниження злочинності та соціальної напруженості, зміни несприятливих демографічних тенденцій, зниження кількості звернень населення до медичних організацій.

Таким чином, взаємозв'язок економічної та соціальної природи дозволяє розглядати ринок на якому діють тенісні клуби як соціально-економічну категорію. Саме поняття ефективності у діяльності тенісних клубів має двоїстий характер і визначається цілями окремо взятої організації. У більшості випадків ефективність діяльності не може оцінюватися за обсягом доходів, витрат та прибутку.

На перший план мають виходити інші показники, що характеризують досягнення, ефекти, що надаються на рівень життя населення, охорону здоров'я, продуктивність праці, злочинність тощо. Для комерційних організацій, що працюють в індустрії тенісного спорту, подібні «соціальні» показники повинні розглядатися в сукупності з критеріями економічної ефективності, які мають на меті збільшення їх вартості для всіх заінтересованих сторін.

Загалом взаємозв'язок економічних та соціальних властивостей, характерних для ринку на якому діють тенісні клуби, вимагає створення моделі оцінки ефективності, яка враховує обидва ці напрями.

ВИСНОВКИ

Аналіз особливостей організаційно-управлінської діяльності тенісних клубів дозволив визначити, що створення цих організацій відбувається в певній послідовності з моменту виникнення ідеї до кінцевого визначення цілей адміністрування. Процес проектування та планування організаційної діяльності тенісного клубу в Україні включає 3 основні фази (ініціації, координації, адміністрування), кожній фазі притаманні певні функції та напрями діяльності. Крім цього, визначено, що в українських тенісних клубах найбільш частіше використовують лінійний вид управління. Управління такими тенісними клубами потребує більшого професіоналізму у виконанні окремих функцій, але централізація управління при цьому зберігається

Важливим компонентом ефективної діяльності тенісного клубу є його матеріально-технічне обладнання. На прикладі тенісного клубу «ТК «Олімп», були розібрані особливості функціонування та матеріально-технічне забезпечення діяльності спортивного клубу. Проведене опитування клієнтів свідчить, що матеріально-технічна база тенісного клубу «Олімп» відповідає сучасним вимогам, що пред'являються, та забезпечує можливість тенісної гри у відповідності з сучасними тенденціями. Однак більшість тенісних клубів України мають середній або низький показник стану матеріально-технічного забезпечення.

Узагальнення особливостей діяльності українського ринку тенісних клубів можна зробити висновок, що всі тенісні клуби умовно поділяються на три категорії (категорія А - «VIP-клуби» (елітні); категорія Б – «Тенісні клуби для середнього класу»; категорія В – «Клуби економ класу».)

В межах проведення досліджень були визначені фактори (чисельність тренерського складу; чисельність дітей, які займаються у спеціальних спортивних дитячих групах; залучення позабюджетних коштів; кількість тенісних кортів) та основні проблеми (дефіцит приміщень, зручних для створення тенісного клубу; можливість укладання довгострокових договорів

оренди на обрані під для тенісних клубів приміщення; високі орендні ставки на нерухомість; стартові витрати при організації тенісного клубу зростуть за рахунок підвищення витрат на створення та впровадження ексклюзивних пропозицій, технологічних інновацій, підбір управлінського персоналу, що поєднують у собі не лише управлінські задатки, а й компетентне знання самого ринку.

В результаті проведеного дослідження були визначені рекомендації стосовно розвитку тенісних клубів, серед них: покращення управлінського персоналу запровадити мотивацію для управлінців, пошук та залучення нових спонсорів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барчукова, Г.В. Теория и методика тенниса : учебник для студентов высших учебных заведений / Г.В. Барчукова, В.М.М. Богушас, О.В. Матыцин. – Москва : Академия, 2006. – 528 с.
2. Борисова О. В. Глобализация и ее влияние на развитие мирового профессионального тенниса //Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2012. – №. 5-1. – С. 117-123.
3. Борисова О. В. Система организации и управления теннисом как одна из эффективных моделей развития профессионального спорта. – 2018.
4. Борисова О. В. Современный профессиональный спорт и пути его развития в Украине (на материале тенниса) [текст] : монография / Ольга Борисова – Киев : Центр учеб. лит., 2011. – 312 с
5. Борисова О. В. Теннис как вид спортивно-коммерческой деятельности /О.В. Борисова // Педагогіка, психологія та медико-біол. пробл. фіз. виховання і спорту: зб. наук.праць/заред.С.С.Єрмакова. – Х.:ХОВНОКУ,ХДАДМ,2011. – №3. – С.20–25
6. Борисова О. Перспективы развития профессионального тенниса для стран в переходных условиях //спортивна наука України. – 2013. – №. 2. – С. 27-34.
7. Борисова О., Петрушевський Є. Система організації та управління спортом в Україні в умовах глобалізації //Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2018. – №. 3. – С. 3-7.
8. Борисова Ольга, Подходы к подготовке тренеров по теннису в странах Европы / Ольга Борисова // Фізична культура, спорт та здоров'я нації : зб. наук. пр. - 2016. - Т. 1, № 20. - С. 250-256.
9. Валетов М. Р., Наумова Н. П., Смородин В. В. Теннис в практике физического воспитания студентов вузов: методические рекомендации. – 2005.
10. Голенко В., Скородумова А., Тарпищев Ш. Азбука тенниса. М.:

