

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: «Управління інвестиційною привабливістю фізкультурно-
спортивної організації»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Муринця Михайла Михайловича
Науковий керівник: Закорко О. П.,
кандидат економічних наук доцент
Рецензент: Приймак М. М., кандидат
наук з фізвиховання та спорту, доцент
Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.
доктор економічних наук, професор

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Поняття та зміст інвестиційної діяльності фізкультурно-спортивної організації.....	9
1.2. Інвестиційна стратегія фізкультурно-спортивної організації	14
1.3. Інвестиційна привабливість фізкультурно-спортивної організації.....	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	26
2.1. Методи дослідження	26
2.1.1. Аналіз літературних джерел.	26
2.1.2. Соціологічне опитування (анкетування).	26
2.1.3. Системний аналіз.....	27
2.1.4. Структурно-функціональний аналіз.....	28
2.2. Організація дослідження	28
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	30
3.1. Механізм управління інвестиційною привабливістю фізкультурної спортивних організацій	30
3.2. Визначення рівня інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивної організації	34
3.3. Формування інвестиційного портфеля фізкультурно-спортивної організації.....	41
Висновки до розділу 3	54

РОЗДІЛ 4. КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	56
4.1. Поняття та зміст поняття «інвестиційний контроль».....	56
4.2. Види та форми інвестиційного контролю	62
Висновки до розділу 4	65
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України та світу сфера фізичної культури і спорту поступово перетворюється з традиційного соціального інституту на повноцінний сектор економіки, що функціонує за ринковими законами. Конкуренція між фізкультурно-спортивними організаціями (ФСО) вимагає від керівництва пошуку ефективних інструментів залучення та раціонального використання ресурсів, серед яких особливе місце посідають інвестиції.

Інвестиційна діяльність у спорті має подвійний вимір: з одного боку — це економічна категорія, що передбачає вкладення капіталу з метою отримання прибутку чи соціального ефекту, з іншого — це стратегічний механізм забезпечення довготривалої конкурентоспроможності, розвитку матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та спортивних результатів. В умовах обмеженого державного фінансування, інфляційних коливань, зростання вартості енергоносіїв та обладнання, питання ефективного управління інвестиційними ресурсами набуває особливої актуальності.

Розвиток ФСО неможливий без оновлення спортивної інфраструктури, модернізації обладнання, впровадження інноваційних тренувальних методик, інформаційних технологій та маркетингових інструментів. Реалізація таких завдань потребує значних інвестицій, джерелами яких можуть бути як власні кошти організації, так і зовнішнє фінансування: державні програми, місцеві бюджети, спонсорські внески, благодійні фонди, комерційні інвестори. При цьому ефективність інвестиційної діяльності значною мірою залежить від рівня управління цим процесом — від етапу планування та аналізу до контролю результатів і коригування стратегії.

Особливої уваги заслуговує й те, що у спорті інвестиції мають не лише фінансову, а й соціальну віддачу. Вкладення у спортивну інфраструктуру сприяють зростанню рівня фізичної активності населення, зниженню захворюваності, підвищенню якості життя, розвитку молодіжної політики та

формуванню позитивного іміджу території чи країни. Для інвесторів участь у таких проєктах є не тільки економічно вигідною, але й іміджево привабливою.

Водночас, аналіз сучасної практики показує, що багато ФСО стикаються з проблемами у сфері інвестиційного менеджменту:

- * відсутність довгострокової інвестиційної стратегії;
- * низький рівень підготовки менеджерів у питаннях фінансового планування та оцінки інвестиційних проєктів;
- * недооцінка маркетингової складової у залученні коштів;
- * брак прозорих механізмів взаємодії з потенційними інвесторами.

У сучасних економічних умовах ці недоліки призводять до зниження темпів розвитку ФСО, втрати конкурентних переваг та зменшення соціального ефекту від їх діяльності. Вирішення цих проблем вимагає впровадження системного підходу до управління інвестиційною діяльністю, що базуватиметься на комплексному аналізі ринку спортивних послуг, оптимізації фінансових потоків, формуванні партнерських відносин з інвесторами, оцінці ефективності інвестицій та контролі за їх реалізацією.

Додаткову актуальність теми зумовлює і вплив глобальних факторів: міжнародна конкуренція у сфері спорту, інтеграційні процеси, розвиток спортивного туризму, використання цифрових технологій у тренувальному процесі та управлінні спортивними організаціями. У цих умовах компетентне управління інвестиційною діяльністю стає визначальним чинником не лише економічної стійкості, а й міжнародного визнання ФСО.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інвестиційною діяльністю фізкультурно-спортивних організацій є своєчасним і суспільно значущим завданням. Його результати можуть бути використані як для підвищення ефективності конкретних організацій, так і для формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту, спрямованої на залучення інвестицій та створення умов для сталого розвитку галузі.

Вагомий внесок у розвиток теорії інвестиційної діяльності, методів оцінки ефективності інвестицій та визначення інвестиційної привабливості зробили

вітчизняні науковці: Прилипко С. І., Савчук В. П., Величко О. Г., Короткова О. В., Чорна М. В., Бузько І. Р., Войнаренко М. П., Єпіфанова І. Ю. та інші.

Водночас значний масив питань, пов'язаних із дослідженням сутності та методів оцінювання інвестиційної привабливості, залишається недостатньо висвітленим або потребує подальшого удосконалення.

Теоретичні й прикладні аспекти системи управління діяльністю ФСО також ще не отримали належного розвитку у вітчизняній науці. У зв'язку з цим актуальним є наукове опрацювання теоретичних положень та формування практичних рекомендацій щодо підвищення результативності їх функціонування як одного з ключових напрямів забезпечення ефективності роботи галузі. Саме вирішенню цього завдання присвячено дане дослідження.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Метою дослідження є обґрунтування підходів щодо створення системи управління діяльністю фізкультурно-спортивної організації для підвищення її інвестиційної привабливості.

