

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт

освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: **«МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОГО КЛУБУ В СУЧАСНИХ  
УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН (на матеріалах клубу «КИЇВ-  
БАСКЕТ»)»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Войноловича Андрія Валерійовича

Науковий керівник: Імас Є.В.  
Доктор економічних наук, професор

Рецензент: Ніколаєнко В. В.  
Доктор наук з фізичного виховання і  
спорту, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 3 від 10. 11. 2022 року)

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

---

(Підпис)

Київ- 2022 р.

## ЗМІСТ

	стор.
ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ	9
1.1. Теоретичні основи формування і розвитку ринку у сфері фізичної культури та спорту	9
1.2. Соціально-економічний феномен ринку та специфіка ринку ФСП	18
1.3. Менеджмент як система ефективного управління фізкультурно- спортивною організацією в умовах ринкових відносин.	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	34
2.1. Методи дослідження	34
2.2. Організація дослідження	37
РОЗДІЛ 3 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНОГО КЛУБУ ( НА ПРИКЛАДІ КЛУБУ «КИЇВ- БАСКЕТ» )	39
3.1. Поняття «спортивний клуб» та його сучасне трактування	39
3.2. Організаційно-правові аспекти створення спортивного клубу	43
3.3. Загальна характеристика баскетбольного клубу «Київ- баскет»	47
3.4. Практичне застосування механізмів менеджменту в діяльності спортивних клубів	54
Висновки до розділу 3	56
РОЗДІЛ 4 СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БК «КИЇВ- БАСКЕТ»	57
4.1. Основні тенденції розвитку та діяльності вітчизняних спортивних клубів	58
4.2. Основні напрямки вдосконалення діяльності БК «Київ- баскет»	64
Висновки до розділу 4	72

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	80
ДОДАТКИ	88

## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

БК– баскетбольний клуб

ЗМІ– засоби масової інформації

СК – спортивний клуб

СВП– спортивно-видовищна послуга

ФБУ– федерації баскетболу України

ФКіС – фізична культура і спорт.

ФСО – фізкультурно-спортивна організація.

ФСП – фізкультурно-спортивна послуга

## ВСТУП

**Актуальність.** Сучасний спорт став важливою галуззю економіки багатьох країн. Нині рівень розвитку галузі спорту, ринку фізкультурно-спортивних послуг є фактором, що впливає на розвиток суспільства в цілому, рівень і якість життя населення, ділову активність тощо. Спортивна галузь нині – це глобальна індустрія, яка в ринкових умовах постійно розвивається та змінюється, що пред'являє більш високі вимоги до системи управління нею.

Для ефективного функціонування, розвитку та існування будь-якої організації в даний час необхідною умовою є постійне вдосконалення системи управління. Як зауважив один з класиків сучасного менеджменту – Пітер Друкер, «сьогодні у світі немає слаборозвинених країн, а є – слабо керовані» [8], це значною мірою відноситься і до організацій. Як свідчать дослідження зарубіжних фахівців у галузі менеджменту: П. Вейлла, П. Друкера, Ф. Котлера, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі та ін., менеджмент є «головним організаційним ресурсом ринкової економіки» [4, 8, 25, 39].

Ринкова економіка висуває нові вимоги до фізкультурно-спортивної організації, що обумовлюється не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє їх процвітанню. Успіх організації залежить від багатьох факторів: здатності передбачати та змінювати структуру і стиль управління, розробляти та впроваджувати нові види послуг, правильно планувати обсяги роботи, інвестиції та прибутки, розробляти маркетингову стратегію, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити її існування в довгостроковій перспективі.

Стабільний довготривалий розвиток фізкультурно-спортивної організації можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Однієї і тієї ж цілі можна досягнути різними методами та засобами. У зв'язку з цим виникає питання: як намічена ціль може бути практично реалізована, та в який спосіб? У зв'язку з цим питання, пов'язані з різними аспектами становлення й розвитку менеджменту вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій, вимагають серйозного наукового осмислення, що зумовлює актуальність нашого дослідження.

Однією з центральних у сфері ФКіС була й залишається проблема управління як розвитком спорту в цілому, так і діяльністю окремих фізкультурно-спортивних організацій в умовах ринкових відносин. Складність вирішення даної проблеми полягає в тому, що поряд зі зростанням важливості ефективного управління розвитком спортивної сфери, вона залишається однією з найменш розроблених, оскільки, до останнього часу, основна увага вчених приділялася, головним чином, проблемам побудови і організації тренувального процесу.

Функціонування спортивних клубів відбувається в Україні у непростих соціально-економічних умовах, які ще ускладнились після початку широкомасштабної агресії росії проти України, тому дослідження діяльності баскетбольного клубу у сучасних реаліях дасть можливість визначити його подальші кроки.

**Взаємозв'язок роботи з планами НДР.** Дослідження проведене в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021– 2025 рр. Роботу було виконано на кафедрі менеджменту і економіки НУФВСУ.

**Мета дослідження** – розкрити механізми функціонування баскетбольного клубу в сучасних ринкових умовах.

**Задачі дослідження:**

1. На основі аналізу наукової літератури дослідити стан сучасного ринку фізкультурно-спортивних послуг та виявити його особливості.

2. Проаналізувати особливості спортивного клубу «Київ-баскет» та встановити фактори, що впливають на ефективність його функціонування.
3. Визначити стан і основні напрями роботи БК Київ - баскет» з вболівальниками в сучасних ринкових умовах в Україні.
4. Розробити практичні рекомендації для покращення роботи спортивних клубів.

**Об'єкт дослідження:** баскетбольний клуб «Київ- баскет»

**Предмет дослідження:** менеджмент спортивного клубу в сучасних ринкових умовах.

**Методи дослідження:**

1. Аналіз науково-методичної літератури та нормативно-правової документації (в тому числі контент-аналіз періодичних видань).
2. Порівняння.
3. Узагальнення.
4. Соціологічне опитування (анкетування).
5. Методи математичної статистики.

**Наукова новизна** полягає в тому, що в роботі було проаналізовано поняття «баскетбольний клуб», «фізкультурно-спортивна послуга», «ринкові відносини», «ринок», досліджено особливості функціонування ринку фізкультурно-спортивних послуг, й спортивно-видовищних, зокрема; розкриті основні цілі та завдання діяльності спортивних клубів, як в непростих умовах сьогодення, так і на перспективу; визначені методи, форми та засоби, що використовуються у внутрішньо-клубному менеджменті; запропоновані кроки щодо підвищення ефективності менеджменту професійного спортивного клубу з урахуванням нових соціально-економічних реалій.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у виявленні особливостей сучасного ринку фізкультурно-спортивних послуг, механізмів внутрішнього клубного менеджменту, встановленні факторів і причини, що впливають на ефективність функціонування спортивних клубів у складних економічних умовах.

Результати отриманих досліджень можуть бути використані в практичній діяльності менеджерів спортивних клубів з ігрових видів спорту, а також в процесі підготовки дипломованих фахівців у галузі спортивного менеджменту та підвищення кваліфікації фахівців сфери спорту.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, практичних рекомендацій, бібліографії (74 джерела), додатків. Текст роботи викладений на 98 сторінках, проілюстрований рисунками і таблицями.



## РОЗДІЛ 1

### ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

#### 1.1. Теоретичні основи формування і розвитку ринку фізичної культури та спорту

Загальновідомо, що економіка не може ефективно розвиватися без певного рівня розвитку ринкових відносин, що мають охоплювати як всі фактори виробництва, так й умови їх функціонування. Центральне місце в системі ринкових відносинах займає ринок як механізм або інструмент взаємодії економічних суб'єктів. Видатний економіст А. Сміт вважав, що ринок має «стихійну саморегулюючу силу, яка все і всіх поставить на своє місце у виробництві, розподілі, обміні та споживанні, вирішить проблеми вироблення необхідної кількості та якості товарів і послуг» [57].

Важливо наголосити, що, на думку економістів, ефективне функціонування ринку є можливим тільки за наявності наступних умов:

- свобода економічного вибору для економічних суб'єктів, що гарантована законом;
- рівні можливості для існування різноманітних форм власності та господарювання, що створює умови для розвитку конкуренції і підприємництва;
- наявність повноцінних грошей як основи для раціонального ціноутворення, виробництва та споживання [42].

Відсутність цих умов вкрай негативно впливає на формування та розвиток ринкових відносин, досягнення цілей господарювання і вимагає спеціальної економічної політики держави.

Сьогодні економіка більшості країн світу функціонує й розвивається на ринковій основі. Й саме у ринковому середовищі розгортається професійна діяльність менеджера. Та й сам феномен менеджменту виникає саме із потреб ринкової економіки.

Тому менеджеру надзвичайно важливо чітко знати й розуміти, що являє собою ринок й які функції він виконує в економічному житті суспільства.

Ринок є формою відображення системи економічних відносин, які діють на основі товарного виробництва та обміну.

У сучасній економічній літературі найбільш поширеним є визначення ринку як сфери товарного обігу, як «сукупність економічних відносин щодо купівлі та продажу товарів, або як сукупність угод купівлі і продажу товарів, або як сукупність існуючих та потенційних покупців товару» [42]. Це вузьке розуміння ринку. В широкому ж розумінні ринок розглядається як певний спосіб організації економічного життя» [65].

На думку Ажнюк М.О. і Передерія О.С., ринок – «це механізм координації різноманітної діяльності людей через систему цін, який вирішує три основні проблеми: що? як? і для кого виробляти» [1].



Рис. 1. Проблеми, що допомагає розв'язати ринок.

Треба зазначити, що західні дослідники, звертали увагу та завжди підкреслювали еволюційний характер процесу інтеграції сфери ФКіС у систему економічних відносин ринкового характеру. Найбільш активна взаємодія між економікою та спортом розпочалася після Другої світової війни у США, де й у 50-ті роках ХХ ст. «народився» спортивний менеджмент.

Як свідчать дослідження, ринкові відносини у сфері спорту в західних країнах досягли своєї зрілості значно пізніше, ніж в інших галузях, у 80-х роках минулого століття [21]. Можна погодитися з думкою Мічуди Ю.П., що цей факт «не є результатом випадкового збігу, а являє собою закономірність, яка полягає у тому, що більш менш повноцінний ринок у сфері ФКіС може утворитися лише тоді, коли досягне певного рівня зрілості, як загальнонаціональний, так й міжнародний ринок товарів та послуг» [40]. Вкрай важливо також розуміти, що ринок у сфері фізичної культури і спорту віддзеркалює галузеву специфіку процесу виробництва і відтворення, є досить жорстко обмеженим, тому що його спрямованість не завжди визначається метою та можливістю отримання прибутку.

Отже, «ринок у сфері фізичної культури і спорту являє собою обіг специфічних товарів – ФСП і сукупність відносин з приводу їх купівлі та продажу. Якщо розглядати ринок ФСП у широкому розумінні, то можна стверджувати, що він являє собою певний спосіб організації економічного життя у сфері фізичної культури і спорту»[40].

Він має ряд характерних ознак (в той самий час й умов свого існування):

- 1) свобода підприємництва, отже кожна людина тут має вільний доступ до будь-якого виду господарської діяльності;
- 2) можливість вільно обирати покупця чи продавця. Тобто виробник сам вирішує кому продати вироблені ним продукти чи послуги, а кожний покупець – у кого краще йому купувати;
- 3) конкуренція серед виробників розгортається на ринку, як за гроші покупців, так і за ресурси, за місце застосування капіталу тощо;
- 4) з урахуванням попиту з боку споживачів, виробник може самостійно встановлювати ціни на свої послуги (товари)
- 5) існування відносної рівноваги між попитом та пропозицією товарів чи послуг. Для нормального функціонування ринку треба, щоб пропозиція послуг (товарів) дещо переважала рівень попиту [24].

Характер економічних зв'язків, що утворюються в ринковому середовищі, можна показати за допомогою спрощеної схеми (рис. 1.2) [40].

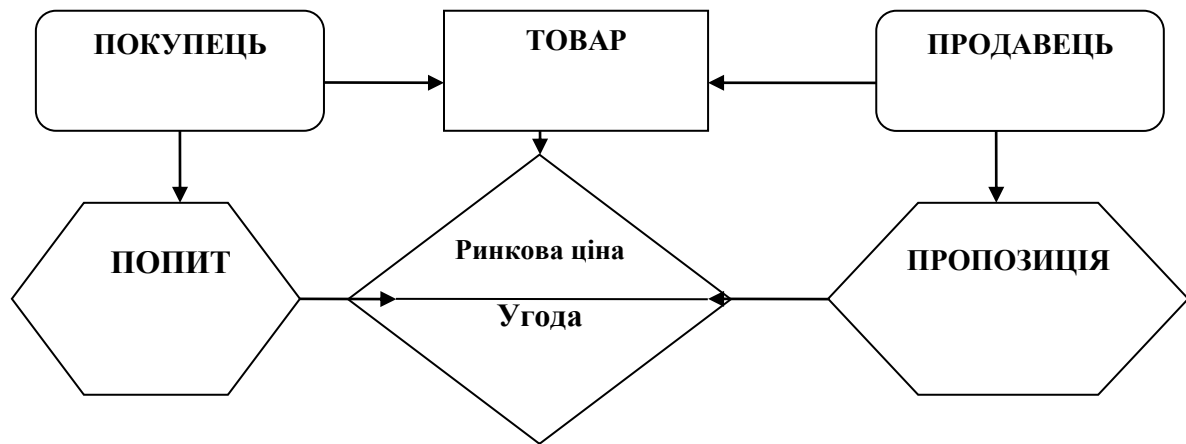


Рис. 1.2. Ринкові взаємозв'язки.

Як бачимо, головними учасниками – суб'єктами ринкових відносин є покупець і продавець. Покупцями можуть бути як організації, фірми, підприємства, так і окремі громадяни. На ринку покупець виявляє себе через попит на товари чи послуги..

Продавець формує на ринку пропозицію. У ранні періоди історії, коли ринок був на початковій стадії розвитку, продавцями були безпосередньо виробники товару, а покупцями – споживачі послуги (продукту). З часом, по мірі відокремлення в самостійні галузі торгівлі та грошового обігу, активними учасниками ринкових відносин стали торгівельні та фінансові посередники: агенти, комівожери, консигнатори, брокери, дилери, маклери.

В економічно розвинених країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою ринок виконує чимало функцій. До них насамперед належать такі:

1. Регулююча – ринок визначає структуру пропозиції товарів відповідно до попиту на товари та послуги, визначає напрями розподілу та перерозподілу ресурсів відповідно до платоспроможності попиту. Підприємці орієнтуються на ринкові ціни і намагаються одержати прибуток, вкладаючи свої кошти у випуск саме тих товарів, на які зараз є попит. Зрештою досягається відповідність між обсягом виробництва та сукупними потребами, формуються

необхідні пропорції, складається структура економіки, притаманна кожній країні.

2. Інформаційна – ринок формує уявлення виробників про суспільні потреби, попит на товари та послуги, а покупців – про стан виробництва в країні. Через коливання цін на послуги ринок інформує учасників виробництва про реальні витрати виробництва і необхідну якість асортименту тих продуктів і послуг, що виробляються.

«У процесі конкуренції ринок, з одного боку, постійно виявляє середньо виважені витрати всієї сукупності виготовленої певної послуги (товару), а з іншого – визначає кінцевий попит на різноманітні альтернативні послуги (товари) подібного призначення. Наявність інформації дає можливість кожному суб'єкту господарювання постійно зіставляти власне виробництво з умовами ринку, що змінюється, і заздалегідь вживати необхідних заходів щодо зниження індивідуальних витрат, зміни асортименту, підвищення якості товарів та послуг» [42].

3. Стимулююча – ринок націлює виробників на зниження витрат виробництва і підвищення його ефективності на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, поліпшення якості товарів та послуг. Ця функція ринку спонукає раціонально використовувати ресурси, не боятися нового, якщо суб'єкти господарської діяльності не впроваджуватимуть інновації, то вони будуть неконкурентоспроможними і врешті решт збанкрутують.

4. Оздоровча – ринок через механізм конкуренції (а тому справедливо і неупереджено) звільняє економіку від суб'єктів, які господарюють неефективно, є збитковими за умов ринкової економіки, й відкриває широкі можливості тим, хто діє найефективніше. Виконуючи цю функцію, ринок виступає у ролі об'єктивного судді, який відбирає найкращих та найкорисніших для суспільства виробників, наслідком чого стає підвищення середнього рівня ефективності економіки. Водночас ринок дає адекватну оцінку й «діяльності менеджера, його кваліфікації, здатності діяти у нестандартних економічних ситуаціях» [24].

5. Розподільча функція виявляється в тому, що через ринок розподіляються засоби виробництва і предмети споживання, а коливання цін зумовлює перерозподіл доходів підприємств і населення.

6. Функція ціноутворення. Суть даної функції в тому, що «внаслідок взаємодії попиту і пропозиції на ринку в умовах досконалої конкуренції визначається ціна, встановлюється вартісна оцінка продукту, тобто сума грошей, яку потрібно заплатити за товар. Вона повинна задовольняти продавця і покупця, і на цій основі відбувається обмін товарів» [1].

7. Контрольна – ринок забезпечує вплив споживача на виробництво, оскільки тільки на ринку визначається, наскільки необхідний суспільству вироблений продукт.

8. Інтегруюча функція полягає в тому, що «ринок об'єднує економіку в єдиний організм, розвиваючи систему горизонтальних і вертикальних зв'язків між різними галузями виробництва та регіонами країни. Через ринок здійснюються і міжнародні інтеграційні процеси. Саме ринок забезпечує взаємодію функцій, перелічених вище, і допомагає виробити ефективні рішення щодо стратегії подальшої підприємницької діяльності.

Якщо ринок не виконує своїх функцій, тоді в економіці та суспільстві розгортаються і панують такі негативні явища: зростання дефіциту товарів і послуг або їх надвиробництво; зростання рівня цін відбувається швидше, ніж доходи споживачів і прибутки виробників; спостерігається зубожіння населення; є низьким й рівень конкурентоспроможності суб'єктів ринкових відносин. Все це свідчить про гостру необхідність подальшого створення умов для розвитку ринку та його інститутів, а також удосконалення структури ринку.

Фахівці пояснюють, що «структура ринку – це його внутрішній устрій та зовнішнє розташування інститутів, які забезпечують ефективне існування ринку як системного економічного явища» [24]. Внутрішні складові елементи структури ринку – співвідношення попиту, пропозиції і ціни, їх зв'язки, тенденції або закони розвитку – визначають поняття «кон'юнктура ринку». Ринок залежно від об'єкта, суб'єкта, місця розташування, рівня конкуренції,

пропозиції та попиту, кінцевого призначення товарів і послуг має свою кон'юнктуру, яка постійно змінюється і потребує систематичного дослідження, яке здійснює спеціальна наука — маркетинг.

Аналіз літературних джерел дав нам можливість з'ясувати, що існують такі класифікації ринку (рис. 1.3):

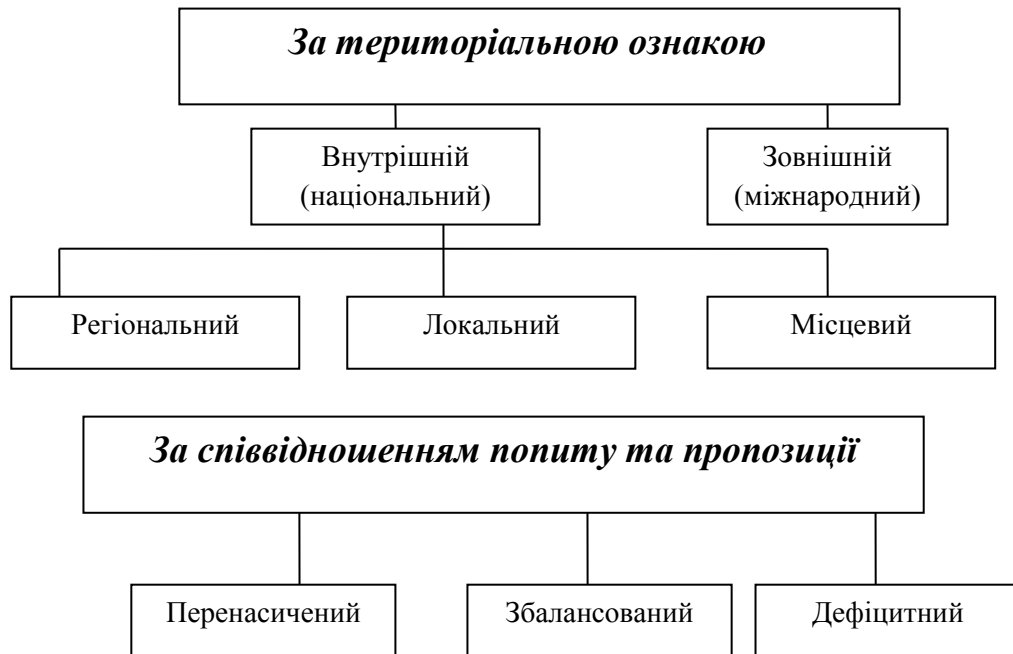


Рис.1.3. Основні види ринків [1, 42].

Залежно від умов, за яких діють суб'єкти господарського життя, розрізняють:

✓ Вільний ринок, який визначається великою кількістю незалежних виробників однорідних товарів, які не можуть впливати на рішення один одного, на рівень цін. Немає обмежень у інформації про попит, пропозицію, ціну, якість продукції тощо. Йде вільне ціноутворення, що складається внаслідок співвідношення між суспільним попитом і суспільною пропозицією певного товару. Відсутні штучні бар'єри при входженні на ринок того чи іншого товару та виходу з нього. Цей ринок існував з початку XVI до кінця XIX століття.