Терра Спорт, 1998

11. Гороховский В. Л., Романовский В. Е. Большой теннис: для всех и для каждого //Ростов н/Д: Феникс. – 2004. – Т. 352. (посібник)
12. Зайцева, Л.С. Теннис для всех / Л.С. Зайцева. - Москва: Колос, 1998. - 128 с
13. Изаак С. И., Воронцов А. А., Стаучан А. А. Спортивный клуб в системе отраслевого управления //Актуальные вопросы физического воспитания молодежи и студенческого спорта. – 2020. – С. 70-75.
14. Имас Е. В., Борисова О. В. Профессиональный теннис: проблемы и
15. Кузьмичева Е. В. Факторы повышения эффективности физкультурно-спортивных организаций //Проблемы экономики, организации и управления в России и мире. – 2018. – С. 57.
16. Леднев В. А. Спортивные клубы: типология и потенциал развития //Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2019. – №. 4. – С. 28-41.
17. Летягина Е. Н., Смыженкова О. А. стратегии развития спортивных организаций //оптимизация учебно-тренировочного процесса. – 2017. – С. 128-135
18. Магістр: обличчям до науки (технологія підготовки магістерських робіт за спеціальністю «Спорт») [Текст] : навч.-наоч. посіб. для студ. вищих навч. закладів фіз. виховання і спорту / Матвеев С. Ф., Борисова О. В., Когут І. О. [та ін.] – Львів : СПОЛОМ, 2015. – 88 с.
19. Махмутов Р. Р., Савосина М. Н. Создание физкультурно-спортивной организации в клубной форме //Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма. – 2017. – С. 265-267.
20. Новиков А. Б., Рагозина Н. А. Право и экономика в сфере спорта //Право и современная экономика: новые вызовы и перспективы. – 2019. – С. 87-88.
21. Огурцов А. Н. Основы научных исследований: учеб.-метод.

пособие / А. Н. Огурцов. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2008. – 178 с

22. Організаційні аспекти сучасного спорту : [навчально-наочний посібник] / С. Ф. Матвєєв, Т. А. Кропивницька, О. В. Борисова, І. О. Когут, Т. Г. Данько. – К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. – 107 с.

23. Офіційний сайт Mouratoglou Academy [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.mouratoglou.com/ru/apprenticeship-agreement/>

24. Офіційний сайт Rafanadalacademy [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://rafanadalacademy.ru>

25. Офіційний сайт Академії тенісу Боллетьери [Електронний ресурс]: режим доступу: http://www.imgrus.ru/index_00.htm

26. Офіційний сайт Міжнародної тенісної академії [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://tennis-academy.com.ua>

27. Офіційний сайт Міжнародної федерації тенісу [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.itftennis.com/en/>

28. Офіційний сайт Тенісної академії Мюнхена [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://tennis-academy-munich.com/rus/>

29. Офіційний сайт Українського тенісного центру [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://utctennis.com.ua>

30. Офіційний сайт Федерації тенісу України [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://www.ftu.org.ua>

31. перспективы развития [монография]. К.: Национальный университет физического воспитания и спорта Украины, изд-во «Олимп.лит», 2017. 288 с.

32. Платунов А. И. Решения проблем развития спортивных клубов //Наука, образование и культура. – 2020. – №. 8 (52). С. 32-34

33. Профессиональный спорт : [учеб. для студ. высш. учеб. завед. физ. воспитания и спорта] / под общ. ред. С. И. Гуськова, В. Н. Платонова. – К. : Олимп. лит., 2000. – 392 с.

34. Псарева Н. Ю. Оценка эффективности деятельности спортивных

организаций //Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Бизнес, инновации, информационные технологии, моделирование. – 2019. – С. 564-573.

35. Разработка методики максимизации прибыли профессиональных спортивных клубов : отчет о НИР (заключ.) / Полоцкий государственный университет ; рук. А. И. Матвиенко ; исполн.: А. В. Емельянова.– Новополоцк, 2017. – 45 с.

36. Свешникова И. Н. Роль бюджетирования в системе управления финансами спортивной организации //Вестник современных исследований. – 2019. – №. 3.20. – С. 81-85.

37. Статут Федерації тенісу України, затверджений Конференцією Федерації тенісу України 14.04.1998 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sapronov-tennis.org> Ткалич М. Спортивные клубы как основа институциональной системы спорта в Украине: правовой аспект //Legea și Viața. – 2019. – Т. 333. – №. 9/2. – С. 143-146.

38. Хубулова В. В., Чикунова А. Ю. Развитие спортивных организаций в мировом контексте: зарубежный и отечественный опыт //студент года 2020. – 2020. – С. 106-115.