Завдання дослідження:

1. На основі аналізу спеціальної літератури обґрунтувати теоретичні і методичні основи формування системи управління інвестиційною діяльністю фізкультурно-спортивної організації;

2. Визначити основні фактори, які впливають на ефективність управління інвестиційною привабливістю фізкультурно-спортивної організації;

3. Розробити та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління фізкультурно-спортивної організації з метою підвищення її інвестиційної привабливості.

4. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління інвестиційною привабливістю фізкультурно-спортивної організації.

Об'єктом дослідження є система управління інвестиційною діяльністю фізкультурно-спортивної організації.

Предметом дослідження є компоненти системи управління діяльністю сучасної фізкультурно-спортивної організації, які забезпечують підвищенню її інвестиційної привабливості.

Методи дослідження. При проведенні досліджень та написанні дипломної роботи були використані наступні методи:

1. Огляд та аналіз літературних джерел.
2. Програмно-цільовий метод.
3. Соціологічне опитування (анкетування).
5. Структурно-функціональний аналіз.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що:

1) вперше:

- визначено та систематизовано чинники впливу на інвестиційну привабливість ФСО за ознаками внутрішнього середовища (кадрові ресурси, якість менеджменту, інфраструктурний потенціал, маркетинг, фінансові показники) та зовнішнього середовища (економічна кон'юнктура, державна політика, соціальні тренди, міжнародна спортивна інтеграція).

- обґрунтовано удосконалену методику оцінювання інвестиційної привабливості ФСО, що поєднує фінансові індикатори (рентабельність, ліквідність, стабільність доходів) із нефінансовими критеріями (рівень спортивних досягнень, популярність серед уболівальників, медійна активність, корпоративна соціальна відповідальність);

2) підтвержені положення концептуальних засад управління інвестиційною діяльністю з урахуванням особливостей діяльності ФСО що передбачають інтеграцію стратегічного планування, та розвитку партнерських зв'язків у єдину систему підвищення привабливості для інвесторів.

Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівниками ФСО з метою вдосконалення управління інвестиційною привабливістю організації, а також вищими навчальними

зкладами фізичного виховання і спорту у процесі підготовки і підвищення кваліфікації фахівців у сфері менеджменту спорту та перепідготовки керівників ФСО.

РОЗДІЛ 1

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та зміст інвестиційної діяльності фізкультурно-спортивної організації

Адаптація ФСО до умов економічних реформ потребує впровадження новітніх підходів до модернізації та реконструкції існуючих структур. Ключовим чинником процесів відновлення та економічного зростання виступає інвестиційна діяльність, у межах якої реалізуються довгострокові стратегічні завдання розвитку фізичної культури та спорту.

Дослідження поняття «інвестиційна діяльність» у межах кваліфікаційної роботи сприятиме вдосконаленню підходів до управління інвестиційними процесами та приведенню їх у відповідність до сучасних вимог щодо підвищення інвестиційної привабливості ФСО.

Ефективна інвестиційна діяльність є однією з ключових умов успішного функціонування спортивної організації на всіх етапах її життєвого циклу. Її результативність значною мірою залежить від здатності керівництва впроваджувати сучасні методи управління. В умовах масштабних соціально-економічних змін в Україні особливої актуальності набуває вдосконалення теоретичної бази для визначення сутності, особливостей та напрямів управління інвестиційною діяльністю у сфері спорту.

Теоретичне обґрунтування концептуальних і методологічних засад інвестування на мікрорівні та побудова дієвої системи його управління неможливі без уточнення змісту базової категорії «інвестиційна діяльність». Попри значну кількість наукових праць із цієї тематики, єдність підходів серед дослідників досі не сформована.

Очевидно, інвестиційна діяльність не може бути обмежена розподілом інвестиційних об'єктів, оскільки головне тут не розподіл активів, а мобілізація інвестиційних ресурсів. Крім того, вони повинні бути ефективно використані для реалізації інвестиційної мети.

Відповідно до стандартів міжнародної фінансової звітності поняття "інвестиційна діяльність" визначається більш широко, а саме: діяльність, пов'язана з придбанням та реалізацією необоротних активів, а також здійснення фінансових інвестицій, які не є частиною грошових коштів в еквіваленті.

Фахівцями пропонується розглянути інвестиційну активність як процес взаємодії тих, хто пропонує гроші, та тих, хто висуває вимоги, в рамках яких приймаються інвестиційні рішення. Обидві сторони знаходяться як безпосередньо, так і на фондовому та фінансовому ринках [68, 70].

Таким чином, інвестиційна діяльність ототожнюється з концепцією "інвестиційного процесу", яка, як правило, пов'язана з обґрунтуванням та реалізацією реальних інвестиційних проектів (об'єкти реальних інвестицій, плановані для реалізації у формах придбання, реконструкції, розширення, нові будівництво тощо, обґрунтоване бізнес-плануванням) [2, 12].

Спираючись на вищезазначені підходи до визначення сутності поняття "інвестиційна діяльність", можна зробити висновок, що інвестиційна діяльність включає такі складові елементи формування та використання капіталу: накопичення, внутрішній та зовнішній рух капіталу, належні інвестиції [1, 10]. Але в той же час слід зазначити, що інвестиційна діяльність має набагато більший економічний та соціальний тягар, ніж отримання прибутку, оскільки це фактор розширеного відтворення та ліквідації диспропорцій у розвитку економіки [3, 11]. Крім того, інвестиційна діяльність, як єдність процесів інвестування ресурсів та створення потоку доходів у майбутньому, може виникнути та ефективно реалізовуватись на балансі між інвестиційним попитом та пропозицією інвестицій, яка досягається за рахунок інвестиційного ринку [14, 20].