✓ Монополізований ринок характеризується незначною кількістю виробників товарів певного виду, є дефіцит необхідної інформації, обмежений доступ до ресурсів. Дії учасників ринкових відносин погоджуються.

Монополізований ринок може бути монополістичним (на якому домінує один виробник або продавець) і олігополістичним (на якому панує невелика кількість суб'єктів господарювання).

✓ Регульований ринок – той, що регулюється і контролюється державою за допомогою спеціальних заходів адміністративного та економічного характеру

Досвід країн з розвиненою ринковою економікою, свідчить, що вона являє собою механізм, що працює збалансовано і ефективно.

Важливими елементами ринкової економіки, як вже зазначалося, є попит і пропозиція. Саме їх взаємодія формує ціни на товари та послуги. Кількісний та якісний вияв цих компонентів та характер взаємодії між ними визначають стан ринку, зрілість ринкових відносин у тій чи іншій країні або окремій галузі економіки

Розглянемо, що ж таке попит. «Попит це потреба в певному товарі, яка забезпечується грошима» [1]. Виділяють ціну попиту і ціну пропозиції. Ціна попиту – це та максимальна ціна, яку споживачі готові запропонувати за певний товар або послугу.. Зниження ціни веде до відповідного збільшення попиту (коли інші умови залишаються без змін). Отже, між ціною товару та обсягом попиту на нього існує зворотній зв'язок. Фахівці називають його законом попиту. Він полягає в тому, що чим нижча ціна товару, тим більший обсяг його може бути реалізований на ринку, і навпаки, чим вищою буде ціна, тим меншу кількість його можна буде продати.

Розглядаючи закон попиту, необхідно відзначити, що в окремих випадках він не діє. По-перше, він не діє при ажіотажному попиті на товари, коли відбувається масове скуповування товарів, викликане очікуванням підвищення цін, інфляції, конфіскаційної грошової реформи. По-друге, зміна цін, як правило, не діє на ринку дорогих і рідкісних товарів.

На попит впливає ряд факторів, основними є:

- 1) ціни на товари та послуги;
- 2) доходи споживачів;
- 3) ціни на товари-субститути (замінники)» [24].



Поряд із цим на попит здійснюють вплив й нецінові фактори:

- 1) зміни у смаках споживачів;
- 2) кількість споживачів;
- 3) очікування споживачів,
- 4) зміна потреб і моди;
- 5) реклама [1].

«Пропозиція – це сукупність продуктів чи послуг, що представлені на ринку або можуть бути вироблені й доставлені на нього», – вважає Ю.П. Мічуда [40].

М.О. Ажнюк пропонує наступне визначення, «пропозиція – це сукупність товарів, які представлені на ринку» [1].

Між ціною товару та обсягом його пропозиції існує пряма залежність. Чим вищою стає ціна на товар, тим більшу кількість його готові запропонувати постачальники, бо саме від цього залежить їхній прибуток. Цю взаємозалежність ціни і пропозиції фахівці називають законом пропозиції. Його суть полягає в тому, що зростання цін зумовлює збільшення пропозиції товарів і, навпаки, зниження цін на товари, закономірно веде до зменшення їх пропозиції на ринку.

На пропозицію також впливає цілий ряд факторів, які значною мірою визначають обсяг пропозиції:

- 1) ціни на ресурси;
- 2) технології виробництва;
- 3) податки і дотації;
- 4) ціни на товари-субститути;
- 5) кількість покупців;
- 6) очікування зміни цін» [65].

Зауважимо, що сам по собі ринок не вирішує всіх проблем соціально-економічного життя. Існує цілий ряд питань і проблем, розв'язання яких мають взяти на себе держава та різні громадські інститути. Це регулювання зовнішніх

впливів, встановлення соціальної рівноваги, забезпечення населення соціальними благами, перспективний розвиток країни.

Світовий досвід у практиці спортивного руху показує, що формування ринку як форми організації надання фізкультурно-спортивних послуг відбувалося еволюційним шляхом протягом тривалого часу при відповідній законодавчій діяльності держави.

## **1.2. Соціально-економічний феномен ринку та специфіка ринку ФСП**

У країнах, де існують соціально-економічні системи ринкового типу, функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту відбувається з певними особливостями. «Це зумовлюється чинниками зовнішнього характеру стосовно сфери фізичної культури і спорту – політичними, соціальними, економічними, культурними тощо» [40].

Спорт за останні десятиліття перестав бути надбанням вузького кола обраних осіб, що мають в розпорядженні відповідні фінансові ресурси і багато вільного часу, але перетворився на справжній масовий феномен. Завдяки освітнім програмам і засобам масової інформації увійшов практично у кожен будинок і кожну родину. На сьогодні у світі багаторазово збільшилася чисельність тих, хто займається спортом, з'явилась мода на здоровий спосіб життя, зросла армія вболівальників та фанатів, отримали популярність численні нові спортивні дисципліни і види спорту. Масовий попит на спорт, спортивні товари і послуги сприяв створенню індустрії спорту і формуванню комплексної системи спортивного бізнесу, який визначається, як «уся сукупність підприємств, інститутів і економічних стосунків, пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту». Спортивний бізнес є відносно молодого галуззю, що повною мірою сформувалася лише в другій половині двадцятого століття» [21, 40].

Водночас, слід взяти до уваги, що самотність сфери фізичної культури і спорту як соціальної системи, її самодостатність багато в чому визначається

внутрішніми факторами, дія яких надає процесу функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту специфічних рис та ознак.

Як вже зазначалося, у соціально-економічному сенсі, фізична культура і спорт розглядаються дослідниками як сфера послуг. А фахова діяльність суб'єктів цієї сфери трактується як така, що втілюється у специфічному результаті – послугі фізичної культури і спорту [66]. На думку Мічуди Ю.П., ФСП – «являє собою діяльність фахівців з фізичного виховання і спорту, пов'язану з використанням специфічних економічних ресурсів і спрямовану на досягнення бажаного стану організму людини засобами фізичної культури і спорту»[40].

Важливо підкреслити, що ефективність діяльності фахівців фізичного виховання і спорту залежить не лише від її змісту та рівня якості її компонентів, а й від інших моментів, які є своєрідним фоном цієї діяльності. «Йдеться про послуги «другого плану», наявність яких робить діяльність тренера, інструктора, спортсмена привабливішою для відвідувачів оздоровчих занять або спортивного видовища і зрештою створюють у потенційних споживачів послуг додаткову мотивацію стати активним учасниками фізкультурно-спортивну діяльність. Послуги «другого плану» з'явилися на ринку з метою сприяння підвищенню якості основних послуг сфери – занять оздоровчою фізичною культурою, масовим спортом, відвідування спортивних видовищ» [66].

Зважаючи на викладене, послуги, які виробляються у сфері ФКіС, доцільно об'єднати у три великі групи: основні, додаткові і супутні послуги (рис. 1.4) [40].

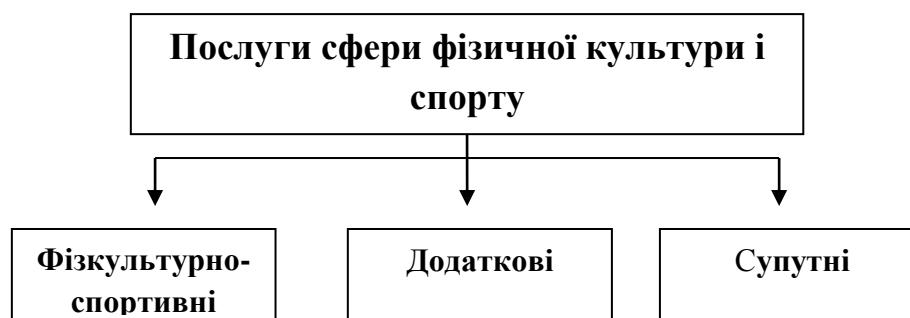


Рис. 1.4. Послуги сфери фізичної культури і спорту.

Перша група – це головні послуги сфери фізичної культури і спорту, саме фізкультурно-спортивні послуги, наявність яких визначає їх соціальну значущість. Дві інші групи репрезентують послуги «другого плану».

Зрозуміло, що професійний баскетбольний клуб є «виробником» спортивно-видовищної послуги. Професор Мічуда Ю.П. визначає, що СВП – це різновид фізкультурно-спортивної діяльності, що має на меті досягнення специфічного психоемоціонального стану людей і характеризується виникненням відчуття співпереживання чи естетичної насолоди [40]. Так, виробниками цієї послуги є спортсмени, тренери і судді. В умовах ринкової економіки, коли СВП є товаром, зростає вага економічного компонента мотивації спортсменів, що найбільш чітко простежується у професійному спорті.

Виробництво ФСП засновується на використанні своїх специфічних засобів виробництва – спортивних споруд (стадіонів, басейнів тощо), різноманітного обладнання, спеціальної екіпіровки й знарядь тощо. Тобто потребує використання відповідного речового фактора – засобів виробництва, тому можна стверджувати, що вона має загальноекономічні ознаки виробничого процесу.

В той самий час «процес виробництва є також процесом праці, яка залежно від галузі економіки, має відповідний зміст, специфічне фахове призначення. ФСП створюються працею фахівців: викладачів фізичного виховання, інструкторів фізичної культури, організаторів масової фізичної культури, тренерів» [40]. Специфічним є також сам предмет праці в процесі виробництва ФСП – психофізіологічний стан людини-споживача цієї послуги. Так, «фахівці фізичної культури і спорту, використовуючи спортивні споруди, обладнання, інвентар, впливають на психофізіологічний чи емоційний стан фізкультурника, спортсмена, глядача з метою привести його до бажаних параметрів, тобто з метою надати ФСП. Це зумовлює цілий ряд характерних рис ФСП, що відрізняють її від матеріального продукту» Це – невідчутність ФСП, неможливість її зберігання, невіддільність ФСП від джерела виробництва,

обов'язковість регулярного споживання ФСП. відносна нестабільність якості ФСП., можливість колективного споживання ФСП [20].

Дійсно, аналізуючи особливості ФСП, ми розуміємо, що заздалегідь не можна передбачити якою вона буде, надається вона в той самий момент, що й споживається. Дійсно є ефект тільки за умови її регулярного споживання, одне, навіть найкраще тренування не дасть результату. Цю послугу можна споживати колективом, разом перебуваючи на стадіоні або перед екранами телевізорів. Її неможливо зберігати.

Аналізуючи діяльність фізкультурно-спортивних організацій, в тому числі спортивних клубів, треба врахувати, що крім основної в програму їх діяльності входять додаткові та супутні послуги.

Додаткова послуга – є результатом діяльності, що спрямована на створення необхідних умов для виробництва ФСП та забезпечення її високої якості, а також підвищення ефекту від їх споживання, вона є спорідненою з ФСП,

У спортивних клубах – виробниках СВІ до додаткових послуг відносять такі: інформаційні послуги, розважально-видовищні послуги, зустрічі зі спортсменами і тренерами)тощо.

Супутня послуга – діяльність, що створює умови для підвищення мотивації споживання ФСП, хоча безпосередньо не пов'язана з її виробництвом.

Серед супутніх послуг: паркування та охорона транспортних засобів споживачів послуг, забезпечення безпеки відвідувачів, забезпечення глядачам підвищеного комфорту, торгівля продуктами харчування і сувенірами; лотереї, розіграші призів тощо [66].

Отже, сфера фізичної культури і спорту є однією з галузей економіки. Як і для будь-якої іншої галузі народного господарства, їй притаманний характерний специфічний результат діяльності – ФСП. Фахівцям з менеджменту важливо правильно розуміти економічний аспект фізкультурно-спортивної послуги. І це закономірно, бо в умовах ринку наслідки фізкультурно-спортивної діяльності значною мірою залежать від її економічних компонентів [22]. Фізкультурно-

спортивна послуга, на думку фахівців, є основою «становлення і формування ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту».

Історія розвитку фізичної культури і спорту у різних країнах світу свідчить про те, що ефективність функціонування ринку ФСП, межі його розгортання обумовлені зовнішніми стосовно сфери фізичної культури і спорту факторами. Головні серед них, як вважає Ю.П Мічуда, це – «рівень розвитку економіки країни у цілому, стан національного ринку, рівень конкуренції між його суб'єктами, розвиток ринків товарів спортивного призначення, робочої сили фахівців з фізичного виховання і спорту, додаткових та супутніх послуг» ( рис. 1. 5) [40].

### НАЦІОНАЛЬНИЙ РИНОК

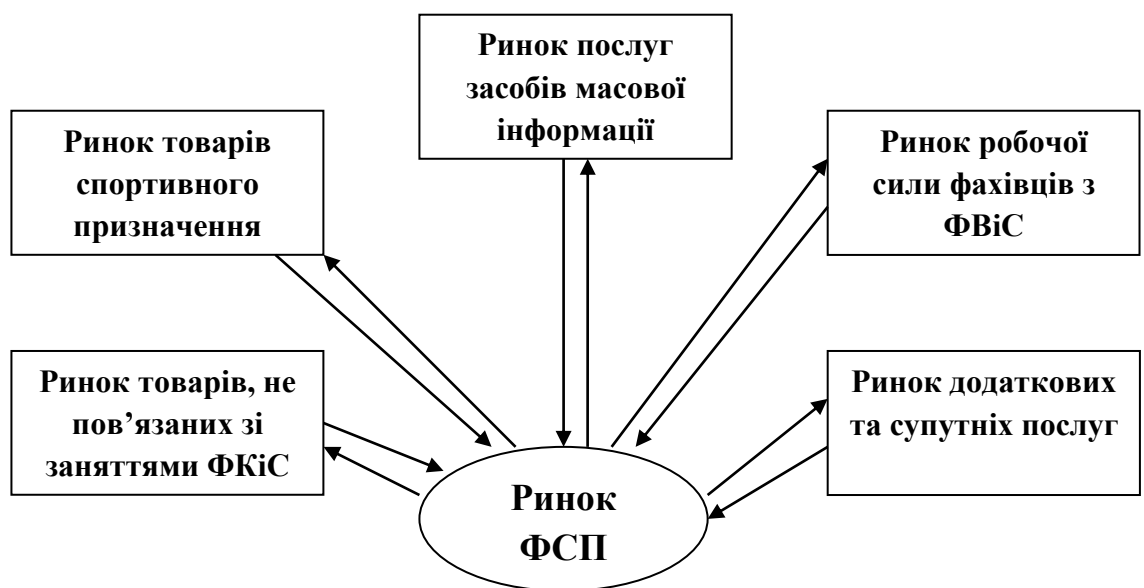


Рис.1.5. Ринок ФСП та його взаємозв'язки.

Сьогодні, ефективне функціонування ринку ФСП вже неможливе уявити без розвитку ринку товарів спортивного призначення. Зрозуміло що й бізнесмени з інших галузей економіки почали активно використовувати його в своїх інтересах, пропонуючи свою продукцію.

У цьому випадку вони почали виконувати на ринку «функцію так званих вторинних споживачів ФСП» [20].

Реалізація цієї функції здійснюється у двох основних напрямках. По-перше, це поєднання ринку ФСП та ринку інших товарів. Воно найбільш ефективно у тому разі, коли споживачам ФСП пропонують додаткові або супутні товари чи послуги. Наприклад, особі, що бере участь у фізкультурно-оздоровчих заняттях, можуть запропонувати медико-діагностичні послуги, послуги сауни, масажу тощо. А глядач, який відвідує спортивно-видовищний захід, може придбати спортивні сувеніри продукти харчування, напої, тощо.

По-друге, ринок ФСП інтенсивно використовується бізнесом як сприятливе середовище для поширення інформації про себе серед потенційних споживачів своїх товарів. З метою проникнення на ринок ФСП представники бізнесу встановлюють довготермінові ділові контакти з ФСО, виступаючи їхніми спонсорами. При цьому представники бізнесу віддають перевагу контактам з тими з них, які добре відомі у світі або країні [20, 22].

Важливою тенденцією розвитку сучасного ринку ФСП є його інтернаціоналізація. Посилення інтернаціоналізації ринку ФСП стосовно спорту вищих досягнень виявлялось у низці моментів. По-перше, «цьому сприяло постійне зростання кількості міжнародних змагань та кількості їх учасників. Інтернаціоналізація ринку ФСП виявляється також у встановленні органами управління спортом (міжнародними та континентальними федераціями з видів спорту, Міжнародним олімпійським комітетом) загальних стандартів якості ФСП та впровадження їх на національному рівні. Причиною посилення інтернаціоналізації ринку ФСП є визначення на законодавчому рівні виключних прав суб'єктів міжнародного спортивного руху щодо контролю за відповідними сегментами світового ринку ФСП» [21, 40] .

Інтернаціоналізація ринку ФСП проявляє себе у розробці стандартів і вимог до спортсменів, боротьбі з використанням допінгу, збільшенні кількості міжнародних змагань а також у зростанні ролі міжнародних корпорацій та посередників у розвитку світового ринку ФСП.

Рух ФСП від виробників до споживачів відбувається на галузевому ринку з використанням всіх можливостей сучасного маркетингу. У сфері ФКіС діє низка

об'єктивних чинників, що «модифікують класичні умови існування ринку. Можна умовно поділити ці чинники на дві групи: внутрішні та зовнішні» [20].

Внутрішні чинники – такі, що «впливають із самої суті фізичної культури і спорту як соціально-економічного феномену. Характер їхнього впливу на формування ринкових відносин зумовлюється специфікою самого результату економічної діяльності у сфері фізичної культури і спорту – ФСП, її властивостями». До зовнішніх належать такі чинники формування ринку у сфері фізичної культури і спорту, що «діють за її межами, віддзеркалюють її роль та місце у соціально-економічному житті суспільства, зв'язки з іншими сферами економіки. Це соціальні функції фізичної культури і спорту, соціальне призначення ФСП, можливість використання останніх в економічних цілях, загальний рівень розвитку економіки країни. Сукупна дія вказаних чинників визначає такі особливості ринку ФСП, як його обмеженість та вторинність» [40].

Порівняно з іншими галузями економіки, у сфері фізичної культури і спорту ринкові відносини розвиваються у досить жорстких межах. Одна з об'єктивних причин цього – специфіка ФСП. Такі їх властивості, як невідчутність, неможливість зберігання, несталість якості, обов'язковість регулярного споживання, істотно ускладнюють формування ринкового попиту [20].

Межі поширення ринку у сфері фізичної культури і спорту визначаються також її місцем та роллю у суспільному житті тієї чи іншої країни. Споживання ФСП має важливе значення як для окремої людини, так і для суспільства у цілому. Особливо це стосується фізкультурно-виховних, фізкультурно-оздоровчих та спортивно-оздоровчих послуг, бо саме вони здатні задовольняти життєво важливі потреби людей – потреби у зміцненні здоров'я й веденні здорового способу життя. Щоб забезпечити задоволення цих потреб, необхідно створити умови для широкого доступу населення до названих послуг. За наявності класичного ринку з вільним ціноутворенням – це нереально, оскільки для багатьох послуг виявляться не “по кишені”. Тому держава змушена надавати їх або безплатно, або за регульованими цінами. Тим самим



вона істотно звужує рамки ринкових відносин, виключаючи з них значну кількість послуг [20].

Специфіка ринку послуг спорту, на думку Є.В. Імаса, Ю.П. Мічуди, О.В. Ярмолюк проявляється в наступному:

- в особливості нематеріального виробництва, яка полягає в тому, що "продукти" такого виробництва (послуги) мають соціально-культурний характер, оскільки пов'язані з феноменами культури й духовного життя суспільства. Споживання послуг спорту сприяє задоволенню не стільки матеріальних, скільки духовних потреб людини, сприяє підтримці його нормального життя;

- у високій залежності й чутливості виробників послуг до змін в ринковій кон'юнктурі. Споживання послуг спорту багато в чому обумовлено вимогам моди, а також сильно мінливим уявленням про сучасний, престижний спосіб життя. Цей факт створює певні труднощі у виробничій та підприємницькій діяльності, оскільки висуває високі вимоги до точності аналізу й прогнозу ринкових факторів попиту на послуги, збільшує ризик від непередбачуваних змін до них;

- у територіальній сегментації і локальному характері ринку послуг спорту. У пошуках послуг споживачі, як правило, обирають близько або зручно розташовані спортивні споруди. Крім того, форми надання послуг, попит та умови функціонування спортивних організацій в значній мірі визначаються характеристиками території і, отже, цільовою аудиторією, яка охоплена на конкретному ринку [20].

### **1.3. Менеджмент як система ефективного управління фізкультурно-спортивною організацією в умовах ринкових відносин**

У сучасних умовах менеджмент розглядається як один з «базисних елементів економіки поряд із землею, капіталом і кадрами» [39]. Сучасний менеджмент – особлива галузь діяльності і знань, без глибокого оволодіння менеджментом в наш час неможливо ефективно управляти організацією.

У науковій літературі склалася традиція, що дає терміну «менеджмент» надзвичайно широке трактування. Менеджмент визначається як: ефективне використання матеріальних і людських ресурсів для досягнення цілей організації; «сфера людської діяльності й галузь знань, що включає як обов'язковий елемент управління людьми», «забезпечення виконання роботи з допомогою інших осіб» [52].

М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі у своїй класичній праці «Основи менеджменту» визначають менеджмент як:

- уміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Це вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях;
- процес планування, організації, мотивації, контролю, необхідних для формування і досягнення цілей організації;
- управління не предметами, а організація і управління роботою людей;
- діяльність по пошуку найкращих шляхів досягнення цілей організації;
- наука управління, сукупність принципів, методів і способів управління з метою підвищення ефективності діяльності організації і збільшення прибутку» [39].