Виходячи з вищевикладеного, інвестиційна діяльність може бути представлена наступним чином: а) у широкому сенсі – це діяльність, пов'язана з

інвестуванням коштів (фондів) в об'єкти інвестування з метою отримання позитивних результатів (дохід/ефект); б) у вузькому сенсі – це процес перетворення інвестиційних ресурсів в інвестиції і в) загалом – це поєднання процесу інвестування інвестиційних ресурсів та процесу отримання позитивних результатів у майбутньому.

З таких позицій Законом України «Про інвестиційну діяльність» цілком обґрунтовано визначено поняття "інвестиційна діяльність" як комплекс практичних дій громадян, юридичних осіб та держави для здійснення інвестицій [1, 22]. Немає сумніву, що цей підхід є цілісним і повним, але для використання на мікрорівні, на наш погляд, ця інтерпретація виявляється надто загальною і не повністю розкриває зміст розглянутої концепції.

Відповідно до логіки результатів нашого дослідження, сутність поняття "інвестиційна діяльність" ґрунтується на тому, що це:

- по-перше, тип економічної та підприємницької діяльності;
- по-друге, процес інвестування ресурсів і створення потоку доходів;
- по-третє, це система економічних (виробничих) відносин;
- по-четверте, основа для економічного розвитку фізкультурно-спортивних організацій [5, 15].

Об'єктами інвестиційної діяльності є будь-які фінансові інвестиції, які не заборонені законом для нових і модернізованих основних засобів, цінних паперів, цільових грошових інвестицій (внески на науково-технічні продукти, права та інтелектуальну власність, права власності тощо [29, 31].

Інвестори та учасники відносяться до суб'єктів інвестиційної діяльності відповідно до вищезгаданого закону (стаття 5).

Суб'єктами інвестиційної діяльності є саме ті особи, систематично контролюють економічну ситуацію в країні, стан інвестиційного ринку тощо. з метою визначення пріоритетних напрямів інвестицій та здійсненості реалізації інвестиційних проектів на всіх етапах їх реалізації з точки зору як потенційного інвестора, так і учасника інвестиційної діяльності. Учасниками інвестиційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України та інших країн, які

забезпечують здійснення інвестицій як виконавців замовлень або на підставі інструкції інвестора [1, 20].

Управління інвестиційною діяльністю – це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання. Оскільки головною метою управління інвестиційною діяльністю є забезпечення найбільш ефективних способів реалізації інвестиційної стратегії ФСО на певних етапах її розвитку, що в остаточному підсумку набуває конкретного вираження в максимізації ринкової вартості об'єкта та підвищення добробуту його власників у поточному та майбутньому періодах, то в процесі реалізації цієї мети інвестиційна діяльність спрямована на вирішення проблем економічного розвитку ФСО. Зміст управлінського аспекту інвестиційної діяльності фізкультурно-спортивної організації слід розглядати з позиції основних функцій управління, завдяки якій здійснюється взаємодія суб'єкта та об'єкта: планування, організація, мотивація та контроль. Технологія управління інвестиційною діяльністю, тобто процедури її реалізації, такими як технологія управління загалом, можна розглядати з точки зору циклічного процесу, складається з трьох основних етапів, пов'язаних у просторі та часі: інформація, яка охоплює процес, передача, обробка, аналіз та зберігання відповідної інформації; логічне мислення, на якому відбувається розробка та прийняття інвестиційних рішень, а організаційні, змістом яких є організація реалізації інвестиційних рішень [16, 33].

Система управління інвестиціями реалізує свою головну мету та основні завдання шляхом виконання певних функцій, які поділяються на дві основні групи. У групі загальних функцій управління інвестиційною діяльністю основними є: розробка інвестиційної стратегії ФСО; створення організаційних структур, що забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень з усіх аспектів інвестиційної діяльності ФСО; формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних інвестиційних рішень; аналіз різних аспектів інвестиційної діяльності ФСО; здійснення планування інвестиційної діяльності ФСО за основними напрямками; розробка ефективної системи стимулювання реалізації управлінських рішень у сфері інвестицій;

впровадження ефективного контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності. У групі конкретних функцій управління інвестиційною діяльністю виділяються: управління реальними інвестиціями; управління фінансовими інвестиціями; управління формуванням інвестиційних ресурсів. Кожна з цих функцій може бути конкретизована з урахуванням особливостей інвестиційної діяльності окремих ФСО. При впровадженні такої специфікації може бути побудована багаторівнева функціональна система управління інвестиціями у кожній ФСО [17, 48].

Таким чином, інвестиційна діяльність спортивних організацій може бути формалізована як складна відкрита динамічна система, оскільки вона має всі основні риси останньої, а саме: цілісність, відносну ізоляцію від навколишнього середовища, взаємопов'язаність з нею, структуральність, багатомірність, цілеспрямованість і тому подібне.

Використовуючи методологію системного підходу, інвестиційна діяльність може бути представлена у вигляді відкритої моделі системи з введенням інвестицій, інвестиційних ресурсів, інвестиційних рішень, а результат є результатом їх реалізації (соціально-економічний розвиток спортивних організацій).

Вивчення підходів до визначення сутності та теоретичних аспектів управління інвестиційною діяльністю спортивних організацій дало підстави зробити висновок, що інвестиційна діяльність є типом діяльності, пов'язаної з витратами на певні ресурси (гроші, людський капітал, тощо); інвестиційну діяльність слід розглядати не тільки з точки зору прямих інвестицій ресурсів, а й з позиції організації інвестиційного процесу; цей процес має керуватися.