Отже, дати всеохоплююче, однозначне і коротке визначення цього поняття надзвичайно складно, набагато легше перерахувати його відмінні риси. Так, менеджмент – це:

- раціональний спосіб управління організаціями;
- управління, що орієнтоване на доходність і прибутковість;
- контроль, що використовує особливі форми організації праці;
- договірні і контрактні відносини між працівником і роботодавцем;
- особлива галузь науки;
- професійна спеціалізація управляючих-менеджерів, що складають штат організації [4, 39, 52, 68].

Є очевидним, що сучасні підходи до менеджменту характеризують його як тип управління, який відповідає сучасним потребам ринкової економіки й це

цілком виправдано, бо завданням менеджменту є забезпечення прибутковості і конкурентноздатності організації.

Таким чином, менеджмент – це управління в ринкових умовах, що передбачає:

- орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом;
- прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами;
- господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів;
  - постійне коригування цілей і задач залежно від стану і вимог ринку;
  - виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну;
- використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень [33, 50].

Залежно від того, що є пріоритетним у засобах управління, виділяють такі види управління, як адміністративне, економічне, соціально-економічне, технократичне.

Менеджмент охоплює практично всі сфери діяльності організації. Управління організацією постає у вигляді процесу здійснення певного типу взаємопов'язаних дій щодо формування та використання ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Менеджмент не є еквівалентом всієї діяльності організації по досягненню кінцевих цілей, а включає в себе тільки ті функції і дії, які пов'язані з координацією і встановленням взаємодії всередині організації, зі спонуканням до здійснення виробничої та інших видів діяльності, з цільовою орієнтацією різних видів діяльності тощо [33, 38].

Традиційно менеджмент асоціюється з ринком товарів і послуг. Там, де є організація, там потрібний і менеджмент. Залежно від типу організації, він може

мати різну форму і специфічні ознаки (менеджмент у політиці, в економіці, в культурі, спорті тощо). Але база менеджменту скрізь однакова. Саме в цьому полягає зміст менеджменту, який виявляється в сукупності його аспектів (рис.1.6) [50, 52].



Рис. 1.6. Аспекти менеджменту.

У загальному вигляді менеджмент розглядається як певний тип взаємодії, що існує між двома сторонами, одна із яких у цій взаємодії є суб'єктом менеджменту, а інша – об'єктом.

Суб'єкт менеджменту – ланка системи управління, що управляє, здійснює цілеспрямовану дію на інші елементи системи управління. В якості суб'єкта менеджменту може виступати як посадовець, зокрема, директор підприємства,

начальник цеху, начальник відділу тощо, так і органи управління, наприклад, міністерство.

Об'єкти менеджменту – ті, хто адекватно сприймає дії, впливи, команди з боку суб'єкта менеджменту, і діють відповідно до них. В якості об'єкта менеджменту виступають, зокрема, працівник, трудовий колектив, або його підрозділ, господарська діяльність підприємства в цілому або її конкретна сфера (фінанси, збут і т. д.) У своїй єдності суб'єкт і об'єкт менеджменту утворюють його систему.

Система менеджменту – це єдність суб'єкта й об'єкта менеджменту, що досягається у складних соціальних системах внаслідок не тільки саморегулювання, але й цілеспрямованого впливу об'єкта менеджменту на суб'єкт. Якість цього впливу, насамперед, залежить від багатьох чинників: характер управлінських та організаційних відносин, зміст управлінської й організаційної діяльності; доцільність дій суб'єкта менеджменту, його головних складових (органів управління, організацій в цілому, окремих керівників), поточна ситуація, стиль управління тощо [50, 52].

Економічний механізм менеджменту об'єктивно обумовлений вимогами ринку і залежить від результатів управлінської та господарської діяльності організації. Він складається з трьох частин:

- внутрішньо-фірмового управління,
- управління виробництвом,
- управління персоналом.

Менеджмент об'єднує під своїм початком працю багатьох фахівців: економістів, маркетологів, статистиків, інженерів, психологів, юристів, бухгалтерів тощо. Варто підкреслити, який би характер не носила господарська діяльність будь-якої організації, але якщо вона спрямована на отримання прибутку або підприємницького доходу, то можна сказати, що вона здійснюється за допомогою менеджменту. Таким чином, менеджмент охоплює діяльність різних галузей, промислових підприємств, банків, страхових товариств, готелів, спортивних клубів і цілий ряд інших господарських

організацій, які виступають в ринковому механізмі як самостійні економічні суб'єкти [9, 68].

Одним із різновидів галузевого менеджменту є спортивний менеджмент. Спортивний менеджмент, що виник в умовах ринкової економіки, виступає як самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення фізкультурно-спортивною організацією, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і людських ресурсів із застосуванням науково-обґрунтованих принципів, функцій, методів і механізмів управління. Отже, спортивний менеджмент можна визначити «як теорію і практику ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних умовах ринку» [64].

На думку європейських фахівців, сучасний спортивний менеджмент характеризується:

- децентралізацією прийняття спортивних рішень та обмеженим діапазоном контролю;
- технічною компетентністю і впливовою роллю спортивних спеціалістів; свободою дій, рівнем кваліфікації;
- сильними позиціями експертів з управлінського спортивного апарату; командним стилем роботи топ-менеджерів;
- знаннями у галузі спорту та багатим практичним досвідом;
- організованістю та чітким виконанням функцій у кожній управлінській структурі;
- уникненням рутинних процедур і правил;
- структурними рішеннями та високою ефективністю [71, 74].

Сучасному спортивному менеджменту притаманні:

- 1) орієнтованість на практичний досвід;
- 2) націленість на конкурентні спортивні досягнення;
- 3) сконцентрованість на особистості;
- 4) орієнтованість на дії [6, 55].

ФСО, так саме як й будь-яка інша організація, в умовах ринкової економіки не може існувати без менеджерів. Для цього існує ряд причин:

- менеджери забезпечують виконання організацією її основного призначення;
- менеджери проектують і встановлюють взаємодію між окремими операціями й діями, виконуваними в організації;
- менеджери розробляють стратегії поведінки організації в оточенні, що змінюється;
- менеджери забезпечують інтереси осіб і установ, які контролюють організацію і є власниками її основного капіталу
- менеджери є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням;
- менеджери відповідають за результати діяльності організації;
- менеджери офіційно представляють організацію в церемоніальних заходах [38, 54].

Отже, в умовах ринкових відносин сфера фізичної культури і спорту потребує ефективного менеджменту і кваліфікованих менеджерів.

## **Висновки до розділу 1**

Проведений аналіз спеціальної літератури дозволив встановити, що «ринок» – «це механізм координації різноманітної діяльності людей через систему цін». Він вирішує три основні проблеми: що? як? і для кого виробляти? Функціонування ринку відбувається завдяки дії ринкового механізму, головними компонентами якого є попит на товари, послуги та їх пропозиція. Кількісний та якісний вияв цих компонентів та характер взаємодії між ними визначають стан ринку, зрілість ринкових відносин у тій чи іншій країні або окремій галузі економіки. Треба зауважити, що західні дослідники завжди підкреслювали еволюційний характер процесу інтеграції сфери ФКіС у систему економічних відносин ринкового характеру.

Сфера фізичної культури і спорту є однією з галузей економіки. Як і для будь-якої іншої галузі народного господарства, їй притаманний характерний специфічний результат діяльності – ФСП. Фізична культура і спорту належать до сфери послуг. Зауважимо, що виробництво послуг в економічному сенсі є процесом більш динамічним, ніж виробництво товарів що мають матеріальну форму. Це зумовлено тим що у відтворювальному процесі відсутня фаза розподілу, а саме виробництво послуг як правило співпадає зі споживанням.

Можна погодитися з позицією Ю.П Мічуди, що «ринок у сфері фізичної культури і спорту являє собою обіг специфічних товарів – ФСП і сукупність відносин з приводу їх купівлі та продажу». Якщо розглядати ринок ФСП у широкому розумінні, то можна стверджувати, що він являє собою певний спосіб організації економічного життя у сфері фізичної культури і спорту.

Фізкультурно-спортивна послуга є основою становлення і формування ринкових відносин у сфері ФКіС. Вона являє собою «діяльність працівників у сфері фізичної культури і спорту, основу на використанні ресурсів галузі та спрямовану на досягнення бажаного психофізіологічного, емоційного і морального стану людини засобами фізичної культури та спорту» [40]. Зрозуміло, що виробниками ФСП є різноманітні фізкультурно-спортивні організації, що потребують якісного управління.

Загальновідомо, що менеджмент є головним організаційним ресурсом в умовах ринкової економіки, його основна мета – забезпечення прибутковості компанії завдяки раціональній організації виробничого процесу та ефективного використання кадрів.

Спортивний менеджмент можна визначити «як теорію і практику ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних умовах ринку». Йому притаманні:

- орієнтованість на практичний досвід;
- націленість на конкурентні спортивні досягнення;
- сконцентрованість на особистості;
- орієнтованість на дії.



## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 1.1. Методи дослідження

Виходячи з необхідності досягнення мети та вирішення завдань дипломної роботи, з урахуванням специфіки об'єкта і предмета дослідження, нами були використані наступні методи:

1. Аналіз законодавчих, нормативно-правових документів, наукової літератури та моніторинг інтернет-сайтів.
2. Порівняння і співставлення.
3. Узагальнення.
4. Соціологічне опитування (анкетування).
5. Методи математичної статистики.

Метод (від грец. μέθοδος – «шлях через»), (англ. method) – це систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити для розв'язання певної задачі або досягнення мети. Це поняття є тотожним алгоритму діяльності чи технологічного процесу [51].

Одним з основних методів дослідження в нашій роботі був аналіз законодавчих, нормативно-правових документів, наукової літератури, що дозволило вирішити ряд поставлених завдань.

Відповідно до теми дипломної роботи, вивчалися різноманітні джерела з питань розвитку ринкових відносин у сфері ФКіС, особливостей спортивного менеджменту, становлення і розвитку спортивних клубів в Україні та закордоном, їх функціонування у ринкових умовах. Було опрацьовано і проаналізовано матеріали наукових досліджень та узагальнений досвід здійснення менеджменту у спортивних клубах, зокрема баскетбольних клубах Європи та України.

Теоретична інтерпретація і порівняльний аналіз різних нормативно-правових документів з науково-методичною літературою та періодичною пресою

з проблеми дослідження, дозволили виявити і сформулювати закономірності у діяльності спортивних клубів в ринкових умовах.

З різноманіття методів аналізу спеціальних літературних джерел ми застосовували два: традиційний (неформалізований) і формалізований (контент-аналіз). Суттєво відрізняючись між собою, вони доповнювали один одного і забезпечували отримання достовірної і надійної інформації

Суть контент-аналізу. полягає в тому, щоб знайти такі ознаки, риси, властивості досліджуваного об'єкта, в літературних джерелах, які легко підраховуються та віддзеркалюють певні суттєві його сторони. Він дозволив проаналізувати наявні відмінності в публікаціях з питань здійснення організаційно-правових механізмів підприємницької діяльності, встановити обсяг відведеного даному питанню місця в періодичній пресі, виданої в країнах з розвинутою ринковою економікою та в Україні [51].

Вивчення законодавчих і нормативних актів та бібліографічний пошук літературних джерел дали можливість скласти загальне цілісне уявлення про об'єкт досліджень, підтвердити актуальність проблеми і створити основу для подальшого дослідження обраної теми.

2. Порівняння і співставлення – це процес зіставлення предметів або явищ дійсності для встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, того, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження.

До методу порівняння застосовують наступні вимоги:

- порівнюватись можуть тільки такі явища, між якими може існувати певна об'єктивна спільність;

- порівняння має здійснюватися за найважливішими, найсуттєвішими (у плані конкретного завдання) ознаками [45]. Порівняння завжди є важливою передумовою узагальнення.

Цей метод дозволив нам порівняти дані, які ми отримали у ході соціологічного дослідження та дані, які говорять нам про дійсність

функціонування спортивних клубів в Україні. Також, змогли порівняти умови діяльності спортивних клубів України і клубів за кордоном.

3. Метод узагальнення. Логічний процес переходу від одиничного до загального чи від менш загального до більш загального знання, а також продукт розумової діяльності, форма відображення загальних ознак і якостей об'єктивних явищ. Найпростіші узагальнення полягають в об'єднанні, групуванні об'єктів на основі окремої ознаки (синкретичні об'єднання) [45].

Це – продукт розумової діяльності, що застосовувався нами при формулюванні висновків та обґрунтуванні пропозицій.

4. Соціологічне опитування (анкетування, бесіда). Соціологічне опитування як метод збору первинної інформації, в нашому дослідженні займає одне з провідних місць. Це пояснюється різноманітністю і якістю тієї інформації, яку можна отримувати з його допомогою [51]. Бо саме анкетування дає можливість отримати таку інформацію, яку не надасть використання будь-якого іншого методу. Опитування – це метод безпосереднього або опосередкованого збору первинної вербальної інформації шляхом соціально-психологічної взаємодії між дослідником і опитуваним.

У ході досліджень нами використовувалися основні види опитування – опосередкований (анкета) і бесіда.

Анкетування – це метод отримання інформації шляхом письмових відповідей респондентів на систему стандартизованих питань анкети [45].

В ході проведення соціологічного опитування нами була розроблена анкета (додаток А). Розроблена анкета носила стандартизований характер, оскільки вона відповідає наступним вимогам:

- кожне із 20 питань анкети пред'являється всім без винятку респондентам в одному і тому ж формулюванні;
- визначений суворий порядок постановки питань, кожне з яких має свій зафіксований номер (відповідно порядку пред'явлення);
- до кожного із змістовних питань додається список фіксованих відповідей й можливість запропонувати свій варіант.

За своїм функціональним призначенням питання анкет носили змістовний та допоміжний характер.

В опитуванні були задіяні керівний і тренерський склад БК «Київ-баскет» (20 осіб).

Бесіда – це цілеспрямована розмова з респондентом з метою з'ясування уявлення або розуміння ним питань дослідження.

5. Методи математичної статистики. У сучасному суспільстві важливу роль в механізмі управління виконує статистика. Вона здійснює збір, обробку, узагальнення і аналіз різноманітної інформації.

Методи математичної статистики – дозволили дати характеристику певної сукупності за конкретними ознаками. Для цього застосовувалися середнє арифметичне значення ( $\bar{X}$ ), процентне співвідношення (%), підсумовування показників ( $\Sigma$ ), ранжування (R).

## 2.2. Організація дослідження

Дослідження за темою магістерської роботи було проведене в федерації баскетболу України та БК «Київ-баскет». Респондентами виступали менеджери, спортсмени, тренери а також провідні фахівці цих організацій. Відповідно до мети і завдань кваліфікаційної роботи наші дослідження проводилися в 3 етапи:

**1-й етап** – підготовчо-організаційний (жовтень 2021-квітень 2022 року) – був присвячений теоретичному аналізу ринкових відносин у сфері ФКіС. Відбувався розгляд і вибір тематики досліджень, визначення її актуальності, вивчалися літературні джерела по темі дипломної роботи, відбувався їх аналіз. Були використані праці вітчизняних і зарубіжних авторів в області теорії і практики спортивного менеджменту, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність в системі фізичної культури і спорту, в тому числі і спортивних клубів.

**2-й етап** – збір і обробка інформації (квітень – вересень 2022 року). Цей етап передбачав розробку програми емпіричних досліджень, а також наукового інструментарію і безпосереднє проведення соціологічного дослідження, а також включав в себе період обробки отриманої інформації і був спрямований на вивчення особливостей піару спорту та основних напрямків використання сучасних PR-технологій.

**3-й етап** – аналіз та інтерпретація інформації (вересень - листопад 2022 року). включав в себе аналіз результатів математичної обробки даних, а також розробку висновків і практичних рекомендацій

Здійснювалася підготовка і оформлення остаточного варіанту магістерської роботи і презентації її результатів.

## РОЗДІЛ 3

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНОГО КЛУБУ( НА ПРИКЛАДІ КЛУБУ «КИЇВ- БАСКЕТ»)

#### 3.1. Поняття «спортивний клуб» і його сучасне трактування

Бібліографічний пошук і ретроспективний аналіз літературних джерел з питань організації діяльності спортивних клубів дозволили встановити, що сьогодні найпоширенішим є підхід до «клубу» як первинної спортивної організації. Взагалі, спортивний клуб може бути складовою більш чисельної спільноти – спортивного товариства, або самостійною організацією в складі спортивної федерації чи взагалі самостійною, незалежною структурою.

Вважається, що перші спортивні клуби виникли наприкінці XVIII століття у Великобританії як результат розвитку спорту, насамперед футболу і гольфу.

Вітчизняні спортивні клуби мають тривалу й непросту історію створення і діяльності [7, 12, 19, 27, 43].

У Радянському Союзі спортивні клуби після Жовтневої революції були ліквідовані й почали відроджуватися на початку 60-х рр. XX ст. Вони створювалися, головним чином, за виробничим принципом. Відповідно до діючого тоді «Положення про спортивний клуб підприємства» – спортивний клуб є «первинною ланкою добровільних спортивних товариств профспілок, передовою формою організації масової фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи» на підприємстві. Звання «Спортивний клуб» надавалося колективу фізкультури за високі показники в організації фізкультурно-спортивної роботи серед працівників даного підприємства [26].

Фахівці галузі ФКіС пропонують такі визначення даної поняття:

- Спортивний клуб – це «соціальна організація, що здійснює фізкультурно-спортивну роботу з населенням і проводить фізкультурно-спортивні заходи, а також забезпечує систематичну участь спортивних команд і окремих спортсменів клубу в спортивних змаганнях, що проводяться» [53].

- Спортивний клуб – це «первинна ланка безпосереднього об'єднання громадян, що бажають спільно займатися фізичною культурою, спортом, туризмом» [54].

- Ю.П. Мічуда відзначає, що спортивний клуб – «організаційна структура, яка веде самостійну діяльність, тобто є суб'єктом економічних відносин» [40].

- «Клуб – це об'єднання людей с однаковими інтересами, які регулярно зустрічаються, щоб співпрацювати і спілкуватися один з одним». – вважає С.В. Крюков [26].

Відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт», спортивний клуб є «закладом фізичної культури і спорту, що забезпечує розвиток визначених напрямів фізичної культури і спорту, видів спорту, здійснює фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надає фізкультурно-спортивні послуги» [15].

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» передбачає, що спортивні клуби на території України діють на підставі статуту (положення) та реєструються у встановленому порядку. Засновниками спортивних клубів можуть бути фізичні та юридичні особи [15].

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування сприяють діяльності спортивних клубів шляхом надання організаційної, методичної та іншої допомоги. Фінансування діяльності спортивних клубів здійснюється за рахунок коштів власника (засновника), інших джерел, не заборонених законодавством [14].

Аналіз спеціальної літератури дав можливість визначити наступні завдання спортивних клубів:

- надання населенню фізкультурно-спортивних, спортивно-видовищних та інших послуг;
- залучення висококваліфікованих спеціалістів до проведення тренувань і занять;
- організація і проведення фізкультурно-спортивних заходів;

- реалізація інформаційно–просвітницької діяльності з питань фізичної культури і спорту;
- розвиток професійних видів спорту [26, 32].

На нашу думку, сучасні клуби України можна класифікувати так:

1. СК, створені на базі підприємств чи організацій у формі громадських об'єднань;
2. Студентські спортивні клуби у вищих навчальних закладах.
3. Спортклуби професійного спорту.

Спортклуби професійного спорту, як правило, є комерційними організаціями [40]. Кожний клуб відповідно до своїх цілей розробляє відповідні навчально-тренувальні програми, бізнес-плани, маркетингові стратегії. Аналізуючи програми спортивних клубів, Куделков В.Е відмічає, що вони «орієнтуються на мотиви і цінності населення в заняттях різними видами спорту»[27]. Отже, спортивні клуби «виробляють», пропонують і надають різні види фізкультурно-спортивних послуг (рис. 3.1).

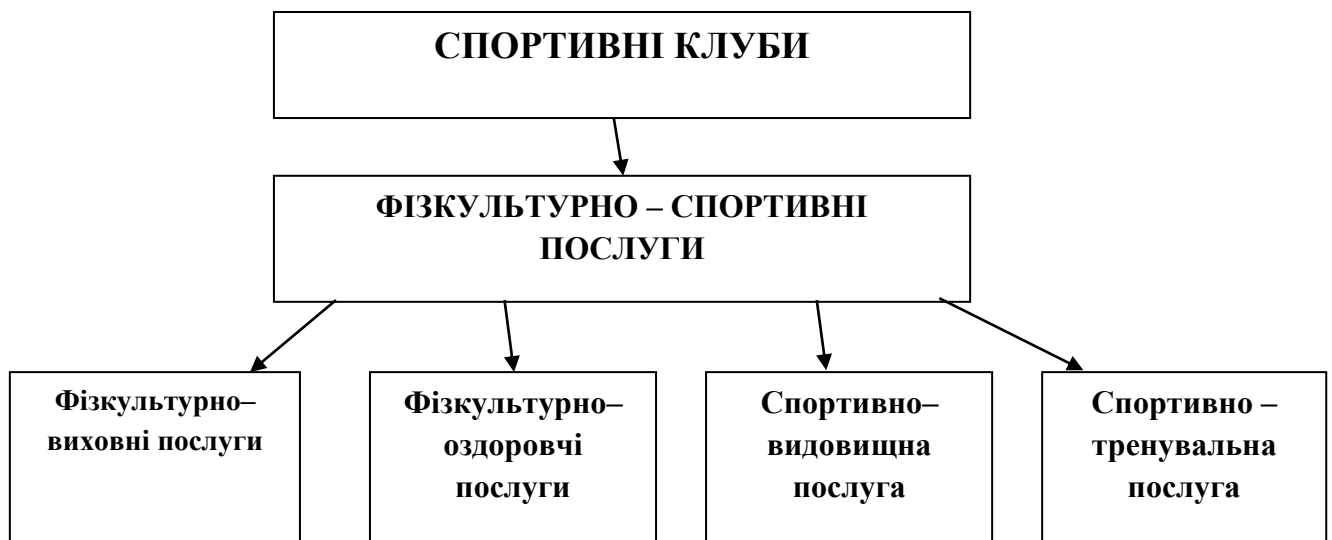


Рис. 3.1. Види фізкультурно-спортивних послуг, що надаються спортивними клубами в Україні.

Треба зауважити, що в наш час фундаментом системи організації спорту в усіх розвинених країнах – США, Канаді, Західній Європі, Японії є клубна



система. Клубна система, як вважають фахівці, будується на трьох головних принципах:

- клуби є самоорганізованими утвореннями, участь у них є добровільною;
- вони є фундаментом всієї системи;
- клубна система будується знизу догори [71].

Аналіз зарубіжного досвіду підтверджує, що в ринкових умовах спортивні клуби стали основною організаційною формою спортивного менеджменту. З розвитком ринкових відносин та їх інтенсивним проникненням у сферу ФКіС, її комерціалізацією, модель клубу зазнала суттєвих змін. Сучасний спортивний клуб у багатьох випадках набув рис підприємницької структури з усіма її специфічними економічними функціями.

В економічному сенсі спортивні клуби західноєвропейського зразку є досить гнучкими організаційними структурами, що змогли швидко сприйняти ідеологію підприємництва і адаптуватися до вимог сучасного ринку ФСП [22].

Так, спортивні клуби Європи, як правило, є об'єктами приватної власності. Вони виявилися значною мірою адаптованими до функціонування в умовах ринку, більш орієнтованими на виявлення та задоволення потреб населення у фізкультурно-спортивних послугах високої якості, залучення різноманітних джерел фінансування.

Україна, будемо сподіватися, поступово перейде на клубну систему організації спорту, можна навіть сказати, що цей процес вже розпочався.

Як свідчить досвід розвинених країн, держава має визнати ці процеси, не заважати, прийняти їх й навколо них вже розбудовувати свою спортивну систему. Вивчаючи і використовуючи досвід інших країн ми отримуємо можливість набагато швидше пройти цей шлях. Але тут треба зробити дуже багато: змінити законодавство, зламати існуючі стереотипи, подолати корупцію і байдужість, розгорнути масштабну кампанію, спрямовану на інформування громадськості щодо нової моделі організації українського спорту, залучивши до

цієї роботи відомих і популярних спортсменів, лідерів думок, представників успішних клубів тощо.

### **3.2. Організаційно-правові аспекти створення спортивного клубу**

Аналіз нормативно-правових документів і фахової літератури з проблеми дослідження, переконує, що діяльність спортивного клубу стає можливою після встановлення його юридичного статусу. Відповідно до українського законодавства, «юридичними особами визнаються організації, що мають виокремлене майно, які набувають майнових прав, несуть обов'язки й можуть звернутися до суду з позовом, а також бути відповідачами у суді» [67].

Юридична особа має свій рахунок у банку, статут, гербову печатку штамп, ідентифікаційний код. Вона діє на основі прийнятого статуту і володіє цивільною правоздатністю. Правоздатність юридичної особи виникає з моменту затвердження її статуту або положення, а у випадках, коли статут підлягає реєстрації, правоздатність юридичної особи виникає у момент його реєстрації.

Юридична особа припиняє своє існування внаслідок ліквідації або реорганізації.

Цивільний кодекс України, констатує: «Юридичною особою є організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку. Юридична особа наділяється цивільною правоздатність і дієздатністю.... Юридична особа може бути створена шляхом об'єднання осіб та (або) майна» [67].

Кодекс визначає сутність і правовий статус комерційних і некомерційних організацій:

1. Юридичними особами можуть бути організації, що переслідують як основну мету своєї діяльності досягнення прибутку (комерційні організації), або такі, що не мають на меті досягнення прибутку і не розподіляють отриманий прибуток між учасниками (некомерційні організації).

2. Юридичні особи, що є комерційними організаціями, можуть створюватися у формі господарських товариств, виробничих кооперативів, державних і муніципальних унітарних підприємств.

3. Юридичні особи, що є некомерційними організаціями, можуть створюватися у формі споживчих кооперативів, громадських або релігійних (об'єднань), які фінансуються власником закладу з благодійних та інших фондів, а також в інших формах, передбачених законом [67].

Некомерційні організації можуть здійснювати підприємницьку діяльність, оскільки, це сприяє досягненню їй відповідає їх цілям.

Допускається створення об'єднань комерційних і (або) некомерційних організацій у формі асоціацій і союзів (табл.3.1) [26].

*Таблиця 3.1.*

### **Організаційно-правові форми юридичних осіб**

<b>I. Комерційні організації – юридичні особи, що розглядають досягнення прибутку основною метою своєї діяльності.</b>	<b>II. Некомерційні організації – не мають на меті досягнення прибутку і не розподіляють отриманий прибуток між учасниками</b>
<p><b>1. Індивідуальне підприємство</b>  <b>2. Господарські товариства</b>            (підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.            До господарських товариств належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Акціонерні товариства</b></li> <li>• <b>Товариства з обмеженою відповідальністю</b></li> <li>• <b>Товариства з додатковою відповідальністю</b></li> <li>• <b>Повні товариства</b></li> <li>• <b>Командитні товариства</b></li> </ul> <p><b>Державні і муніципальні унітарні підприємства.</b></p>	<p><b>1. Споживчі кооперативи</b>  <b>2. Громадські і релігійні організації (об'єднання)</b>  <b>3. Фонди</b>  <b>4. Об'єднання юридичних осіб (асоціації та союзи)</b>  <b>5. Некомерційні партнерства</b>  <b>6. Автономні некомерційні організації</b></p>

Вивчення літературних джерел з проблем дослідження, дозволило встановити, що найбільш оптимальними для створення і функціонування спортивних клубів в Україні є:

- комерційна організація у формі товариства з обмеженою відповідальністю (треба відзначити, що сьогодні – це найпоширеніша організаційно-правова форма комерційних організацій у світі);
- некомерційна організація у формі громадської організації [32, 54].

Взагалі, створення спортивного клубу, як об'єднання фізкультурно-спортивного спрямування може здійснюватися трьома способами.

Перший не передбачає державної реєстрації. Спортивна організація виникає шляхом прийняття засновником власного рішення про її створення у формі громадського об'єднання. В цьому випадку заснування ФСО здійснюється на основі рішення засновників й спортивний клуб не набуває права юридичної особи, не може самостійно вести фінансово-господарську діяльність й, відповідно, не може відкрити розрахунковий рахунок в банку. Тренерсько-викладацька діяльність в такому клубі може здійснюватися в формі індивідуальної трудової діяльності або на громадських засадах.

Другий спосіб – з державною реєстрацією спортивного клубу. Державна реєстрація спортивного клубу в формі товариства з обмеженою відповідальністю дозволяє йому набути права юридичної особи..

Третій спосіб – спортивний клуб може функціонувати і на правах структурного підрозділу іншої організації. В цьому випадку він також не реєструється і відповідно не набуває права юридичної особи [32, 53].

Кожний спортивний клуб, як і будь-яка формальна соціальна організація має такі ознаки:

- ◆ назву;
- ◆ затверджений статут або положення;
- ◆ визначену сферу діяльності;
- ◆ спільну мету (надання фізкультурно-спортивної послуги або виробництво спортивно продукції);

- ◆ штат персоналу і розподіл функцій між групами працівників;
- ◆ систему управління або менеджмент [32].

В процесі інституалізації, спортивний клуб, проходить ряд етапів. У зв'язку з цим розглянемо детально технологію відкриття нового спортивного клубу (табл. 3.2).

Таблиця 3. 2.

### Технологія створення нової фізкультурно-спортивної організації

Номер етапу	Зміст етапу
1	Прийняття рішення про створення нової фізкультурно-спортивної організації
2	Вибір організаційно-правової форми, визначення складу її засновників і назви
3	Проектування організації, підготовка засновницьких та інших документів, необхідних для реєстрації організації як юридичної особи і визначення її місцезнаходження
4	Проведення зборів засновників, підписання засновницьких документів, оформлення статуту і протоколу загальних зборів Засновників ФСО (рішення про заснування).
5	Формування статутного капіталу, оплата державного мита
6	Підготувавши та підписавши статут і протокол, можна приступити безпосередньо до реєстрації
7	Здача документів на реєстрацію державному реєстратору. (Для проведення державної реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю вам необхідно особисто подати державному реєстратору такі документи: 1) заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи (форма №1); 2) протокол загальних зборів учасників про створення товариства, затвердження статуту та призначення керівника; 3) статут (прошитий та пронумерований) - 2 примірники; 4) документи, що підтверджують структуру власності засновників - юридичних осіб, які дають змогу встановити фізичних осіб - власників істотної участі цих юридичних осіб (витяг з ЄДР); 5) документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи. Документи, що подаються для перевірки відомостей, наведених у реєстраційній картці: 1) копії паспортів керівника, учасників (стр.1,2 місце проживання) та довідок про їх ідентифікаційні номери.

	2) підтвердження місцезнаходження товариства (договір оренди, лізингу, купівлі-продажу тощо) та копія документа, що засвідчує право власності на приміщення.
8	У процесі реєстрації, ви отримуєте такі документи: 1) Виписка про державну реєстрацію. 2) Затверджений реєстратором статут. 3) Довідка з управління статистики про внесення до ЄДРПОУ; 4) Повідомлення з ПФ про взяття на облік платника ЄСВ;
9	Виготовлення печатки
10	Завірення банківських карток у із зразками підпису директора у нотаріуса. Для даної процедури потрібен Витяг з держреєстру, який можна отримати в реєстраційній палаті, сплативши держмити та подавши відповідний запит на видачу витягу з ЄДР
11	Відкриття розрахункового рахунку в банку

Тільки після того, як будуть пройдені всі етапи, створена організація може вести фінансово-господарські розрахунки і повноцінно здійснювати свою статутну діяльність, реалізувати свою місію [26].

### 3.3. Загальна характеристика баскетбольного клубу «Київ – Баскет»

Український баскетбольний клуб «Київ-баскет», має цікаву історію. Його було засновано у 1992 році відомим київським бізнесменом М. Бродським. БК був неодноразовим призером чемпіонатів України проіснував до 1998 року. За цей час тричі змінював назву Маккабі-Денді (1992–1993), Киев-Баскет (1993–1995), Денді-Баскет (1995–1998).

У 2017 році діяльність клубу було відроджено, сьогодні він представлений на баскетбольній арені чотирма професійними командами та дитячою баскетбольною академією. Команди виступають в українській Суперлізі, Першій, Вищій чоловічій та Вищій жіночій лігах. Базовим місцем тренувань для «Київ-Баскет» є спортивний комплекс «Меридіан» (Венето-спорт).

Організація Товариство «КИЇВБАСКЕТ» (LIMITED LIABILITY COMPANY KYIVBASKET (LLC KYIVBASKET) зареєстрована 03.08.2017 року за юридичною адресою: Україна, місто Київ, вулиця Героїв Севастополя, будинок 11в. Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом його діяльності є – 93.12 - Діяльність спортивних клубів; серед

інших видів діяльності – 85.51- Освіта у сфері спорту та відпочинку та 93.19- Інша діяльність у сфері спорту. Фірмі "КИЇВБАСКЕТ" присвоєно код ЄДРПОУ 41496283. Статутний фонд компанії становить 5 000,00 грн.

Баскетбольний клуб має статус юридичної особи, самостійний баланс, відокремлене майно, рахунки в банківських установах, у тому числі валютні, необхідні печатки, штампи, бланки. Клуб використовує власну символіку та атрибутику, так логотипом клубу є жовто-чорна войовнича бджола.

З позиції системного підходу БК «Київ-баскет» – це соціальна система, що складається як мінімум із двох підсистем: суб'єкту (органу) управління і об'єкту управління. В реальності ці підсистеми, в свою чергу, складаються із елементів – структурних підрозділів і окремих виконавців.

Ефективність управління клубом визначається не тільки якістю взаємодії структурних елементів всередині організації, але й факторами зовнішнього середовища, які здійснюють вплив прямо або опосередковано й викликають зміни в структурі організації, її розвитку і функціонуванні.

До зовнішнього середовища опосередкованого впливу відносяться економічні, політичні, демографічні, соціокультурні і навіть міжнародні фактори. Зовнішнє середовище прямого впливу включає ті елементи, що негайно викликають зміни у елементах внутрішнього середовища організації й чинять безпосередній вплив на них (рис. 3. 2).

Ефективне управління можливе лише в тому випадку, якщо менеджмент спортивного клубу «Київ-баскет». швидко і гнучко реагує на зміни в зовнішньому середовищі. Тому очевидно, що для того, щоб клуб нормально функціонував, ефективно працював, показував високі результати, привертав до себе увагу канали прямих і зворотних зв'язків організації повинні бути чітко визначені і діяти безвідмовно.

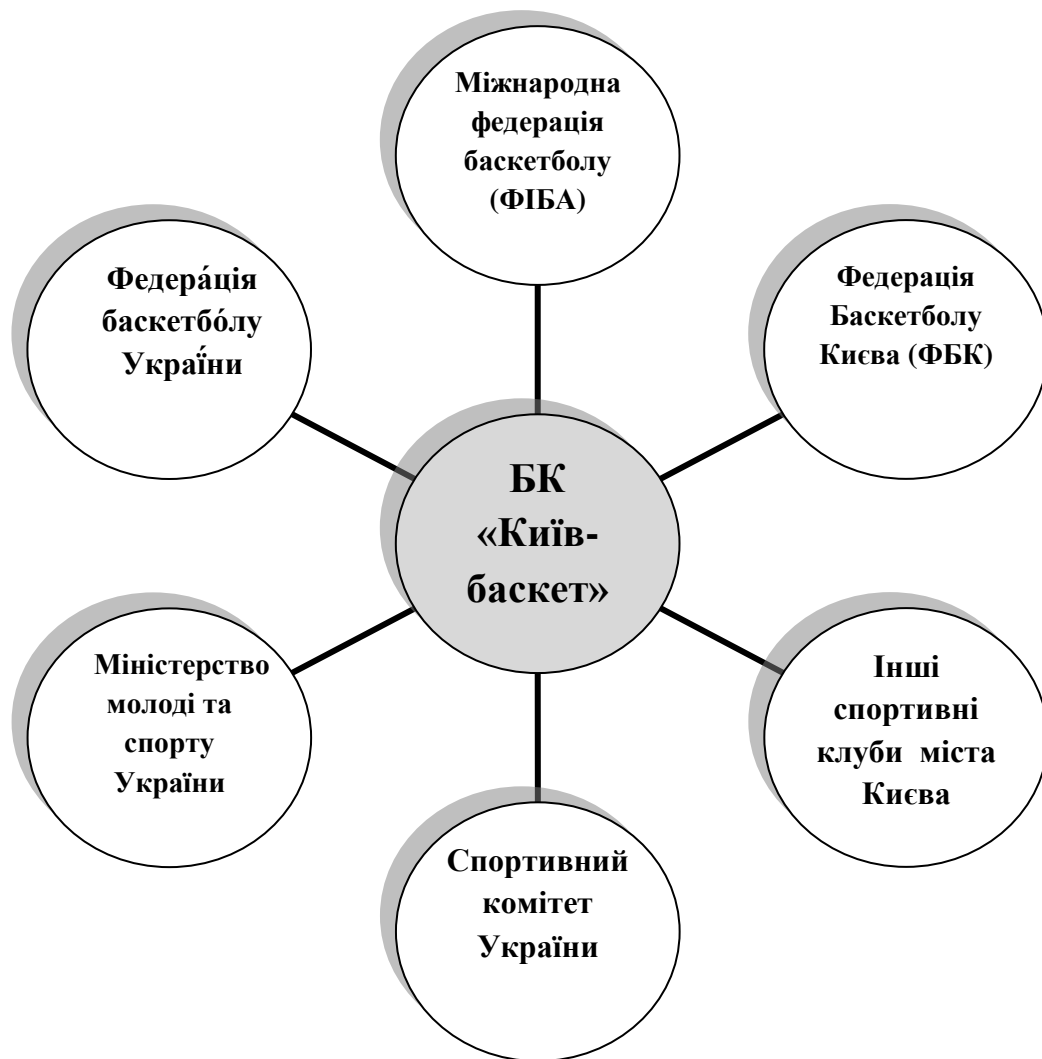


Рис. 3.2. Зовнішнє середовище БК«Київ-баскет».

БК«Київ-баскет» співпрацює з міжнародною, Українською та київською федераціями баскетболу, Мінмолодьспортом та Спортивним комітетом України. Ця співпраця є найбільш активною в таких питаннях і напрямках:

- популяризація баскетболу в Україні;
- фінансування збірної команди України з баскетболу;
- організація і проведення національних змагань;
- присвоєння спортсменам почесних звань тощо.

Система менеджменту в баскетбольному клубі «Київ-баскет», як і в будь-якій сучасній ФСО, – це, насамперед, цілісна система управління ресурсами (людськими, інформаційними, фінансовими, технічними) для досягнення визначених організаційних цілей [64].



Аналіз сучасних наукових джерел з проблем дипломної роботи дозволив нам встановити, що система менеджменту спортивної організації складається із наступних видів менеджменту: стратегічного, програмного (проектного), операційного, персоналу, інноваційного, ризик, фінансового менеджменту та маркетингового підходу у менеджменті.

Результати власного соціологічного дослідження дозволили нам з'ясувати, як оцінюють ефективність системи менеджменту БК «Київ-баскет», респонденти (рис. 3.3). Так, переважна більшість респондентів(55%) поставили оцінку – добре, 30% – задовільно. У 15% фахівців виникли проблеми – їм було важко оцінити ефективність системи менеджменту клубу. Позитивним є те, що жоден з опитаних не виставив негативної оцінки. Але, в той самий час стає очевидним, що система менеджменту клубу вимагає постійного вдосконалення, особливо враховуючи сучасні виклики й загальну ситуацію, що склалася в країні. Й відсутність відмінних оцінок є свідченням того, що керівництву клубу потрібно працювати у цьому напрямку більш наполегливо..

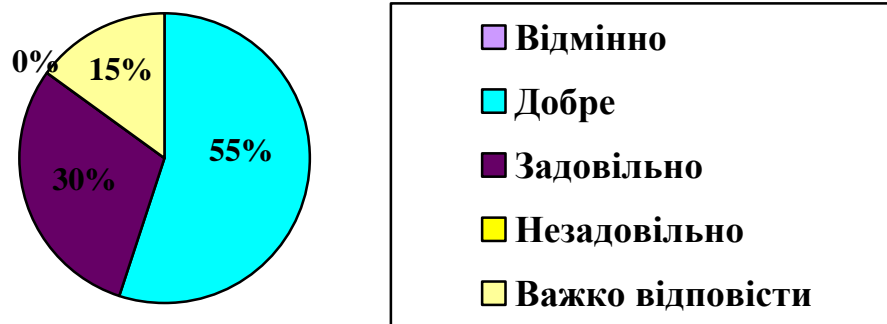


Рис. 3.3. Оцінка ефективності системи менеджменту БК «Київ-баскет» респондентами.

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що працюють в організації. БК «Київ-баскет». висуває високі вимоги до персоналу організації.

Основна мета управління персоналом БК «Київ-баскет». сконцентровується на:

- залученні висококваліфікованого персоналу;

- забезпеченні соціальної ефективності колективу;
- розподілі функцій між членами колективу, для ефективного функціонування спортклубу;
- відповідній мотивації персоналу [34, 38].

Управління персоналом відповідає концепції розвитку спортивного клубу «Київ-баскет», захищає інтереси спортсменів та співробітників і забезпечує дотримання законодавства України про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні колективу.

Отже, завдання зводяться до:

1. Забезпечення спортивної організації в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу.
2. Створення рівних можливостей для ефективної праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду.
3. Задоволення розумних потреб персоналу.
4. Забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
5. Максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці [36].

### **3.4. Механізми менеджменту та їх застосування в діяльності спортивних клубів**

Під механізмом внутрішнього клубного менеджменту слід розуміти «комплекс форм, методів і засобів, що забезпечує ефективну реалізацію цілей фізкультурно-спортивних організацій, найбільш повне задоволення потреб їх працівників і якість вироблених ними фізкультурно-спортивних послуг» [53, 54, 62, 64].

Методи менеджменту в роботі спортивного клубу являють собою способи впливу суб'єкта (керівника, менеджера) на об'єкт (персонал). Важливе значення з точки зору практики менеджменту спортивних клубів, на думку фахівців, має

використання класифікації методів на основі специфіки відносин, що складаються між співробітниками спортивного клубу в процесі спільної праці [2, 64]. На цій підставі методи менеджменту, що використовуються в роботі спортивної організації, підрозділяють на три великі групи: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис.3.4.).