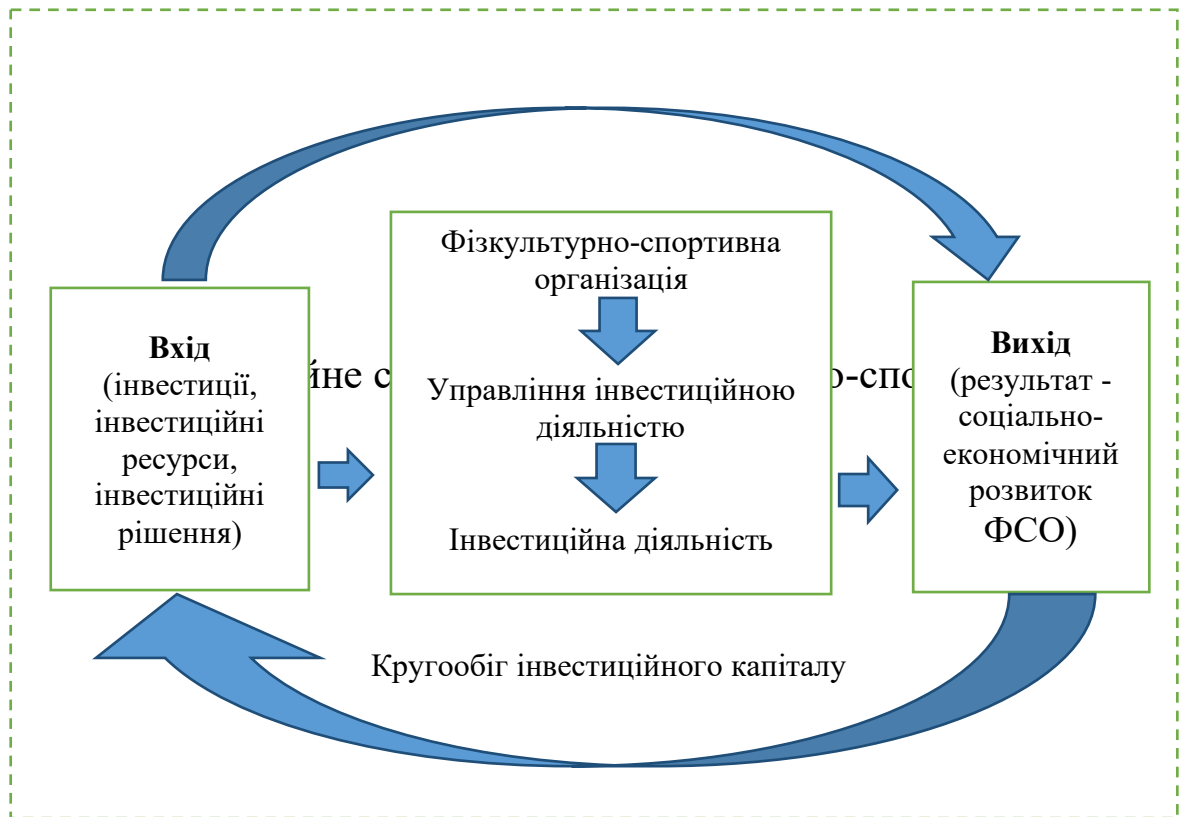


Рис. 1.1. Система інвестиційної діяльності фізкультурно-спортивних організацій [38, 45]

1.2. Інвестиційна стратегія фізкультурно-спортивної організації

Основним завданням управління інвестиційною діяльністю спортивної організації в рамках програмного підходу є розробка довгострокових елементів програми: концепцій та стратегій. Концепція програми як найбільш важливий елемент містить формулювання місії чи заяви про призначення ФСО. Основною загальною метою ФСО організації, явною підставою для її існування, є її місія. Цілі розробляються для виконання цієї місії. Цілі, створює організацію для себе, уточнює і деталізує заявку на призначення, дає чітке уявлення про напрям розвитку [44, 49].

Місія деталізує статус спортивної організації та надає керівництво для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Місія в процесі стратегічного розвитку може бути збережена або змінена. В останньому випадку

поняття позначаються як старою, так і новою місією, яка повинна бути реалізована в результаті розвитку.

Формулювання місії спортивної організації повинна містити наступне: 1. Завдання ФСО з точки зору її базових послуг, основних ринків та основних технологій. 2. Зовнішнє середовище щодо організації фізичної культури та спорту, що визначає робочі принципи організації. 3. Культура організації. Який тип робочого клімату існує в ФСО?

Добре сформульована місія пояснює, на чому базується ФСО, і що вона хоче робити, а також відмінність від інших. Для цього супровідна місія повинна відображати:

- цілі, що відображають те, що ФСО прагне у своїй діяльності у довгостроковій перспективі;
- сфера діяльності, яка відображає, який продукт ФСО пропонує покупцям, та ринок, на якому вона продає свої послуги;
- філософія фізичної культури та ФСО, знаходить вираження в тих цінностях і критеріях, які приймаються;
- можливості та способи здійснення діяльності, що відображає силу ФСО, які її можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким чином і з якою технологією вона виконує свою роботу, які ноу-хау та передові технології для цього?

Що стосується діючих вітчизняних ФСО, то питома вага таких організацій, що будують свою інвестиційну діяльність на принципах стратегічного управління, що не дуже висока. Багато менеджерів пояснюють небажання стратегічно мислити та планувати майбутній розвиток своїх ФСО з високою нестабільністю зовнішнього середовища та неможливістю точно прогнозувати розвиток ФСО в Україні. Проте при визначенні місії необхідно враховувати ринкові потреби, споживчі характеристики, характеристики послуги та конкурентні переваги [38, 40].

На основі місії визначаються цілі фізкультурно-спортивної організації. Загальна класифікація цілей управління стратегічним ФСО на різних підставах наведена на рисунку 1.2.

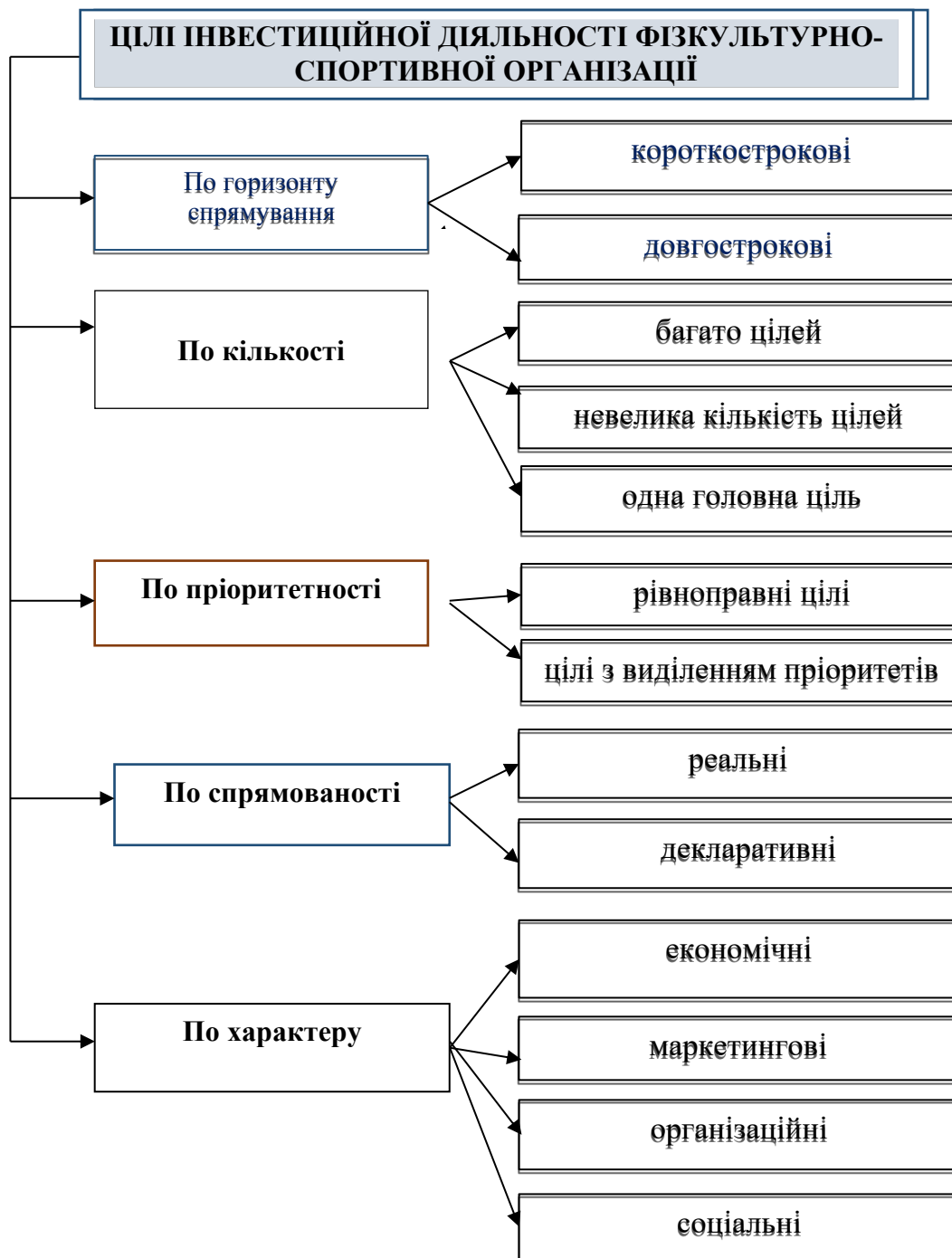


Рис. 1.2. Класифікація цілей управління інвестиційною діяльністю ФСО за різними ознаками [13, 60].

З точки зору логіки здійснення дій, що виконуються в постановці цілей, можна припустити, що процес постановки цілей складається з трьох послідовних етапів. На першому етапі розуміються результати аналізу навколишнього середовища, друге - розвиток відповідної місії, і, нарешті, цілі ФСО формуються безпосередньо на третьому етапі. Розглянемо процес прямого формування цілей в управлінні інвестиційною діяльністю ФСО.

Стратегічну мету інвестиційної діяльності можна охарактеризувати за такими показниками: ринок інвестицій, позиція спортивної організації на ньому; ефективність діяльності; потенціал ФСО; наукові дослідження та впровадження інновацій; людські ресурси ФСО; організаційна структура управління та її зміст; соціальна відповідальність.

На формування інвестиційної стратегії впливають різні зовнішні та внутрішні групи, схематично представлені на рисунку 1.3.

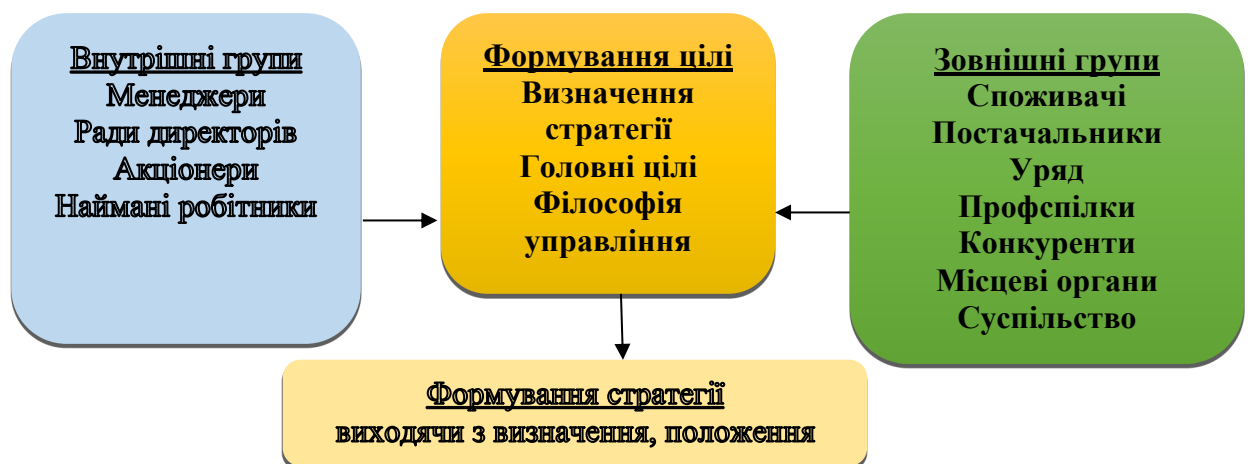


Рис. 1.3. Групи, що діють при формуванні стратегії інвестиційної діяльності ФСО [55, 63].