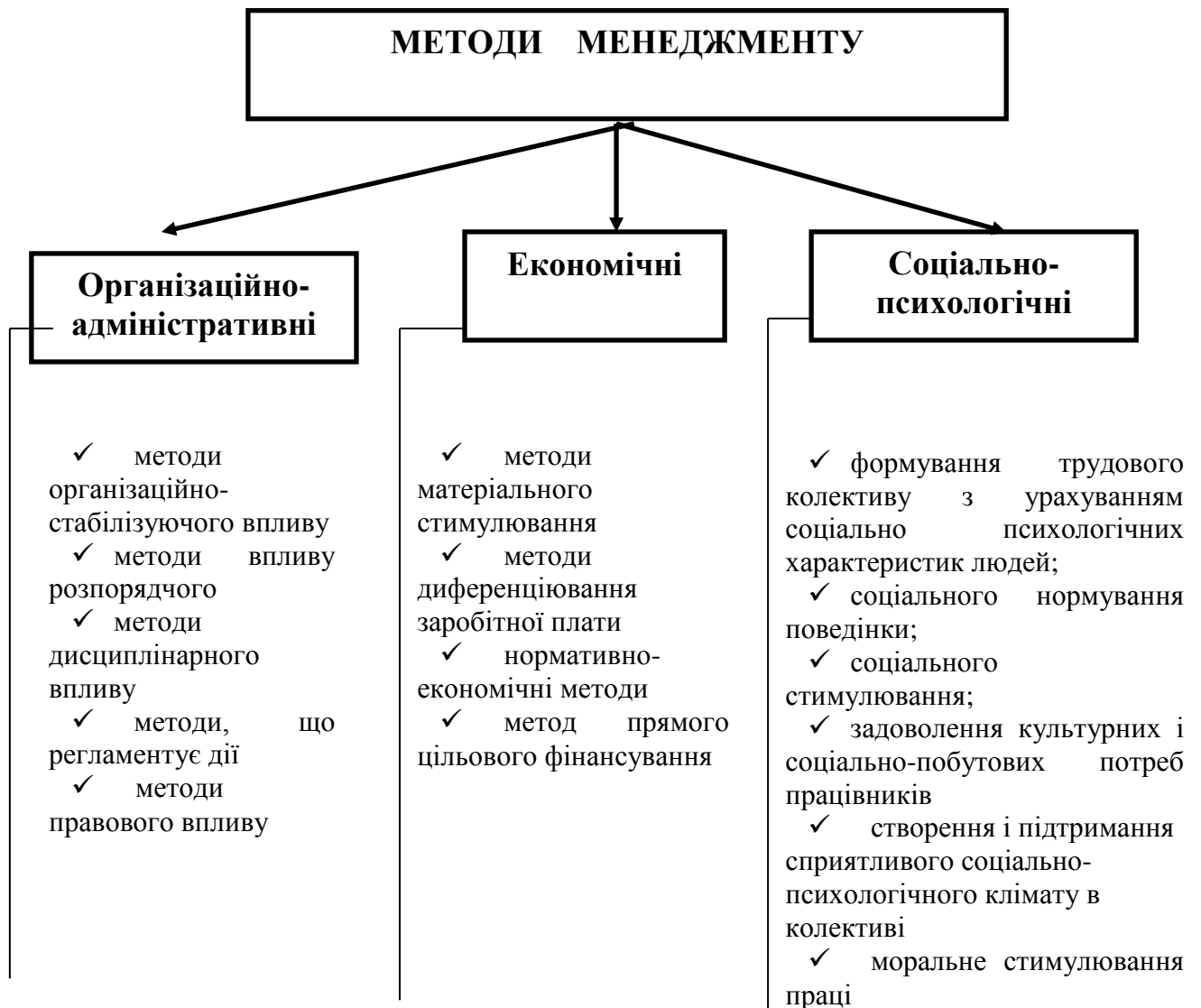


Рис.3.6. Класифікація методів спортивного менеджменту.

Так, організаційно-адміністративні методи менеджменту у сфері ФКіС базуються на організаційних відносинах між органами управління та організаціями, організаціями та працівниками, засновуються на відносинах влади й підпорядкування [68]. Економічні методи управління використовуються

для впливу на економічні відносини між суб'єктом і об'єктом керування [12]. У сфері послуг в останні десятиліття, все більшого поширення набувають соціально-психологічні методи управління. Вони засновані на використанні моральної зацікавленості людини в одержанні суспільного визнання його праці і дій.. Це визнання людина отримує саме в трудовому колективі. Тому завдання управління полягає в створенні такої ділової атмосфери, в якій найбільш повно могли б реалізуватися здібності кожного працівника [41].

Особливість соціально-психологічних методів полягає в надзвичайному різноманітності їх конкретних форм, що виявляються через формування колективу, створення здорового психологічного мікроклімату, вдосконалення матеріального і морального стимулювання. Й в цьому, надзвичайно важливу роль відіграє діяльність менеджера. Він має знати, як мотивувати персонал, що є цінним для кожного члена колективу. знайти індивідуальний підхід до кожного.

Ряд фахівців вказують на те, що успішній реалізації цілей фізкультурно-спортивної організації сприяє використання функціональних в конкретних ситуаціях таких різновидів менеджменту:

- стратегічний менеджмент, коли треба визначити і обрати сферу і систему дій з досягнення довгострокових цілей фізкультурно-спортивної організації з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища;
- програмний (проектний менеджмент), коли йдеться про необхідність управління тимчасовими об'єктами, в якості яких виступають окремі програми, проекти і т.п. або їх сукупність;
- організаційний менеджмент, що являє собою управлінську діяльність, засновану на загально-організаційних принципах і спрямовану на реалізацію такої основної функції управління, як функція «організація»;
- персонал-менеджмент, що дозволяє оптимальне формування трудового колективу фізкультурно-спортивної організації та якнайповніше використання його здібностей у виробничому процесі;

- інноваційний менеджмент як діяльність з управління інноваційними процесами в фізкультурно-спортивної організації;
- ризик-менеджмент являє собою діяльність з оцінки ризиків, які можуть виникнути в роботі фізкультурно-спортивної організації і управління ними;
- фінансовий менеджмент, спрямований на управління фінансово-господарським функціонуванням фізкультурно-спортивної організації;
- маркетинг-менеджмент[4 8, 52, 64, 68].

На думку провідних фахівців, існують такі засоби менеджменту, які використовуються в практиці управління спортивним клубом, як:

- бізнес-план організації;
- організація та проведення змагань та інших спортивно-масових заходів;
- цільові комплексні програми, які використовуються в менеджменті фізкультурно-спортивних організацій [12, 44, 69].

Як свідчить практика, найчастіше використовується бізнес-план – це «короткий, чіткий доступний і зрозумілий опис передбачуваної діяльності фізкультурно-спортивної організації» [58].

Основна мета розробки бізнес-плану полягає в плануванні господарської та іншої діяльності спортивного клубу на найближчий і віддалений періоди, відповідно до потреб ринку і можливостями отримання необхідних ресурсів для організації роботи.

Безліч теорій менеджменту, нестандартність шляхів розвитку фізкультурно-спортивних організацій викликали до життя ряд концепцій, на яких базується внутрішньо-клубний розвиток. Кожна з них спирається на розвиток певного елемента систем управління спортивним клубом.

Концепція організаційного розвитку, що передбачає вдосконалення формальної структури клубу, координацію у прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, оптимізацію міжособистісних і між групових відносин, планування ділової кар'єри. Процес впровадження організаційних змін включає наступні етапи: діагностику системи управління, виявлення проблем спортивного клубу, планування процесу реорганізації, реалізацію запланованих заходів контроль.

При цьому вирішення організаційних завдань здійснюється послідовно: від вищих рівнів управління до нижчих [60, 63, 69].

Методи організаційних змін, як відзначають В. М. Колпаков, Ю. І. Палеха, Г. В. Щокін, передбачають прямий вплив на поведінку людей, груп і клубу в цілому, охоплення як формальних, так і неформальних сторін діяльності ФСО. Фахівці з організаційного розвитку здійснюють технологічні, структурні та кадрові перетворення [23, 37, 69].

Організаційно-управлінські перетворення можуть бути спрямовані на різні об'єкти, тобто залежно від проблеми можуть орієнтуватися на роботу з окремими керівниками, групами керуючих або з організацією в цілому. Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників всіх рівнів – обов'язковий елемент всіх управлінських нововведень.

Успіх організаційних змін багато в чому визначається ступенем участі співробітників в інноваційному процесі. У зв'язку з цим активно поширення використовується концепція партисипативного управління, або концепція участі в управлінні, заснована на залученні персоналу до вирішення проблеми підвищення ефективності та подальшого розвитку спортивного клубу [23, 69].

Партисипативний підхід на практиці реалізується в двох напрямках: залучення до прийняття рішень працівників в рамках відносин «начальник – підлеглий»; залучення до прийняття рішень представників різних груп співробітників фізкультурно-спортивної організації. Існують різноманітні форми залучення персоналу в управління – представництво працівників у раді директорів, створення автономних або самоврядних робочих груп та залежать від розміру клубу, виду діяльності, стану ділової кон'юнктури, рівня розвитку персоналу, національних особливостей [33, 36].

Однією з форм залучення персоналу до вдосконалення організаційно-управлінської діяльності є програми підвищення якості «трудового життя». Вони здійснюються шляхом залучення працівників до розробки довгострокової стратегії спортивного клубу, активізації їх участі в процесі прийняття рішень, створення проблемних робочих груп, надання персоналу більшої свободи в

організації своєї діяльності. Такий підхід дозволяє удосконалювати взаємини керівників і підлеглих, інтегрувати цілі керівництва і колективу, формальної і неформальної структур управління.

Концепція гуманізації праці, заснована на більш повному використанні людських ресурсів, особливо інтелектуальних і морально-психологічних резервів кадрового складу. Концепцію характеризують чотири основні принципи: безпека, справедливість, демократія, розвиток особистості. Реорганізація праці у великих спортивних клубах дозволяє урізноманітнити використовувані методи – надавати велику самостійність працівникам, збільшувати кількість трудових операцій, здійснювати планомірну ротацію кадрів, проводити спеціальну підготовку працівників до реалізації нововведень (тренінг-групи, формування команд, інструментальне навчання тощо) [28, 41].

Дослідження ефективного менеджменту щодо вдосконалення внутрішнього клубного розвитку, незалежно від вибору тієї або іншої концепції організаційно-управлінського розвитку, вимагає прийняття до уваги трьох найважливіших факторів, що визначають і формують методи управління спортивними клубами. До них відносяться:

- фундаментальні принципи управління;
- механізми, способи і правила, за допомогою яких ці принципи втілюються в життя;
- соціальна і культурна специфіка країни, історичні традиції, стан суспільної свідомості, національний характер.

### **Висновки до 3 розділу**

Спортклуби професіонального спорту, являються, як правило комерційними організаціями. Кожний клуб у відповідності із своєю функціональною, цільовою спрямованістю визначає спектр своїх фізкультурно-спортивних послуг. Виходячи із цього, спортивні клуби пропонують споживачам різні види ФСП.

Вивчення літературних джерел з проблеми дослідження дозволило встановити, що найбільш оптимальними для створення і функціонування спортивних клубів в країні є комерційна організація у формі товариства з обмеженою відповідальністю і некомерційна організація у формі громадської організації.

Баскетбольний клуб «Київ - баскет» віродив свою діяльність у 2017 році, 3 серпня було зареєстровано організацію Товариство «КИЇВБАСКЕТ». за формою, це – товариство з обмеженою відповідальністю, основним видом діяльності якого є – діяльність спортивних клубів. Сьогодні «Київ - баскет» представлений на баскетбольній арені чотирма професійними командами та дитячою баскетбольною академією. Команди виступають в українській Суперлізі, Першій, Вищій чоловічій та Вищій жіночій лігах. Базовим місцем тренувань для «Київ-Баскет» є спортивний комплекс «Меридіан».

На даний момент, розвиток і функціонування спортивних клубів в Україні відбувається у складних умовах і підтримки із сторони держави годі чекати, тому всі надії покладаються на власні сили засновників, їх здібності та на підтримку від меценатів, спонсорів, які будуть вкладати свої фінанси у спортивну галузь, а для цього треба вдосконалювати законодавство і передбачати податкові пільги для тих, хто сприяє розвитку спорту.

На діяльність клубу впливає безліч зовнішніх факторів: економічні, політичні, демографічні, соціокультурні і навіть міжнародні фактори. Але не завжди ці фактори є позитивними, тому завжди потрібно бути готовим до змін і гнучко на них реагувати.



## РОЗДІЛ 4

### СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БК «КИЇВ- БАСКЕТ»

Головною метою нашого соціологічного опитування, проведеного у федерації баскетболу України та клубі «Київ - баскет» було дослідження механізмів і особливостей менеджменту вітчизняних професійних спортивних клубів в умовах ринкових відносин та визначення конкретних напрямів його вдосконалення. Соціологічне опитування завдяки безпосередньому контакту з обізнаними фахівцями, що відповідають на поставлені питання, дає можливість отримати унікальну інформацію.

В опитуванні брали участь 20 осіб – гравці клубу, тренери, менеджери, фахівці ФБУ і «Київ - баскета», серед них домінували чоловіки середнього віку (55% опитаних), в той самий час 35% респондентів – це молодь. Серед учасників анкетування 75% фахівців мають більш ніж 5-ти річний досвід діяльності в сфері ФКіС. Також важливим є те, що 90% респондентів мають вищу освіту (бакалавр, магістр), а серед них – переважна більшість освіти фізкультурно-спортивного профілю. Отже, можна констатувати, що обрані нами респонденти є компетентними, добре обізнаними з діяльністю баскетбольних клубів, їх проблемами та специфікою, тому здатні адекватно оцінити стан і рівень управління у професійних спортивних клубах України в сучасних умовах. Нами для проведення опитування було запропоновано стандартну анкету, що включає 20 запитань.

Всі питання торкаються таких проблем :

- оцінка рівня надання ФСП українськими спортивними клубами;
- аналіз діяльності спортивних клубів в сучасних умовах ринкових відносин;
- роботи клубів з вболівальниками;
- основні напрями вдосконалення менеджменту БК «Київ-баскет».

#### 4.1. Основні тенденції розвитку та діяльності вітчизняних спортивних клубів

Перше питання, запропоноване респондентам, мало визначити думку баскетбольних фахівців щодо сучасного стану ринку надання фізкультурно-спортивних послуг в Україні.

З'ясувалося, що 10% респондентів вважають ринок ФСП достатньо розвиненим, 50% акцентують увагу на необхідності вдосконалення і розвитку ринку ФСП в Україні, на думку 25% фахівців він ще знаходиться на стадії розвитку, а 5% характеризує його як нерозвинений. (рис 4.1).

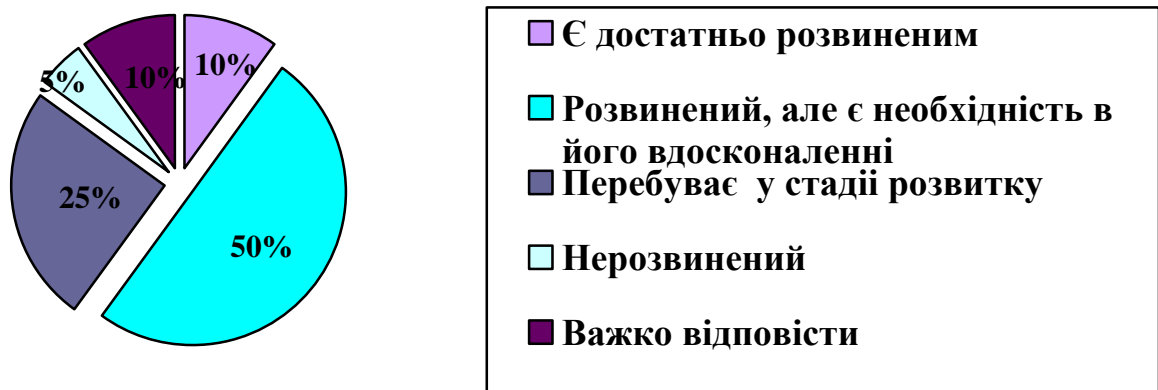


Рис 4.1. Стан ринку надання ФСП в сучасній Україні.

Наступним кроком нашого дослідження було визначення тих факторів, що сьогодні активно впливають на життєдіяльність та розвиток фізкультурно-спортивних організацій в Україні. Всі респонденти одностайно вказали на фактор, що зараз вкрай негативно вплинув й продовжує впливати на життя всіх без винятку українських ФСО – це війна проти України та її наслідки. Значна частина спортивної інфраструктури зазнала руйнувань, матеріально-технічна база численних організацій була знищена, спортсмени позбавлені можливості безпечно тренуватися, багато хто вимушений був виїхати за кордон. Ті спортивні змагання, що відбуваються в Україні проходять без глядачів й до них висуваються особливі вимоги щодо дотримання правил безпеки. Коли ж повернутися у довоєнний час, то це, безумовно, такі фактори: зацікавленість з

боку споживачів фізкультурно-спортивних послуг–86 балів; економічна ситуація в країні – 81 бал, діяльність ентузіастів окремих видів спорту – 73 бали, перетворення сфери спорту на бізнес– 67 балів, досвід закордонних клубів – 64 бали (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Фактори активного впливу на діяльність та розвиток фізкультурно-спортивних організацій в Україні.**

<b>Фактори впливу</b>	<b>Кількість відповідей</b>	<b>Оцінка в балах</b>
Визнання ролі спорту і фізичної культури в сучасному суспільстві.	<b>20</b>	<b>52</b>
Діяльність ентузіастів окремих видів спорту.	<b>20</b>	<b>73</b>
Економічна ситуація в країні.	<b>20</b>	<b>81</b>
Закордонний досвід.	<b>20</b>	<b>64</b>
Зацікавленість з боку споживачів фізкультурно-спортивних послуг.	<b>20</b>	<b>54</b>
Конкуренція на ринку ФСП.	<b>20</b>	<b>77</b>
Перетворення сфери спорту на бізнес	<b>20</b>	<b>80</b>
Інше (війна росії проти України)	<b>20</b>	<b>100</b>

На думку фахівців ФБУ та БК «Київ-баскет» найбільше перешкоджає розвитку і діяльності спортивних клубів в нашій країні:

- Недостатність фінансування –40%;
- Неefективний внутрішньо клубний менеджмент –30%;
- Недосконалість нормативно – правової бази –20%;
- Недостатній освітній рівень фахівців клубів –10%.

Інші варіанти відповідей залишилися поза увагою респондентів (рис. 4.2)

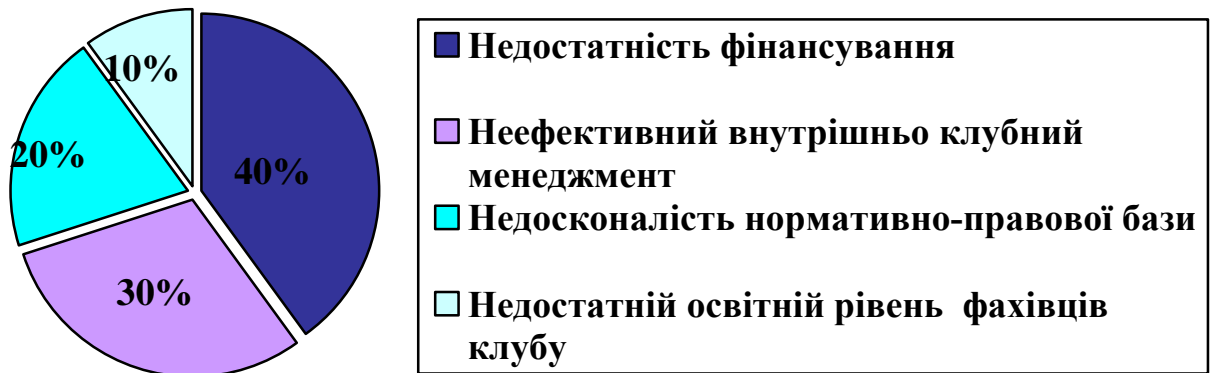


Рис. 4.2. Найбільші перешкоди для розвитку і діяльності спортивних клубів в нашій країні (за оцінкою респондентів).

В ході анкетування, фахівці ФБУ та БК «Київ-баскет» оцінили сучасний рівня розвитку і діяльності українських баскетбольних клубів, більшість визнала його задовільним (55%), 35% респондентів – високим, 10% ухилися від відповіді (рис 4.3).

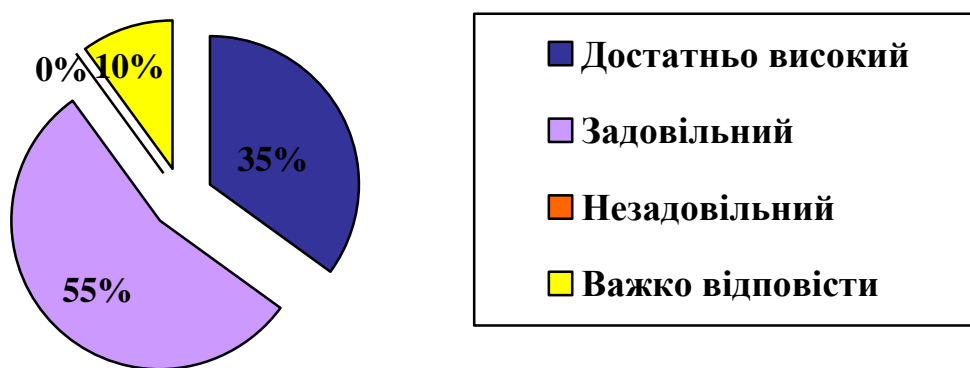


Рис 4.3. Рівень розвитку і діяльності українських баскетбольних клубів (за оцінкою респондентів).

Прогнозованими виявилися думки представників баскетбольного світу щодо визначення ФСП, що користується найбільшим попитом в сучасній Україні, а саме спортивно-видовищної послуги. Так вважають 50% опитаних. Дійсно, в сучасному світі – багатомільйонна армія вболівальників, а баскетбол належить до найбільш популярних у світі видів спорту. Другою стала – спортивно-тренувальна послуга (20%); далі – спортивно-оздоровча та фізкультурно-оздоровча з 10 % голосів кожна, й по 5% набрали фізкультурно-реабілітаційна і фізкультурно-виховна послуги (рис. 4.5).

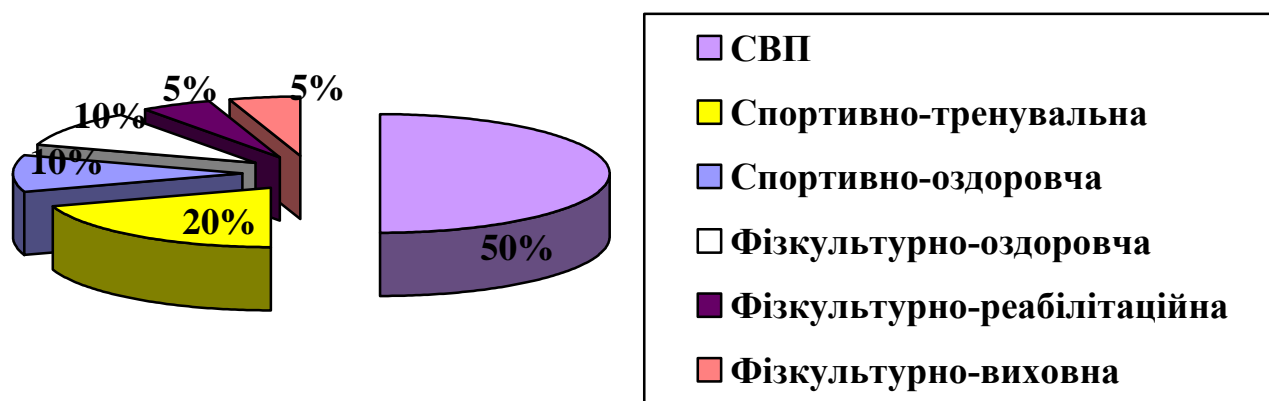


Рис. 4.5. Рівень попиту на ФСП в сучасній Україні.

Оцінюючи показники привабливості СВП, що надають баскетбольні клуби, наші респонденти, за їх словами намагалися максимально перенести себе на місце вболівальників. й виставили наступні бали (табл.4.2).

Таблиця 4.2

**Показники привабливості спортивно-видовищної послуги, що надають баскетбольні клуби.**

Показники	Кількість відповідей	Оцінка в балах
Комфортні умови перегляду матчу	20	67
Рівень матчу	20	93
Наявність у клубі «зірок»	20	75
Видовищність матчу	20	87
Якісний інформаційний супровід	20	79
Можливість отримання супутніх та додаткових послуг	20	77
Рівень безпеки відвідувачів	20	64
Інше (ваші варіанти відповіді)	20	00

Наше емпіричне дослідження допомогло визначити фактори, що впливають на рівень попиту на спортивно-видовищні послуги. На думку респондентів, насамперед, серед них – рівень спортивної події (88 балів), цілеспрямована робота з реальними і потенційними вболівальниками – 82 бали, популярність клубу (81бал), популярність виду спорту (77 балів), продумана

рекламна політика (72), ціна СВП– 65; імідж учасників події (60 балів), та наявність вільного часу у населення (59); далі – мода (44%) (табл.4.3).

Таблиця 4.3

**Фактори, що впливають на рівень попиту на спортивно-видовищні послуги**

<b>Показники</b>	<b>Кількість відповідей</b>	<b>Оцінка</b>
Популярність виду спорту.	<b>20</b>	<b>77</b>
Рівень спортивної події.	<b>20</b>	<b>88</b>
Ціна СВП.	<b>20</b>	<b>65</b>
Імідж учасників події.	<b>20</b>	<b>60</b>
Наявність вільного часу у населення	<b>20</b>	<b>59</b>
Цілеспрямована робота з реальними і потенційними вболівальниками.	<b>20</b>	<b>82</b>
Мода.	<b>20</b>	<b>44</b>
Популярність клубу.	<b>20</b>	<b>81</b>
Продумана рекламна політика.	<b>20</b>	<b>72</b>
Інше	<b>20</b>	<b>00</b>

Є очевидним, що сьогодні професійний спорт – це бізнес. Не дивно, що менеджмент професійного клубу намагається зробити цей бізнес прибутковим, вивчаючи досвід найуспішніших клубів баскетбольного світу. Відповідь опитаних фахівців щодо основних видів доходів професійних баскетбольних клубів продемонструвала, що вони добре обізнані, як це відбувається в провідних клубах Америки та Європи й в той самий час розуміють, що в Україні ситуація інша, особливо зараз. За визначенням респондентів, це – спонсорство і реклама – 35%, продаж квитків, клубних карток та абонементів, продаж прав на трансляцію – по 25%, продаж клубної атрибутики – 10% й надання в оренду спортивних споруд – 5% (рис 4.6).

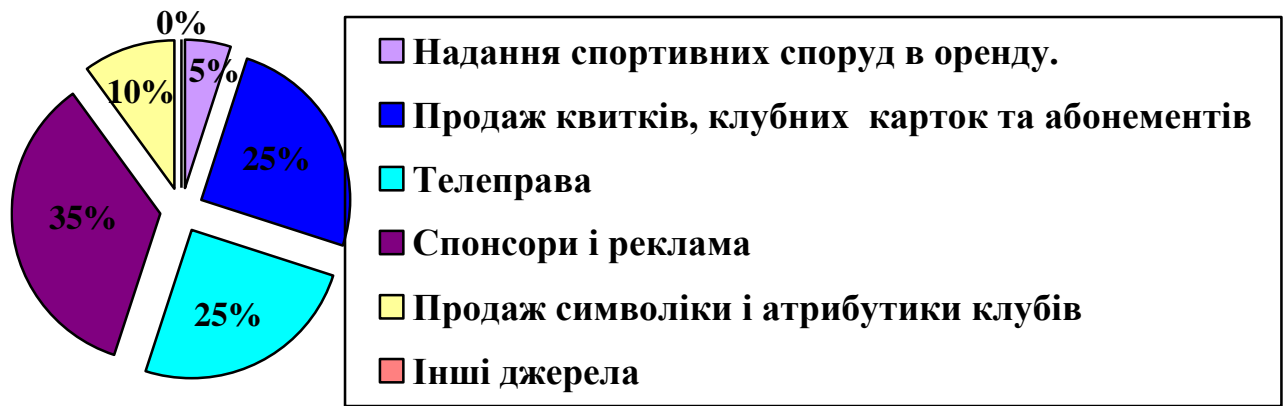


Рис. 4.6. Основні види доходів сучасних баскетбольних клубів (за оцінкою респондентів).

Тут треба зазначити, що модель фінансування БК «Київ-Баскет» частково складалась з бюджетних грошей, а також із внесків спонсорів, чисельність яких рік від року зростала. Так спонсорами клубу є відомі й не дуже організації, серед яких – Parimatch, Nike, Ibox bank, «Укргазбанк», «Глобус Банк», «Карпатська джерельна», Київський річковий порт, Асоціація «Укрводоканалекологія», Gresco law company, Українська мережа АЗС «Motto», Палац спорту «Венето-Sport» ТРЦ «Lavina» та «Атмосфера» тощо. Але, зрозуміло, що з початком війни ці грошові внески значно скоротилися. Також важливо врахувати, що в останні сезони за фінансовими можливостями і розміром бюджету «Київ-Баскет» поступався таким клубам, як «Прометей», «Будівельник» та «Дніпро».

На прес-конференції, присвяченій національному чемпіонату (сезон 2022/23) генеральний секретар ФБУ Володимир Драбиковський зауважив, що «станом на сьогодні ані приватні спонсори, ані бюджети різних рівнів (як державний, так і регіональні) не можуть стовідсотково гарантувати повне виконання грошових зобов'язань перед клубами». Але в той самий час, «ФБУ надаватиме клубам допомогу (зокрема, й фінансового характеру) щоб вони зіграли чемпіонат без суттєвих проблем та перешкод. Але що з цього вийде – питання із зірочкою. Єдине, що спрощує ситуацію – це обсяг бюджетів команд Суперліги, який цього року буде суттєво меншим, ніж у попередніх сезонах.

## 4.2. Основні напрямки вдосконалення діяльності сучасного баскетбольного клубу

Одним із завдань нашого емпіричного дослідження було з'ясування шляхів, що забезпечують покращення результатів діяльності клубу, визначення тих напрямів роботи менеджменту, що потребують найбільшої уваги. Так, в ході анкетування були встановлені фактори, що, на думку респондентів, впливають на підвищення ефективності діяльності баскетбольного клубу (табл. 4.4)

Таблиця 4.4

### Фактори, що впливають на підвищення ефективності діяльності баскетбольного клубу.

Фактори	Кількість відповідей	Оцінка в балах
Використання інноваційних технологій.	20	48
Ефективна робота менеджерів.	20	87
Запрошення на роботу висококваліфікованих тренерів.	20	93
Конструктивна комунікація з ФБУ та іншими організаціями.	20	54
Наявність потужних спонсорів.	20	80
Наявність у складі клубу легіонерів та гравців збірної команди України.	20	62
Продумана маркетингова стратегія.	20	78
Рівень економічної мотивації персоналу.	20	82
Розвинена матеріально-технічна база.	20	79
Сприятливий морально-психологічний клімат в колективі	20	71
Якісне інформаційне забезпечення.	20	67
Інше	20	00

Сьогодні будь-який учасник ринкових відносин в своїй результативній діяльності не може обійтись без використання маркетингових технологій та інструментів. Ставлення учасників анкетування до використання можливостей маркетингу в баскетбольному клубі. ми визначили за результатами відповідей



на питання: «Чи потрібно використовувати маркетингові технології в роботі сучасних професійних спортивних клубів?». Зазначимо, що вони є адекватними й демонструють розуміння представників «Київ-Баскета» і ФБУ, що в умовах ринку виробники ФСП повинні вміти їх належним чином «просувати», інформувати громадськість про діяльність свого клубу, активно комунікувати з реальними та потенційними вболівальниками, спонсорами тощо (рис 4.7).

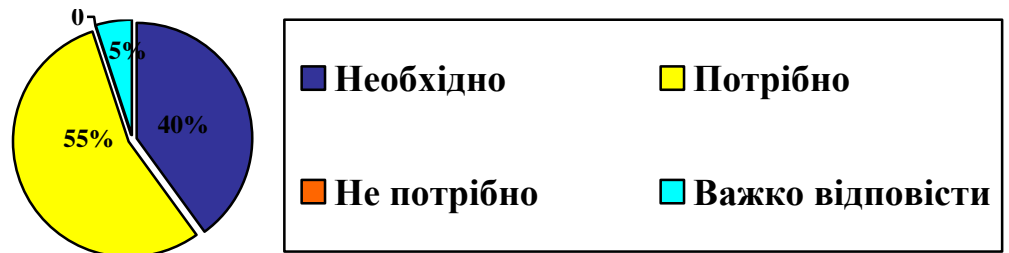


Рис. 4.7. Потреба у використанні маркетингових технологій в баскетбольному клубі ( на думку респондентів).

Отже, практично всі опитані визнають, що в сучасних умовах розвитку спорту маркетинг в діяльності ФСО є необхідним. Всі також знають, що в клубі цими питаннями опікується спеціальний відділ.

Зрозуміло, що в умовах конкуренції, потрібно використовувати всі можливі конкурентні переваги, серед яких особливе місце обіймає репутація, тому наступне запитання нашої анкети мало на меті з'ясувати ставлення опитаних до цього і визначити чи пов'язані клубні успіхи і спортивні досягнення з репутацією баскетбольного клубу. Респонденти висловили різні позиції: 45% відповіли – так, 20% – певною мірою, по 15% ні та в окремих випадках, а 5% не змогли надати відповідь (рис 4.8).



Рис. 4.8. Взаємозв'язок клубних успіхів і спортивних досягнень з репутацією баскетбольного клубу.

Отже, переважна більшість респондентів, й це є обнадійливим, розуміють, що ділова репутація в наш час є одним з важливих стратегічних ресурсів будь-якого суб'єкта господарювання. Практика показує, що від репутації залежить також рівень доходів клубу, ставлення до нього офіційних осіб і вболівальників, бажання спонсорів і ЗМІ з ним співпрацювати, бо у ринковій економіці вагому частину його комерційної ціни становлять нематеріальні активи – кваліфікація тренерів й майстерність гравців, спеціальні компетенції, фінансова стабільність, авторитет, вдалі маркетингові прийоми, активна громадянська позиція тощо. Тому формування й підтримання позитивного іміджа є сьогодні важливим напрямом діяльності спортивного клубу. Так, спортивні ЗМІ проінформували громадськість про підтримку «Київ-Баскетом» патріотичної ініціативи й приєднання до фінансування пошуку й захоплення відомого терориста гіркіна (стрелкова), що безумовно вплинуло на поточний імідж клубу.

Баскетбольний клуб, як організація – це відкрита соціальна система, основним елементом якої є люди – гравці, тренери, фахівці, їх взаємозв'язки і взаємовідносини, організаційна культура, цінності, на які вони орієнтуються. Результати клубу значною мірою залежать від їх персонального внеску кожного в його справи, від бажання співпрацювати, від тієї атмосфери, що сформувалася в колективі. Важливу роль у стабільності функціонування будь-якої організації відіграє менеджмент персоналу. Дослідження дало змогу встановити, що БК «Київ-Баскет» висуває високі вимоги до рівня майстерності й компетентності гравців і фахівців, а щоб залучити до клубу і утримати кращих спортсменів і фахівців, менеджмент клубу має побудувати дієву систему мотивації персоналу, створити привабливу атмосферу, сприятливий «діловий клімат» в організації, творчо використовуючи весь арсенал управлінських методів, як матеріальних, так і нематеріальних. В ході дослідження ми встановили які фактори й якою мірою сприяють формуванню мотиваційного клімату у спортивному клубі (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**Фактори, що, сприяють формуванню мотиваційного клімату у  
спортивному клубі**

<b>ФАКТОРИ</b>	<b>Респонденти</b>	<b>БАЛИ</b>
Високий рівень заробітної плати.	20	97
Високий рівень самостійності і відповідальності за роботу.	20	78
Добрі професійні і особисті відносини в клубі.	20	82
Довіра до членів колективу.	20	78
Компетентне керівництво клубом.	20	94
Наочність клубних досягнень.	20	89
Націленість на спільний результат.	20	91
Постійна інформованість колективу.	20	80
Постійне навчання і професійне зростання;	20	74
Постійна участь в прийнятті управлінських рішень, що стосуються клубу.	20	58
Своєчасне визнання і схвалення високих результатів клубу і окремих співробітників.	20	67
Ваш варіант	0	0

Не викликає сумнівів, що робота з вболівальниками є ключовою як у системі маркетингу в професійному спорті, так і в маркетинговій діяльності окремо взятого клубу. Ця діяльність дозволяє клубу не тільки отримувати доходи від продажу СВП, додаткових та супутніх послуг, але й формує об'єктивну основу для успішної реалізації всіх інших напрямків діяльності клубу. Адже чим більше глядачів відвідують матчі професійної команди, яка входить до складу клубу, тим більша ймовірність того, що клубом зацікавляться представники ЗМІ, а також компанії, що виробляють різноманітні товари. І не просто зацікавляться, а можуть запропонувати встановити ділові контакти й налагодити співпрацю. Тому важливим моментом дослідження було з'ясування позиції учасників опитування щодо того, представники яких вікових груп найбільшою мірою можуть цікавити українські баскетбольні клуби в якості

вболівальників. Більшість надала перевагу молоді – 60%, 30%– дітям та підліткам (рис 4.9).

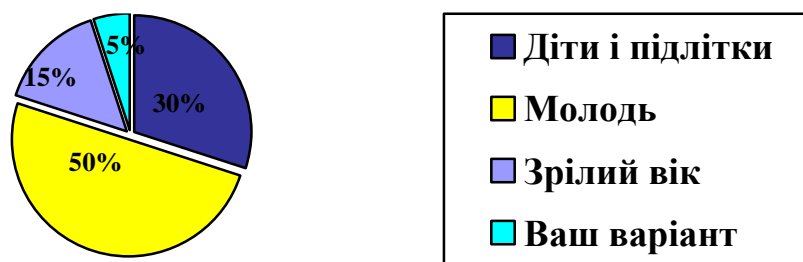


Рис. 4.9. Вікові групи населення, що є реальними і потенційними вболівальниками «Київ-Баскета».

Саме на ці аудиторії звернув увагу менеджмент клубу. Так, «Київ-Баскет» став першим клубом Суперліги, що започаткував історію амбасадорства. Наприкінці сезону 2020/21 команда представила свого першого амбасадора – українську модель та блогерку Анну Суліму, потім до неї приєднався спортивний журналіст Ігор Бурбас. Вони брали активну участь у житті клубу, регулярно відвідували матчі й всяко популяризували «Київ-Баскет». Зокрема, знялися разом з гравцями клубу у яскравому промо-ролику з нагоди анонсу нового клубного мерчу, що отримав назву «Жовто-чорна територія» та відкриття фаншопу, де розпочали продаж абсолютно нової лінійки одягу, розробленої спільно з відомим українським брендом HARD. Реалізація ідеї цього промо-ролику зайняла декілька місяців, але результат перевершив всі очікування – кількість його переглядів в Instagram перевищила 70 тисяч. Згодом розпочав роботу також інтернет-магазин клубу, що пропонував вболівальникам футболки, теплі худі, а також брендovanі чашки, ручки рюкзаки, шарфи. Інтернет-магазин «Київ-Баскету» став першим за тривалий час серед всіх українських БК. До кінця сезону планувалося розширити асортимент брендovаних товарів (дошовики, жилетки тощо).

Після успіху, що мав ролик «Жовто-чорна територія», у 2022 року з метою промоції команди у клубі планувалося розширення використання відеоконтенту. Регулярно, раз на місяць, почали з'являтися влоги, що стали візитівкою клубу й висвітлювали підготовку клубу до важливих поєдинків, надавали можливість

фанатам зазирнути за лаштунки жовто-чорних. Перший з них розповів про драматичну перемогу «Київ-Баскету» у поєдинку Кубка Європи ФІБА проти німецького «Крайльсхайма». У планах маркетологів клубу було підготувати промо-ролики з виїзних поєдинків Кубка України, Кубка Європи ФІБА та підсумковий міні-фільм, присвячений головному тренеру команди у 2019-2022 рр. Айнарсу Багатскісу.

Протягом сезону 2021/22 суттєво збільшилася аудиторія у соціальних мережах. Так, в Instagram за два роки (2020- 2021), кількість підписників подвоїлась й на початку 2022 року перевищувала 6 тисяч осіб. За цим показником «Київ-Баскет» вийшов на третє місце серед українських БК. Окремою родзинкою можна вважати появу тематичних зображень до важливих матчів у соціальних мережах ( «Зоряні війни» до київського дербі, «Козацькі ігри» до матчу проти Запоріжжя, зображення Майка Кеффі в образі гетьмана).

Важливо також відзначити роль спортивного ресурсу Tribuna.com. у зростанні популярності клубу в соціальних мережах. Саме завдяки співпраці з цим тематичним ресурсом було організовано й проведено понад 20 конкурсів, переможці яких вигравали тематичні призи – баскетбольні м'ячі, клубну атрибутику й обов'язково отримували квитки на домашні матчі клубу.

В останньому сезоні на домашніх матчах «Київ-Баскета» було реалізовано чимало сміливих експериментів і деякі з них стали успішними. Так для власників квитків у центральний сектор було створено спеціальну VIP-залу з окремим входом на трибуну, де глядачів пригощали напоями і смаколикami, а після гри вся команда, разом із тренерським штабом приєднувались до глядачів, спілкувались та фотографувались з найвідданішими вболівальниками.

Новацією також став захоплюючий виступ у тайм-аутах танцюрів, хлопців – учасників шоу «Україна має талант» із запальними танцями та неймовірною акробатикою. Створення пакету гостинності було лише складовою програми, що запропонував клуб своїм активним вболівальникам. Важливим її елементом також стала система регулярних пропозицій та інформування. Так, тепер реклама матчів «Київ-Баскета», з'являлась не тільки у соціальних мережах,

а й вперше її можна було побачити на сіті-лайтах та на великих площах у столиці, а фанати, які придбали квитки на матчі клубу почали на регулярній основі отримували сповіщення щодо акційних пропозицій та відкриття продажів на матчі за участю «Київ-Баскета».

Також було запроваджено акційні пропозиції як на атрибутику, так і на квитки на ігри. Окрім абонементів на матчі єврокубків фанати мали можливість придбати перепустки «паками» ( тобто одразу на 2 матчі разом), що було значно дешевше, аніж купівля квитків на кожний матч окремо. Запрацювала й окрема дисконтна програма для школярів та студентів – для них (за спеціальними промокодами) квиток на гру коштував від 30 гривень.

Всі ці акції дали позитивний результат. Зокрема, єврокубковий матч проти «Крайльсхайма» (Німеччина) став одним із найбільш відвідуваних за всю новітню історію «Київ-Баскета» та рекордсменом за кількістю глядачів за останні два сезони, особливо коли врахувати ковідні обмеження.

Отже результат одночасного використання різних маркетингових інструментів і технологій підтвердив правоту теоретичних положень науковців про ефективність використання саме комплексу маркетингових комунікацій в спорті і необхідність цілеспрямованої й системної роботи з вболівальниками. «Київ-Баскет», на власному досвіді відчув результати такої продуманої політики свого клубу

Класики менеджменту (Пітер Друкер, Лі Якока та інші) наголошували на необхідності визнавати, аналізувати й виправляти свої помилки. Це дозволяє будь-якому суб'єкту підприємницької діяльності рухатися вперед, забезпечуючи умови для стабільного функціонування. Повною мірою це стосується і професійного спортивного клубу. В ході опитування нами було визначено, що ж найбільше заважає роботі клубів із залучення глядачів.