Таким чином, цілі інвестиційної діяльності ФСО посилюють унікальність та оригінальність вибору стратегії. Для того, щоб відобразити те, що прагне спортивна організація. Якщо, наприклад, цілі не передбачають інтенсивного зростання ФСО, то відповідні стратегії зростання не можна вибирати, хоча існують передумови для цього як на ринку, в галузі, так і у потенціалі ФСО.

1.3. Інвестиційна привабливість фізкультурно-спортивної організації

Для визначення перспектив наявності фінансових ресурсів для досягнення інвестиційних цілей визначається інвестиційна привабливість певної території або сфери діяльності з урахуванням набору факторів, що формують зовнішні умови для реалізації інвестиційного проекту .

По-перше, якщо інвестиційна привабливість спортивної організації є об'єктивною, то її оцінка потенційним інвестором завжди суб'єктивна і визначається його сприйняттям щодо можливості досягнення своїх стратегічних цілей, які можуть включати:

- освоєння деякого обмеженого ресурсу (сировини, ринків, території, енергетики, споживачів тощо);
- просування та формування власних стандартів на послуги;
- досягнення монопольного становища в галузі;
- послаблення (ліквідація) конкурентів, у тому числі і потенційних;
- захист вкладеного капіталу;
- освоєння інтелектуальної власності;
- залучення та утримання висококваліфікованих кадрів;
- залучення союзників, створення розгалуженої мережі філій тощо [47, 60].

Тому, оскільки цілі інвестора у кожному окремому випадку є унікальними, оцінка інвестиційної привабливості ФСО завжди матиме суб'єктивний та унікальний характер.

По-друге, оцінка інвестиційної привабливості разом з індивідуальним сприйняттям інвестора вимагає оцінки базової рентабельності, майбутніх грошових потоків та рівня ризику. Особисте сприйняття дійсно багато значить, коли мова йде про оцінку живопису чи скульптури, але в більшості випадків інвестори купують активи, не мотивовані естетичними або емоційними мотивами, але в очікуванні грошових потоків. Отже, сприйняття вартості має базуватися на реальному стані справ, і це означає, що ціна, сплачена за будь-який актив, повинна відображати майбутні грошові потоки, які вона може принести [52, 61]. Таким чином, оцінка інвестиційної привабливості ФСО об'єктивно передбачає, з одного

боку, оцінку реального стану справ, тобто діяльності інвестиційного об'єкта в період, що передує оцінці, і з іншого боку, очікуваний майбутній дохід.

По-третє, вищезазначене визначення означає обов'язкове наявність потенційної інвестиційної можливості. Якщо така можливість недоступна, оцінка буде безглуздою.

По-четверте, щодо організації фізичної культури та спорту від зовнішнього інвестора, інвестиційна діяльність може здійснюватися у наступних формах:

1) придбання ФСО як єдиного майнового комплексу (злиття, придбання);

2) спільна реалізація інвестиційного проекту з емітентом (у більшості випадків це реальні інвестиції для цілей розвитку). У цьому випадку, як правило, мова йде про надання кредиту;

3) придбання цінних паперів. У цьому випадку інвестор може бути як стратегічним, так і портфелем. Стратегічний інвестор характеризується як суб'єкт інвестиційної діяльності з метою придбання контрольного пакета (панівної частки статутного капіталу) для реалізації реального управління ФСО відповідно до власної концепції його стратегічного розвитку. Портфельний інвестор може бути охарактеризований як суб'єкт інвестиційної діяльності, він інвестує свій капітал у різні інвестиційні об'єкти (інструменти) виключно з метою отримання інвестиційного доходу, а не отримання реального управління.

По-п'яте, слід окремо зосередитись на методологічній підтримці оцінки інвестиційної привабливості. Як показує аналіз, в даний час приділено достатню увагу методам оцінки інвестиційної привабливості ФСО. У той же час, в нормативному документі та значній частині дослідження певний аналіз його фінансового стану є найважливішим способом оцінки інвестиційної привабливості об'єкта. Деякі експерти вважають, що достатньо провести оцінку на основі фінансових показників, в той час як інші пропонують оцінити інвестиційну привабливість майна за допомогою показників, що відображають інвестиційну якість цінних паперів. Для традиційних методів оцінки фінансового стану та інвестиційної привабливості об'єкта, рекомендованого відповідними державними органами та затвердженим методологічним керівництвом, досить

велика кількість аналогічних показників, розрахованих відповідно до бухгалтерських записів та їх порівняння з нормативними значеннями або зміна динаміки служить фундаментом [57, 59].

Проте висока динаміка змін у конкурентному середовищі ринку висуває більш високі вимоги до оцінки інвестиційної привабливості. Крім того, орієнтація на один показник, навіть дуже привабливий з теоретичної точки зору, не завжди виправдана на практиці. Тому аудиторські фірми та спеціалізовані консалтингові компанії, які готують аналітичні огляди та прогнози, а також надають консалтингові послуги, використовують фінансові аналітики ринку фондового ринку для аналітичних оцінок системи показників. Природно, рішення у багатокритеріальних проблемних умовах складніше, ніж у випадку, коли вирішується аналогічна проблема. Слід мати на увазі, що, на основі суб'єктивного характеру оцінки, загалом, будь-яке прогнозоване рішення незалежно від кількості критеріїв також є суб'єктивним, а розрахункові значення показників - інформація, надана керівництву для прийняття інвестиційного рішення [33, 55].

Практика показує, що надійно можна оцінити фінансовий стан та інвестиційну привабливість об'єкта лише за допомогою системи показників, яка розраховується на основі повного комплексу фінансових звітів, з урахуванням знань про всі особливості формування економічних показників та їх правильне застосування, а також використання іншої поточної інформації про об'єкт.

При оцінці інвестиційної привабливості об'єкта слід враховувати специфіку його діяльності, місце розташування, систему управління, потенціал, інвестиційну програму, показники соціально-економічного розвитку, ефективність управління та оцінку стабільності ринку.

На нашу думку, комплексна оцінка інвестиційної привабливості ФСО повинна здійснюватися на основі систематичного використання кількісних та якісних показників та характеристик. У той же час кількісні показники, що використовуються для оцінки активності інвестиційного об'єкта в період, що передував оцінці, є об'єктивними заходами, які дозволяють оцінити внутрішні

фактори розвитку ФСО. Вони в основному визначаються в існуючих підходах фінансового менеджменту та активно використовуються на практиці.

Однак кількісні показники та характеристики, не беручи до уваги вплив зовнішнього середовища, не описують повну картину розвитку об'єкта та сегменту ринку, в якому воно працює. Тому, щоб отримати оперативну інформацію про зміну впливу зовнішніх факторів на інвестиційну привабливість спортивної організації, необхідно включити якісні показники в систему показників [30, 51].

Отже, виходячи із сутності інвестиційної привабливості ФСО, а також методологічних основ його оцінки, викладеної вище, загальна методологія оцінки інвестиційної привабливості може бути представлена на кількох етапах. Ми виходили з того, що інвестиційна привабливість ФСО формується під впливом ендогенних та екзогенних чинників.

У той же час необхідно враховувати мінливість параметрів та специфічний вплив на організацію фізичної культури та спорту з урахуванням її галузевої приналежності, територіального розташування, економічної ситуації тощо. Стаціонарні дослідження, що є певний діапазон параметрів для оцінки інвестиційної привабливості, не адекватно відображає ситуацію в той чи інший момент часу, оскільки фактори є досить різними. Для того, щоб враховувати специфіку господарюючих суб'єктів на певний період і в майбутньому, необхідно вибрати змінні, специфічні для конкретного об'єкта дослідження.

На першому етапі ми пропонуємо обмежити коло факторів впливу. Це необхідний захід, оскільки вивчення всього їх спектру досить складне. В результаті роботи експертної групи фактори, що визначають інвестиційну привабливість на різних рівнях, та показники їх оцінки вибираються в декілька етапів [38, 52].

На другому етапі необхідно приступити до використання багатфакторної регресійної моделі, яка оцінює вплив на результуючий показник, в цьому випадку рентабельність послуг протягом ряду років, зовнішні та внутрішні фактори, під впливом з яких формується інвестиційна привабливість. Ми вважаємо цей

показник основою, оскільки інвестиційна діяльність базується на отриманні доходу від вкладених капіталів, прибутковість буде показником, що відображає ефективність та рентабельність роботи. І, виходячи з цього, інвестор, розглянувши вплив різних факторів на інвестиційну привабливість, може вирішити можливість інвестування для отримання доходу та зменшення ризику втрати цих коштів.

Прогноз ситуації стане переконливим аргументом на користь інвестування коштів, дозволяє побачити тенденцію зміни індикатора, що важливо для інвестора, який бажає отримувати дохід із вкладених коштів у довгостроковій перспективі. Крім того, використовуючи модель, можна провести експрес-аналіз привабливості, що характеризує ситуацію в цілому [18, 39].

Третій етап аналізує внутрішні та зовнішні фактори інвестиційної привабливості.

Сукупність зовнішніх факторів визначається на підставі анкети, тому вона буде різною залежно від об'єкта дослідження. Аналіз внутрішніх факторів обмежується вивченням негативних складових інвестиційної привабливості, виявлених емпірично через опитування репрезентативної вибірки, що складається з фахівців та керівників досліджуваної області. В якості основних факторів інвестиційної привабливості ми визначили наступне.

Фінансовий стан включає в себе кілька етапів:

1) на першому етапі аналізується структура вартості майна та вкладені в нього кошти. У той же час оцінюється роль справедливості у формуванні майна;

2) на другому етапі майно аналізується з позиції його ліквідності. У той же час оцінюється вплив структури капіталу стосовно структури власності на платоспроможність;

3) на третьому етапі ступінь фінансової стабільності спортивної організації визначається такими критеріями, як надання власного оборотного капіталу, фінансової незалежності, раціональності використання чистого прибутку;

4) четвертий етап оцінки фінансового стану - це аналіз показників діяльності ФСО.

Аналіз фінансової ситуації дає огляд діяльності ФСО, джерел її фінансування, виявлення форм та обсягу інвестиційної діяльності та надання попередньої оцінки організації фізичної культури та спорту як об'єкта інвестування.

Привабливість послуг - потенційний інвестор цікавиться тим, який з видів послуг найбільше затребуваний на конкретному ринку, тобто рентабельність, конкурентоспроможність та інші показники. Детальний аналіз цих змінних призведе до висновку про ефективність роботи спортивної організації та, можливо, для визначення напрямку інвестування. Вибір також залежить від типу інвестицій (реальний, портфель тощо) та суб'єктивних переваг інвестора.