Зрозуміло, що в наших сучасних умовах, цю роботу неможливо реалізовувати, як у мирні часи, за цілого ряду вагомих причин, тому респондентів ми запропонували подумки повернутися в довоєнні сезони й дати відповідь (табл. 4.6). Так, фахівці вважають, що насамперед, це –

незбалансована цільова політика клубів в області роботи з глядачами, недостатній рівень взаємодії клубів із ЗМІ й брак коштів і фінансової підтримки.

Таблиця 4.6

**Фактори, що найбільше заважають роботі клубів із залучення глядачів.**

<b>ФАКТОРИ</b>	<b>Респонденти</b>	<b>БАЛИ</b>
Брак досвіду і фахівців в цій сфері.	20	68
Брак коштів і фінансової підтримки.	20	76
Незацікавленість баскетбольних організацій.	20	32
Незбалансована цільова політика клубів в області роботи з глядачами.	20	84
Недостатній рівень взаємодії клубів із ЗМІ.	20	80
Несприятливе соціально-економічне становище в країні.	20	71
Особливості менталітету населення.	20	55
Ваш варіант	0	0

Анкетування також дало можливість визначити основні напрями вдосконалення діяльності БК «Київ-баскет» (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Основні напрями вдосконалення діяльності БК «Київ-баскет»**

<b>ФАКТОРИ</b>	<b>Респонденти</b>	<b>БАЛИ</b>
Активне використання сучасних маркетингових технологій	20	78
Використання досвіду провідних європейських баскетбольних клубів.	20	62
Наявність у клубі висококваліфікованих менеджерів.	20	81
Підвищення рівня майстерності кожного гравця клубу.	20	84
Пошук і залучення нових спонсорів	20	80
Пошук та підготовка перспективних гравців	20	69
Цілеспрямована робота з вболівальниками.	20	74
Ваш варіант	0	0

Це, насамперед, підвищення рівня майстерності кожного гравця клубу (81 бал), а для цього надзвичайно важливо створити належні умови, що далеко не просто в такі часи, тому не дивно, що наступний за рейтингом вибір респондентів – наявність у клубі висококваліфікованих менеджерів (81бал), й коли вони будуть, тоді можливо знайти і залучення нових спонсорів (80 балів),

#### **Висновки до розділу 4**

Результати соціологічного опитування, проведеного нами дали можливість визначити, що 60% фахівців ФБУ і клубу «Київ-баскет» вважають, що ринок ФСП в Україні є розвиненим, при цьому 50% акцентують увагу на необхідності його вдосконалення і розвитку. Більшість респондентів (55%) визнала сучасний рівень розвитку і діяльності українських баскетбольних клубів задовільним, а 35% – високим.

Прогнозованими виявилися позиції представників баскетбольного світу (50% опитаних) щодо того, що в сучасній Україні найбільшим попитом користується саме спортивно-видовищна послуга. В ході емпіричного дослідження ми встановили фактори, які впливають на рівень попиту на спортивно-видовищні послуги, насамперед, це – рівень спортивної події цілеспрямована робота з реальними і потенційними вболівальниками, популярність клубу та виду спорту, продумана рекламна політика.

Соціологічне опитування показало, що його учасники, вважають своїми реальними і потенційними вболівальниками, насамперед, молодь (60%) і дітей та підлітків (30%). Саме ці групи є предметом особливої уваги і турботи маркетологів клубу. Треба відзначити, що в період сезону 21/22 вона помітно активізувалася: «Київ-баскет» започаткував історію амбасадорства, відбулося відкриття фаншопу, де розпочали продаж абсолютно нової лінійки одягу, розробленої спільно з відомим українським брендом HARD. Серед всіх українських БК інтернет-магазин жовто-чорних став першим за тривалий час. Регулярно, раз на місяць, почали з'являтися влоги, що стали візитівкою клубу й



висвітлювали його підготовку до важливих поєдинків. суттєво збільшилася аудиторія у соціальних мережах. Так, в Instagram за два роки (2020-2021), кількість підписників подвоїлась й на початку 2022 року перевищувала 6 тисяч осіб. Активна і цілеспрямована робота з глядачами мала свої результати, так єврокубковий матч проти «Крайльсхайма» (Німеччина) став одним із найбільш відвідуваних за всю новітню історію «Київ-Баскета».

В результаті анкетування нами було встановлено фактори, які впливають на підвищення ефективності роботи БК «Київ-баскет»:

- Запрошення на роботу висококваліфікованих тренерів.
- Ефективна робота менеджерів.
- Рівень економічної мотивації персоналу.
- Наявність потужних спонсорів.
- Розвинена матеріально-технічна база.
- Продумана маркетингова стратегія.

А також визначено основні напрямки вдосконалення діяльності клубу

- Активне використання сучасних маркетингових технологій
- Підвищення рівня майстерності кожного гравця клубу.
- Залучення до клубу висококваліфікованих менеджерів.
- Пошук і залучення нових спонсорів
- Цілеспрямована робота з вболівальниками клубів..
- Пошук та підготовка перспективних гравців
- Використання досвіду провідних європейських баскетбольних

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ринкові умови функціонування професійного баскетбольного клубу, вимагають від менеджменту клубу, насамперед, розуміння і усвідомлення своїх завдань і цілей, а також вмінь ефективно використовувати наявні ресурси.

Зрозуміло, що завдання професійного баскетбольного клубу – демонструвати видовищну гру і показувати високі результати.

Отже, першим завданням клубного менеджменту є забезпечення всіх умов для підготовки гравців, підвищення рівня їх майстерності, реалізації їх можливостей. Для цього менеджер повинен добре розбиратися у питаннях, пов'язаних з організаційним, юридичним, фінансовим, матеріально-технічним забезпеченням життєдіяльності клубу, створити у клубі сприятливий діловий клімат.

В сучасних умовах особливу роль і значення набувають комунікативні здібності як керівників клубу, його менеджерів, так і самих спортсменів. Вміння вести діалог з представниками різних зацікавлених аудиторій дають можливість привернути увагу до клубу, його гравців представників ЗМІ, реальних і потенційних спонсорів і вболівальників. Тому потрібно активно використовувати різні медійні інструменти, постійно дбати про цікаве й інформативне наповнення клубної сторінки у соціальних мережах, продовжувати публікації інтерв'ю тренерів, менеджерів, фахівців, що допомагають сформувати власний імідж клубу. А далі вже працювати над цим іміджем, пам'ятаючи, що в сучасних умовах ділова репутація і привабливий імідж є важливими нематеріальними активами будь-якої організації.

Тому потрібно, за можливості, в сучасних умовах. продовжувати практику проведення гравцями клубу уроків баскетболу серед школярів міста Києва, якими стали надзвичайно популярними серед школярів Святошинського й Солом'янського районів. Такі заходи будуть сприяти, як популяризації баскетболу, так і уваги до клубу.

Особливу увагу також варто звернути на подальший розвиток баскетбольної академії.

Для вдосконалення діяльності фізкультурно-спортивної організації, незалежно від того, яку ФСП вона виробляє і пропонує, необхідним є ефективний маркетинговий підхід, без якого в умовах ринкових відносин неможливе існування жодної сучасної спортивної організації. Важливим є визначення цільової аудиторії, постійна робота з нею, а також постійна підтримка високої якості послуги, тобто демонстрація цікавої гри, яку презентує клуб. Допоможе у цьому напрямі також продумана рекламна і піар-діяльність. В сучасних умовах, коли всі спортивні заходи з міркувань безпеки відбуваються без глядачів, цю роботу бажано перенести у соціальні мережі.

## ВИСНОВКИ

1. Аналіз наукової літератури, здійснений нами дає можливість стверджувати, що ринок як механізм взаємодії економічних суб'єктів, обіймає центральне місце в системі ринкових відносинах. У сучасній економічній літературі превалує вузьке розуміння ринку, як сфери товарного обігу. В широкому ж розумінні ринок трактується як певний спосіб організації економічного життя. Важливо відзначити, що західні дослідники, завжди підкреслювали еволюційний характер процесу інтеграції сфери ФКіС у систему економічних відносин ринкового характеру. Сфера ФКіС є сьогодні однією з галузей економіки, й вона має, як й будь-які інші галузі господарства, притаманний лише їй специфічний результат діяльності – фізкультурно-спортивних послугу. Саме ФСП є фундаментом становлення і формування ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту. Вкрай важливим є те, що ринок у сфері ФКіС «віддзеркалює галузеву специфіку процесу виробництва і відтворення, є досить жорстко обмеженим, тому що його спрямованість не завжди визначається метою та можливістю отримання прибутку». Тут діє ряд об'єктивних чинників, що модифікують класичні умови існування ринку. Отже, ринок у сфері фізичної культури і спорту, можна визначити як обіг специфічних товарів – фізкультурно-спортивних послуг і сукупність всіх відносин, пов'язаних з їх купівлею та продажем».

Світовий досвід розвитку фізичної культури і спорту у різних демонструє, що ефективність функціонування ринку ФСП, межі його розгортання обумовлені зовнішніми стосовно сфери ФКіС факторами. Головні серед них, як вважає Ю.П. Мічуда, це – «рівень розвитку економіки країни у цілому, стан національного ринку, рівень конкуренції між його суб'єктами, розвиток ринків товарів спортивного призначення, робочої сили фахівців з фізичного виховання і спорту, додаткових та супутніх послуг» [51].

Результати анкетування, проведеного нами у ФБУ і БК «Київ-баскет» показують, що 60% опитаних характеризують сучасний ринок фізкультурно-

спортивних послуг в Україні як розвинений, при цьому 50% наголошують на необхідності його вдосконалення, на думку 25% фахівців він ще знаходиться на стадії розвитку.

2. У новітній літературі з проблеми дослідження сьогодні домінує розуміння «клубу» як первинної спортивної організації. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» визначає спортивний клуб, як «заклад фізичної культури і спорту, що забезпечує розвиток визначених напрямів фізичної культури і спорту, видів спорту, здійснює фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надає фізкультурно-спортивні послуги». Передбачається, що спортивні клуби на території України діють на підставі статуту (положення) та реєструються у встановленому порядку.

Український баскетбольний клуб «Київ-баскет», має цікаву історію. Його було засновано у 1992 році. БК був неодноразовим призером чемпіонатів України і проіснував до 1998 року. У 2017 році діяльність клубу було відроджено. Організація – товариство «КИЇВБАСКЕТ» (LIMITED LIABILITY COMPANY KYIVBASKET (LLC KYIVBASKET) зареєстрована 03.08.2017 року за юридичною адресою: Україна, місто Київ, вулиця Героїв Севастополя, будинок 11в. За формою власності клуб є товариством з обмеженою відповідальністю. Основним видом його діяльності є – діяльність спортивних клубів (93.12) серед інших видів діяльності – освіта у сфері спорту та відпочинку( 85.51) та інша діяльність у сфері спорту (93.19).

Сьогодні клуб представляють чотири професійні команди та дитяча баскетбольною академія. Команди виступають в українській Суперлізі, Першій, Вищій чоловічій та Вищій жіночій лігах. Базовим місцем тренувань для «Київ-Баскет» є спортивний комплекс «Меридіан» (Венето-спорт). Баскетбольний клуб має статус юридичної особи, самостійний баланс, відокремлене майно, рахунки в банківських установах, у тому числі валютні, необхідні печатки, штампи, бланки. Клуб використовує власну символіку та атрибутику, так логотипом клубу є жовто-чорна войовнича бджола.

Зауважимо, що аналіз спеціальної наукової літератури з проблеми дослідження, дозволив визначити найбільш оптимальні організаційні форми сучасних спортивних клубів в Україні – це: комерційна організація у формі товариства з обмеженою відповідальністю (найпоширеніша модель у світі) і некомерційна організація у формі громадської організації.

Власне соціологічне дослідження дозволило нам встановити фактори, що впливають на ефективність функціонування БК «Київ-Баскет», на думку респондентів, насамперед, це: запрошення на роботу висококваліфікованих тренерів (93 бали), ефективна робота менеджерів (87 балів), рівень економічної мотивації персоналу (82 бали), далі – наявність потужних спонсорів (80 балів), розвинена матеріально-технічна база і продумана маркетингова стратегія –79 та 78 балів відповідно.

Сучасний рівень розвитку і діяльності українських баскетбольних клубів, більшість опитаних визнала задовільним (55%), а 35% респондентів – високим,

3. Не викликає сумнівів, що робота з вболівальниками є ключовою у маркетинговій діяльності сучасного професійного клубу, що дозволяє не тільки отримувати доходи від продажу СВП, додаткових та супутніх послуг, але вибудовує фундамент для успішної реалізації всіх інших напрямків його діяльності. Адже чим більше глядачів відвідують матчі професійної команди, яка входить до складу клубу, тим більша ймовірність того, що клубом зацікавляться представники ЗМІ, бізнесу тощо. І не просто зацікавляться, а можуть запропонувати встановити ділові контакти й налагодити співпрацю. Тому важливим моментом емпіричного дослідження було з'ясування позиції учасників опитування щодо того, представники яких вікових груп найбільшою мірою можуть цікавити українські баскетбольні клуби в якості вболівальників. Опитування показало, що це – молодь (60%), а також – діти та підлітки (30%). Саме на цій аудиторії і зосередив увагу менеджмент клубу. В минулому сезоні ця робота суттєво пожвавилася. Більш змістовними та інформативними стали сторінки «Київ-Баскету» у соціальних мережах, першим у Суперлізі клуб започаткував історію амбасадорства, значної популярності набув промо-ролик

«Жовто-чорна територія» (70 тисяч переглядів в Instagram ), відкрився інтернет-магазин «Київ-Баскету». Регулярно, раз на місяць, почали з'являтися влоги, що стали візитівкою клубу й висвітлювали підготовку клубу до важливих поєдинків. Важливо також відзначити роль спортивного ресурсу Tribuna.com. у зростанні популярності клубу в соціальних мережах. Саме завдяки співпраці з цим тематичним ресурсом було організовано й проведено понад 20 конкурсів,

В останньому сезоні на домашніх матчах «Київ-Баскета» було реалізовано чимало сміливих експериментів і деякі з них стали успішними: створення «пакету гостинності». виступ у тайм-аутах шоу-балету. Також було започатковано систему регулярних пропозицій та інформування. Запрацювала окрема дисконтна програма для школярів та студентів – для них (за спеціальними промокодами) квиток на гру коштував від 30 гривень.

Всі ці акції дали позитивний результат. Так, єврокубковий матч проти «Крайльсхайма» (Німеччина) став одним із найбільш відвідуваних за всю новітню історію «Київ-Баскета» та рекордсменом за кількістю глядачів за останні два сезони.

4. Нами на основі узагальнення досвіду наукових джерел та отриманих результатів соціологічного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення менеджменту спортивних клубів України в умовах ринкових відносин.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажнюк М.О. Основи економічної теорії. – Навч. пос./ М.О. Ажнюк, О.С. Передерій. – К.: Знання, 2008, – 368 с.
2. Балашов А.П. Основы менеджмента. Учеб. пос. 2-е изд./ А.П.Балашов. – М.: вузовский ученик: ИНФРА-М, 2016. – 288 с.
3. Борисова О. Маркетинг как средство адаптации профессионального тенниса к условиям современного рынка / О. Борисова, Ю. Мичуда // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2011. – № 4. – С.186-189.
4. Вейлл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ./ П. Вейлл. – М. : Сирин, 2002. – 204 с.
5. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. Учебное пос. для вузов/ В.В. Галкин – Ростов на Дону Феникс, 2006. – 448 с.
6. Галкин В.В. Спортивный бизнес для менеджеров. Учебное пособие. – М., 2013. – 182 с.
7. Голов В. А. Діяльність спортивних закладів, організацій, клубів в нових економічних умовах / В. А. Голов // Теорія та практика фізичної культури. – 2008. – № 6. – С. 3-6.
8. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ./ П.Ф. Друкер. – М.:Дело, 2000. – 234 с.
9. Дудар Т.Г. Менеджмент. Навчальний посібник./ Т.Г.Дудар, Р.В. Волошин, В.Т. Дудар. – К.: «Центр учбової літературп», 2013. – 336 с.
10. Дутчак М.В. Методи та форми державного регулювання ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту / М.В. Дутчак, Ю.П. Мичуда // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2010. – № 1. – С. 112-116.
11. Дутчак М. В. Экономические аспекты спорта для всех / М.В. Дутчак // Наука в олимпийском спорте. – 2010. – № 1/2. – С.101-112.



12. Дышко Б.А. О механизмах поддержки малых инновационных предприятий, работающих в области спорта и физической культуры // <http://www.management.com.ua/>
13. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 22-24 червня 2012 року / за заг. ред О.В. Прокопенко. – Суми: Сум. ДУ, 2012. – 158 с.
14. Загорська А. Проблеми збереження та розвитку матеріально-технічної бази фізичної культури і спорту в умовах ринкових відносин / А. Загорська // Молода спортивна наука України: Збірник наук. ст. – Вип. 5. Т.1 – Львів: ЛДФК. 2001. – с.74 - 71.
15. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24 грудня 1993 року N 3809-XII // <http://zakon.rada.gov.ua>
16. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про фізичну культуру і спорт" та інших законодавчих актів України " 17 листопада 2009 року 1724-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010. – № 7. – Ст.50.
17. Закон України «Про об'єднання громадян» від 22 березня 2012 року № 2852-IV // <http://zakon.rada.gov.ua>
18. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII // <https://zakon.rada.gov.ua>
19. Заярний О. Суб'єкти спортивних правовідносин / О. Заярний // Юрид. вісн. України. – 2011. – № 52. – С. 110.
20. Імас Є. В. Маркетинг у спорті: теорія та практика : монографія / Є. В. Імас, Ю. П. Мічуда, О. В. Яромлюк. – К. : НУФВСУ, вид-во "Олімп. л-ра.", 2016. – 272 с.
21. Имас Е.В. Проблемы развития экономики физической культуры и спорта в условиях формирующегося рынка / Е.В. Имас. Ю.П. Мичуда // Наука и спорт: современные тенденции. – 2013. – № 1 (Том 1). – С.48-56.

22. Імас Є.В. Тенденції розвитку у сфері фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку / Є. Імас, Ю. Мічуда // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2015. – № 2. – С. 142-149.
23. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу / В. М. Колпаков. – МАУП.– Київ, 2006. – 408 с.
24. Косік А. Ф. Мікроекономіка: Навчальний посібник для студ. економічних спеціальностей вищих навч. закладів / А. Ф. Косік, Г. Е. Гронтковська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 416 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с. – Режим доступу <http://www.alleng.ru/d/mark/mark014.htm>
26. Крюков С.В. Историко-социальный анализ возникновения и развития спортивных клубов//Современный олимпийский спорт и спорт для всех: материалы международного научного конгресса: Минск, 2007. ч.3. – с.262 – 264.
27. Куделков В.Э. Эффективность организационной деятельности в системе спортивных клубов// Физическое воспитание студентов клубов творческих специальностей: сб. науч. тр. – Харьков: ХГАДИ (ХХПИ). – 2004. – №3.С.58 – 63.
28. Маркетинг послуг: навч. посіб. / В. М. Мальченко; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2006. – 360 с.
29. Маркетинг послуг: навч.-метод. посіб. /Пілюшенко В. Л., Сердечна Л. В., Аракелова І. О. – Донец. держ. ун-т упр., Каф маркетингу. – Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. – 163 с.
30. Маркетинг спорта /Под ред. Джона Бича и Саймона Чедвика; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицерз, 2010. – 706 с.
31. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / ред. Л.В. Балабанова. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2004. – 354 с.

32. Мединський С. Особливості створення спортивних клубів та їх функціонування//Спортивний вісник Придніпров'я. – Дніпропетровськ, 2006. – №1. – С. 60-62.
33. Менеджмент в організації: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вузу / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2002. – 654 с.
34. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [Живко З. Б. та ін.]. – Львів : Ліга-Прес, 2013. – 379 с.
35. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / З. О. Коваль ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. – 451 с.
36. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для самост. вивч. дисциплін студ. вищ. навч. закл. ден. та заоч. форм навчання всіх екон. спец. / [Л. М. Алексеєнко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, поф. В. Я. Брича ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2012. – 519 с.
37. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К, 2010. – 336 с.
38. Менеджмент персоналу: практикум / [В. М. Петюх та ін.] ; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. О. О. Герасименко ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Ін-т бізнес-освіти. – Київ : КНЕУ, 2014. – 380с
39. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хендоури – М.: Дело, 2002. – 701с.
40. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку / Ю.П. Мічуда. – К.: Олімпійська література, 2007. – 215 с.
41. Моргулець, О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О. Б. Моргулець. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

42. Мочерний С. Економічна теорія для менеджерів: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / С. Мочерний, В. Фомішина, О. Тищенко. - Херсон: ОЛДІ - плюс, 2006. – 624 с.
43. Навка П.И. Методические основы управления экономической деятельностью профессиональных спортивных клубов и лиг / П.И. Навка // Педагогіка, психологія та медико- біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: зб. наук. пр. – ХХІІІ Харків, 2008. – №9. – с.44 – 47.
44. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» (2016) Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2006. – 207 с. – (Бібліотека офіційних видань). Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>
45. Носко М.О. Основи наукових досліджень у підготовці фахівців з фізичного виховання. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Фізичне Виховання» /М.О. Носко, І.А. Брижата, С.В. Гаркуша. – К.: «МП Леся», 2012. – 236 с.
46. Носков А. Организация клубной работы в кикбоксинге на современном этапе реформирования отечественного физкультурного движения// IV Міжнародна наукова конференція студентів. – К., 2005 – С. 236 – 238.
47. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Боковець В. В. – Вінниця:, 2014. – 304 с.
48. Операційний менеджмент: навч. посіб. / О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця : ВНТУ, 2015. Ч. 2. – 2015. – 127 с.
49. Операційний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Сумець; Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. – Х. : Міська друкарня, 2013 Ч. 1: Теоретична платформа операційного менеджменту. – 2013. – 347 с.
50. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К,; Академвидав, 2005. – 608 с.

51. Основи науково-дослідної роботи магістрантів та аспірантів у вищих навчальних закладах : навчальний посібник (спеціальність: 017 Фізична культура і спорт) / В. М. Костюкевич, О. А. Шинкарук, В. І. Воронова, О. В. Борисова. – Вінниця: ТОВ "Нілан-ЛТД", 2016. – 554 с.
52. Осовська, Г. В. Основи менеджменту : підручник для студентів вищ. навч. закладів / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
53. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие. – 3-е изд. - М.: Физкультура и спорт, 2006. – 464 с.
54. Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : [Текст]: учеб. пособие / А. В. Починкин. – 3-е изд. – М.: Советский спорт, 2013. – 264 с.
55. Приходько І. І. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні / І. І. Приходько, В. І. Мудрик, О. В. Горбенко, Г. М. Путятіна, І. Г. Хомко, С. О. Левадня, Н. В. Пугачова // Слобожанський науково-спортивний вісник : [наук.-теор. журн.]. – Х. : ХДАФК, 2010. – № 3. – С. 134–138.
56. Свистунов, С. В. Основы менеджмента для студентов физкультурных вузов : учебное пособие, 2-е изд. / С. В. Свистунов. – Киев-Кировоград: ПОЛИУМ, 2016. – 268 с.
57. Сміт Адам. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй/ An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations. – К.: Наш формат 2018. – 722 с.
58. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В.Смолін. – К.: Київ, торг.-екон. ун-т, 2012. – 344 с.
59. Стадник, В. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
60. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: Знання, 2010. – 408 с.

61. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 397 с.
62. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. А. Гавриш та ін.; Нац. техн. ун - т України «Київ. політехн. ін-т». – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – 333 с.
63. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2012. – 310 с.
64. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / Жданова О.М., Чеховська Л.Я. – Дрогобич: Коло, 2009. – 224с.
65. Федоренко В.Г. Політична економія: Підручник. – 2-ге вид. / В. Г. Федоренко . – К.: Алерта, 2015. – 487 с.
66. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.02 / Юрій Петрович Мічуда ; НУФВСУ. – Київ, 2008. – 40 с.
67. Цивільний кодекс України від 16.01. 2003. / Із змінами... – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
68. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник./ В.Т. Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
69. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие./ Г.В. Щекин – К.: МАУП, 2002. – 832с.
70. Byars Lloyd L., Rue Leslie W., Zahra Shaker A. Strategic Management Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 2010.
71. Francis J. Bridges, and Libby L. Roquemore: Management for athletic/sport administration, 2007, ESM Books, Decature.
72. Slack T. The commercialisation of sport [Text] / T.Slack. - Routledge, 2004. – 335 p.
73. Sport and american society: selected readings / H. Sade George. – 3rd ed. – London : Addison-Wesley Publishing Company, 1998. – 395 p.

74. Sport Sciences in Europe 1993: Current and Future Perspectives: 2nd European Forum. – Cologne, 1993. – 192 p.

## ДОДАТКИ

**АНКЕТА**

**ДОДАТОК А**



З метою вдосконалення менеджменту баскетбольного клубу в умовах сучасних ринкових відносинах в Україні, просимо Вас відповісти на запропоновані питання. Це дозволить розв'язати ряд важливих дослідницьких завдань. Обраний Вами варіант відповіді підкресліть.

Анкетування є анонімним. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді у дослідницьких цілях.

**1. Як, на Вашу думку, можна оцінити стан ринку надання фізкультурно-спортивних послуг в Україні?**

- Ринок надання ФСП в Україні є достатньо розвиненим.
- Ринок надання ФСП в Україні розвинений, але є необхідність у його вдосконаленні.
- Ринок надання ФСП в Україні перебуває у стадії розвитку.
- Ринок надання ФСП в Україні нерозвинений.
- Важко відповісти.

**2. Які фактори, на Вашу думку, найбільш активно впливають на розвиток та діяльність сучасних українських ФСО? (за 5-ти бальною шкалою).**

- Визнання ролі спорту і фізичної культури в сучасному суспільстві.
- Діяльність ентузіастів окремих видів спорту.
- Економічна ситуація в країні.
- Закордонний досвід.
- Зацікавленість з боку споживачів фізкультурно-спортивних послуг.
- Конкуренція на ринку ФСП.
- Перетворення сфери спорту на бізнес.
- Інше (ваші варіанти відповіді)

**3. Як ви вважаєте, що найбільше перешкоджає розвитку і діяльності спортивних клубів в нашій країні?**

- Недостатність фінансування.
- Недосконалість нормативно – правової бази.
- Недостатній освітній рівень фахівців клубів.
- Відсутність зваженої маркетингової стратегії.
- Бездіяльність місцевих органів влади.
- Неefективний внутрішньо клубний менеджмент
- Інше (ваші варіанти відповіді) \_\_\_\_\_

**4. Як ви оцінюєте сучасний рівень розвитку і діяльності баскетбольних клубів в Україні ?**

- Достатньо високий
- Задовільний
- Незадовільний
- Важко відповісти

**5. Яка з фізкультурно-спортивних послуг, на Вашу думку, має найбільший попит в українському суспільстві ?**

- фізкультурно-виховна послуга;
- фізкультурно-оздоровча послуга;
- спортивно-оздоровча послуга;
- спортивно-видовищна послуга;
- спортивно-тренувальна послуга;
- фізкультурно-реабілітаційна послуга;

**6. Оцініть у балах (від 1 до 5) значущість кожного із показників привабливості спортивно-видовищної послуги, що надають баскетбольні клуби.**

- Комфортні умови перегляду матчу \_\_\_\_
- Рівень матчу \_\_\_\_
- Наявність у клубі «зірок» \_\_\_\_
- Видовищність матчу \_\_\_\_
- Якісний інформаційний супровід \_\_\_\_
- Можливість отримання супутніх та додаткових послуг \_\_\_\_
- Інше (ваші варіанти відповіді) \_\_\_\_\_

**7. Визначте фактори, що впливають на рівень попиту на спортивно-видовищні послуги (можливо декілька варіантів відповіді.)**

- Популярність виду спорту.
- Рівень спортивної події.
- Ціна СВП.
- Імідж учасників події.
- Наявність вільного часу у населення;
- Цілеспрямована робота с реальними і потенційними вболівальниками.
- Мода.
- Популярність клубу.
- Продумана рекламна політика.

**8. Які види доходів, на Вашу думку, на сьогодні є основними у професійних баскетбольних клубах?**

- Надання в оренду спортивних споруд.
- Клубні картки та абонементи.
- Телеправа.
- Спонсорство і реклама.
- Продаж символіки.
- Інші джерела \_\_\_\_

**9. Як Ви вважаєте, які фактори впливають на підвищення ефективності роботи БК «Київ-баскет»? (за 5-ти бальною шкалою).**

- Використання інноваційних технологій.
- Ефективна робота менеджерів.
- Запрошення на роботу висококваліфікованих тренерів.
- Конструктивна комунікація з ФБУ та іншими організаціями.
- Наявність потужних спонсорів.
- Наявність у складі клубу легіонерів та гравців збірної команди України.
- Продумана маркетингова стратегія.
- Рівень економічної мотивації персоналу.

- Розвинена матеріально-технічна база.
- Сприятливий морально-психологічний клімат в колективі
- Якісне інформаційне забезпечення.
- Інше

**10. Як Ви вважаєте, чи потрібно використовувати маркетингові технології в роботі сучасних професійних спортивних клубів?**

- Необхідно.
- Потрібно.
- Не потрібно.
- Важко відповісти

**11. Чи є в структурі Вашого БК окремих підрозділ або працівник, що займається питаннями маркетингу?**

- Так
- Ні
- Важко відповісти

**12. Чи вважаєте ви, що клубні успіхи і спортивні досягнення нерозривно пов'язані з репутацією баскетбольного клубу?**

- Так.
- Ні.
- Частково.
- Важко відповісти

**13. Які фактори, на Вашу думку, сприяють формуванню мотиваційного клімату у спортивному клубі?**

- Високий рівень заробітної плати.
- Високий рівень самостійності і відповідальності за роботу.
- Добрі професійні і особисті відносини в клубі.
- Довіра до членів колективу.
- Компетентне керівництво клубом.
- Наочність клубних досягнень.
- Націленість на спільний результат.
- Постійна інформованість колективу.
- Постійне навчання і професійне зростання;
- Постійна участь в прийнятті управлінських рішень, що стосуються клубу.
- Своєчасне визнання і схвалення високих результатів клубу і окремих співробітників.
- Ваш варіант

**14. На вашу думку, представники яких вікових груп найбільшою мірою можуть цікавити українські баскетбольні клуби в якості вболівальників?**

- Діти і підлітки.
- Молодь (17 – 30 років).
- Зрілий вік (30 – 60 років).
- Поважний вік ( 60+).
- Ваш варіант

**15. Оцініть за 10 бальною шкалою роботу з вболівальниками і спонсорами у вашому клубі.**

- Робота з вболівальниками \_\_\_\_\_ .
- Робота із спонсорами \_\_\_\_\_ .

**16. Які чинники, на ваш погляд, найбільшою мірою перешкоджають роботі клубів із залучення глядачів? (можливо декілька варіантів відповіді).**

- Брак досвіду і фахівців в цій сфері.
- Брак коштів і фінансової підтримки.
- Незацікавленість баскетбольних організацій.
- Незбалансована цільова політика клубів в області роботи з глядачами.
- Недостатній рівень взаємодії клубів із ЗМІ.
- Неприятливе соціально-економічне становище в країні.
- Особливості менталітету населення.
- Ваш варіант

**17. Якими ви бачите основні напрямки вдосконалення діяльності «Київ-баскет»? (за 5-ти бальною шкалою).**

- Активне використання сучасних маркетингових технологій
- Використання досвіду провідних європейських баскетбольних клубів.
- Наявність у клубі висококваліфікованих менеджерів.
- Підвищення рівня майстерності кожного гравця клубу.
- Пошук і залучення нових спонсорів
- Пошук та підготовка перспективних гравців
- Цілеспрямована робота з вболівальниками.
- Ваш варіант

**18. Ваша освіта:**

- Вища технічна
- Вища економічна
- Вища гуманітарна
- Вища ФС профілю
- Інше (назвіть)

**19 Ваш стаж роботи у сфері ФКіС:**

- До 5 років

- 5-10 років
- 10-15 років
- Понад 15 років

**20. Ваш вік:**

- До 25 років;
- 25-40 років;
- 40-55 років;
- Більше 55 років.

**ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ І БАЖАЄМО УСПІШНОЇ  
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ!**

## ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ ФАХІВЦІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

№	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Кількість відповідей у відсотках (%)	Ранг (v)
1	2	3	4	5
<b>1. Як, на Вашу думку, можна оцінити стан ринку надання фізкультурно-спортивних послуг в Україні?</b>				
-	Ринок надання ФСП в Україні є достатньо розвиненим.	2	10%	3-4
-	Ринок надання ФСП в Україні розвинений, але є необхідність у його вдосконаленні.	10	50%	1
-	Ринок надання ФСП в Україні перебуває у стадії розвитку.	5	25%	2
-	Ринок надання ФСП в Україні нерозвинений.	1	5%	
-	Важко відповісти.	2	10%	3-4
<b>2. Які фактори, на Вашу думку, найбільш активно впливають на розвиток та діяльність сучасних українських ФСО? (за 5-ти бальною шкалою).</b>				
-	Визнання ролі спорту і фізичної культури в сучасному суспільстві.	20	52	8
-	Діяльність ентузіастів окремих видів спорту.	20	73	5
-	Економічна ситуація в країні.	20	81	2
-	Закордонний досвід.	20	64	6
-	Зацікавленість з боку споживачів фізкультурно-спортивних послуг.	20	54	7
-	Конкуренція на ринку ФСП.	20	77	4
-	Перетворення сфери спорту на бізнес.	20	80	3
-	Інше (ваші варіанти відповіді)	20	100	1
<b>3. Як ви вважаєте, що найбільше перешкоджає розвитку і діяльності спортивних клубів в нашій країні?</b>				
-	Недостатність фінансування.	8	40%	1
-	Недосконалість нормативно – правової бази.	4	20%	3
-	Недостатній освітній рівень фахівців клубів.	2	10%	4
-	Відсутність зваженої маркетингової стратегії.	0	0	5-7
-	Бездіяльність місцевих органів влади.	0	0	5-7
-	Неефективний внутрішньо клубний менеджмент	6	30%	2
-	Інше (ваші варіанти відповіді)	0	0	5-7
<b>4. Як ви оцінюєте сучасний рівень розвитку і діяльності баскетбольних клубів в Україні ?</b>				
-	Достатньо високий	7	35%	23
-	Задовільний	11	55%	1
-	Незадовільний	0	0	4
-	Важко відповісти	2	10%	3
<b>5. Яка з фізкультурно-спортивних послуг, на Вашу думку, має найбільший попит в</b>				

<b>українському суспільстві ?</b>				
-	Фізкультурно-виховна послуга;	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>5-6</b>
-	Фізкультурно-оздоровча послуга;	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>3-4</b>
-	Спортивно-оздоровча послуга;	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>3-4</b>
-	Спортивно-видовищна послуга;	<b>10</b>	<b>50%</b>	<b>1</b>
-	Спортивно-тренувальна послуга;	<b>4</b>	<b>20%</b>	<b>2</b>
-	Фізкультурно-реабілітаційна послуга;	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>5-6</b>
<b>6. Оцініть у балах (від 1 до 5) значущість кожного із показників привабливості спортивно-видовищної послуги, що надають баскетбольні клуби.</b>				
-	Комфортні умови перегляду матчу	<b>20</b>	<b>67</b>	<b>6</b>
-	Рівень матчу	<b>20</b>	<b>93</b>	<b>1</b>
-	Наявність у клубі «зірок»	<b>20</b>	<b>75</b>	<b>5</b>
-	Видовищність матчу	<b>20</b>	<b>87</b>	<b>2</b>
-	Якісний інформаційний супровід	<b>20</b>	<b>79</b>	<b>3</b>
-	Можливість отримання супутніх та додаткових послуг	<b>20</b>	<b>77</b>	<b>4</b>
-	Рівень безпеки відвідувачів	<b>20</b>	<b>64</b>	<b>7</b>
-	Інше (ваші варіанти відповіді)	<b>20</b>	<b>00</b>	<b>8</b>
<b>7. Визначте фактори, що впливають на рівень попиту на спортивно-видовищні послуги (можливо декілька варіантів відповіді.)</b>				
-	Популярність виду спорту.	<b>20</b>	<b>77</b>	<b>4</b>
-	Рівень спортивної події.	<b>20</b>	<b>88</b>	<b>1</b>
-	Ціна СВП.	<b>20</b>	<b>65</b>	<b>6</b>
-	Імідж учасників події.	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>7</b>
-	Наявність вільного часу у населення;	<b>20</b>	<b>59</b>	<b>8</b>
-	Цілеспрямована робота с реальними і потенційними вболівальниками.	<b>20</b>	<b>82</b>	<b>2</b>
-	Мода.	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>9</b>
-	Популярність клубу.	<b>20</b>	<b>81</b>	<b>3</b>
-	Продумана рекламна політика	<b>20</b>	<b>72</b>	<b>5</b>
-	Інше		<b>00</b>	<b>10</b>
<b>8. Які види доходів, на Вашу думку, на сьогодні є основними у професійних баскетбольних клубах?</b>				
-	Надання в оренду спортивних споруд	<b>1</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>
-	Клубні картки та абонементи	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>2-3</b>
-	Телеправа.	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>2-3</b>
-	Спонсорство і реклама	<b>7</b>	<b>35%</b>	<b>1</b>
-	Продаж символіки.	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>4</b>
-	Інші джерела	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>9. Як Ви вважаєте, які фактори впливають на підвищення ефективності роботи БК «Київ-баскет»? (за 5-ти бальною шкалою).</b>				
-	Використання інноваційних технологій.	<b>20</b>	<b>48</b>	<b>11</b>
-	Ефективна робота менеджерів.	<b>20</b>	<b>87</b>	<b>2</b>
-	Запрошення на роботу висококваліфікованих тренерів.	<b>20</b>	<b>93</b>	<b>1</b>

-	Конструктивна комунікація з ФБУ та іншими організаціями.	20	54	10
-	Наявність потужних спонсорів.	20	80	4
-	Наявність у складі клубу легіонерів та гравців збірної команди України.	20	62	9
-	Продумана маркетингова стратегія.	20	78	6
-	Рівень економічної мотивації персоналу.	20	82	3
-	Розвинена матеріально-технічна база.	20	79	5
-	Сприятливий морально-психологічний клімат в колективі	20	71	7
-	Якісне інформаційне забезпечення.	20	67	8
	Інше	0	0	12
<b>10. Як Ви вважаєте, чи потрібно використовувати маркетингові технології в роботі сучасних професійних спортивних клубів?</b>				
-	Необхідно	8	40%	2
-	Потрібно	11	55%	1
-	Не потрібно	0	0	4
-	Важко відповісти	1	5%	3
<b>11. Чи є в структурі Вашого БК окремий підрозділ або працівник, що займається питаннями маркетингу?</b>				
-	Так.	20	100%	1
-	Ні.	0	0	2-3
-	Важко відповісти.	0	0	2-3
<b>12. Чи вважаєте ви, що клубні успіхи і спортивні досягнення нерозривно пов'язані з репутацією баскетбольного клубу?</b>				
-	Так.	9	45%	1
-	Ні.	3	15%	3-4
-	В окремих випадках	3	15%	3-4
	Певною мірою	4	20%	2
-	Важко відповісти.	1	5%	5
<b>13. Які фактори, на Вашу думку, сприяють формуванню мотиваційного клімату у спортивному клубі?</b>				
-	Високий рівень заробітної плати.	20	97	1
-	Високий рівень самостійності і відповідальності за роботу.	20	78	7-8
-	Добрі професійні і особисті відносини в клубі.	20	82	5
-	Довіра до членів колективу.	20	78	7-8
-	Компетентне керівництво клубом.	20	94	2
-	Наочність клубних досягнень.	20	89	4
-	Націленість на спільний результат.	20	91	3
-	Постійна інформованість колективу.	20	80	6
-	Постійне навчання і професійне зростання;	20	74	9
-	Постійна участь в прийнятті управлінських рішень, що стосуються клубу.	20	58	11
-	Своєчасне визнання і схвалення високих	20	67	10



	результатів клубу і окремих співробітників.			
	Ваш варіант	0	0	12
<b>14. На вашу думку, представники яких вікових груп найбільшою мірою можуть цікавити українські баскетбольні клуби в якості вболівальників?</b>				
-	Діти і підлітки.	6	30%	2
-	Молодь (17 – 30 років).	10	50%	1
-	Зрілий вік (30 – 60 років).	3	15%	3
-	Поважний вік ( 60+).	0	0	5
-	Ваш варіант	1	5%	4
<b>15. Оцініть за 10 бальною шкалою роботу з вболівальниками і спонсорами у вашому клубі.</b>				
-	Робота з вболівальниками (середній бал)	20	3,8	1
-	Робота із спонсорами (середній бал)	20	3,5	2
<b>16. Які чинники, на ваш погляд, найбільшою мірою перешкоджають роботі клубів із залучення глядачів? (можливо декілька варіантів відповіді).</b>				
-	Брак досвіду і фахівців в цій сфері.	20	68	5
-	Брак коштів і фінансової підтримки.	20	76	3
-	Незацікавленість баскетбольних організацій.	20	32	7
-	Незбалансована цільова політика клубів в області роботи з глядачами.	20	84	1
-	Недостатній рівень взаємодії клубів із ЗМІ.	20	80	2
-	Несприятливе соціально-економічне становище в країні.	20	71	4
-	Особливості менталітету населення.	20	55	6
-	Ваш варіант	0	0	8
<b>17. Якими ви бачите основні напрямки вдосконалення діяльності БК «Київ-баскет»? (за 5-ти бальною шкалою).</b>				
-	Активне використання сучасних маркетингових технологій	20	78	4
-	Використання досвіду провідних європейських баскетбольних клубів.	20	62	7
-	Наявність у клубі висококваліфікованих менеджерів.	20	81	2
-	Підвищення рівня майстерності кожного гравця клубу.	20	84	1
-	Пошук і залучення нових спонсорів	20	80	3
-	Пошук та підготовка перспективних гравців	20	69	6
-	Цілеспрямована робота з вболівальниками.	20	74	5
-	Ваш варіант	0	0	8
<b>18. Ваша освіта:</b>				
-	Вища технічна	1	5%	4-5
-	Вища економічна	2	10%	2-3
-	Вища гуманітарна	1	5%	4-5
-	Вища ФС профілю	14	70%	1
-	Інше (назвіть)	2	10%	2-3

<b>19. Ваш стаж роботи у сфері ФКіС:</b>				
-	До 5 років	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>2-3</b>
-	5-10 років	<b>8</b>	<b>40%</b>	<b>1</b>
-	10-15 років	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>2-3</b>
-	Понад 15 років	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>4</b>
<b>20. Ваш вік:</b>				
-	До 25 років;	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>2-3</b>
-	25-40 років;	<b>8</b>	<b>40%</b>	<b>1</b>
-	40-55 років;	<b>5</b>	<b>25%</b>	<b>2-3</b>
-	Більше 55 років.	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>4</b>