Стан основних фондів - цей фактор значно впливає на ефективність діяльності спортивної організації, якості послуг, ефективності роботи, раціональності використання ресурсів ФСО, в кінцевому підсумку прибутковість діяльності ФСО та її привабливість. Основними етапами аналізу в даному випадку є вивчення структури та динаміки основних засобів ФСО, а також показники ефективності їх використання. Таке дослідження важливе, особливо у випадку інвестування реальних інвестицій [14, 29].

Якість персоналу є чинником, що впливає на ефективність роботи персоналу та на якість виконаної ними роботи, а отже, на інвестиційну привабливість ФСО. Залежно від складу, продуктивності та потенційних можливостей персоналу, формується привабливість персоналу, що характеризується трьома основними компонентами, що визначають якість персоналу:

- 1) ділові якості лідера, його команди;
- 2) оцінка рівня конкурентоспроможності персоналу;
- 3) якість оновлення персоналу в цілому.

Інвестиційний потенціал ФСО - характеризує можливості організації та рівень інвестування інновацій з власних джерел [48, 51].

На четвертому етапі запропонованого методичного підходу розробляються рекомендації, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості ФСО. На основі отриманих даних приймаються рішення щодо усунення негативного

впливу та підвищення позитивного впливу факторів на інвестиційну привабливість.

Оскільки завдання інвестора полягає у виборі найбільш привабливого об'єкта інвестування, для чіткості результати інвестиційної привабливості опитаних ФСО оцінюються шляхом порівняння показників кожного фактору між собою та присвоєння місця відповідно до вартості показника. Але при оцінці фінансового стану ФСО підхід інший, він ґрунтується на визначенні сумарних коефіцієнтів відхилень значень кожного порівняного показника від контрольного значення, що є або кращими показниками, або їх нормативні цінності. Розрахунок базується на техніці, яка спирається на стандартні статистичні операції, які дозволяють уніфікувати етапи роботи.

Висновки до розділу 1

Аналіз спеціальних джерел дає змогу визначити економічну суть інвестиційної діяльності у трьох сенсах: а) у широкому сенсі – як діяльність, пов'язану з інвестуванням коштів (фондів) в об'єкти інвестування з метою отримання позитивних результатів (дохід / ефект); б) у вузькому сенсі як процес перетворення інвестиційних ресурсів в інвестиції; в) загалом, інвестиційна діяльність є поєднанням процесу інвестування інвестиційних ресурсів та процесу отримання позитивних результатів у майбутньому. Відповідно до логіки результатів нашого дослідження, сутність поняття "інвестиційна діяльність" ґрунтується на тому, що це:

- по-перше, тип економічної та підприємницької діяльності;
- по-друге, процес інвестування ресурсів і створення потоку доходів;
- по-третє, це система економічних (виробничих) відносин;
- по-четверте, основа для економічного розвитку фізкультурно-спортивних організацій.

Об'єктами інвестиційної діяльності є будь-які фінансові інвестиції, які не заборонені законом для нових і модернізованих основних засобів, цінних паперів, цільових грошових інвестицій (внески на науково-технічні продукти, права та інтелектуальну власність, права власності тощо).

Для визначення перспектив наявності фінансових ресурсів для досягнення інвестиційних цілей визначається інвестиційна привабливість певної території або сфери діяльності з урахуванням набору факторів, що формують зовнішні умови для реалізації інвестиційного проекту.

Інвестиційна привабливість фізкультурно-спортивної організації є об'єктивним феноменом, а її оцінка потенційним інвестором завжди суб'єктивна і визначається його сприйняттям щодо можливості досягнення своїх стратегічних цілей, які можуть включати:

- освоєння деякого обмеженого ресурсу (сировини, ринків, території, енергетики, споживачів тощо);
- просування та формування власних стандартів на фізкультурно-спортивні послуги;
- досягнення монопольного становища в галузі;
- послаблення (усунення) конкурентів;
- захист вкладеного капіталу;
- залучення та утримання висококваліфікованих кадрів;
- залучення партнерів та стейкхолдерів, створення розгалуженої мережі філій тощо.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

2.1.1. Аналіз літературних джерел. Вивчення та аналіз спеціальних джерел з досліджуваного питання проводився у бібліотеках НУФВСУ, Національній бібліотеці ім. Вернадського, а також з використанням ресурсів Інтернету . В ході дослідження були відібрані і проаналізовані наукові статті, навчальні посібники, методичні рекомендації, монографії, періодичні видання, в яких розглядалися різні підходи щодо стратегій досягнення конкурентоздатності ФСО. За статистичними даними, що були наведені у літературних матеріалах, визначено, які стратегії забезпечення конкурентоздатності ефективніші та можуть бути застосовані у ФСО.

Були вивчені і проаналізовані матеріали наукових досліджень і узагальнений досвід фахівців, отримані нові дані про роль спортивних менеджерів у забезпеченні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій [39, 52].

2.1.2. Соціологічне опитування (анкетування). Соціологічне опитування - це метод збору первинної соціологічної інформації про об'єкт, який досліджується за допомогою звернення з питаннями до певної групи людей - респондентів. Тобто, це метод отримання інформації про суб'єктивний світ людей, їх інтереси, мотиви діяльності, думки. Цей метод дозволив моделювати необхідні дослідницькі ситуації для того, щоб виявити стійкість суб'єктивних станів опитуваних. У основі соціологічного опитування лежить опосередковане спілкування дослідника і респондента (анкетування), шляхом реєстрації відповідей на систему питань, які впливають з мети і завдань дослідження. Основним інструментом збору первинного матеріалу в соціологічному опитуванні є анкета.

Анкетне опитування є одним з поширених соціологічних методів дослідження для отримання інформації про фактичний стан речей в області, що

вивчається, їх оцінки, думки, інтереси і мотиви діяльності опитуваних (респондентів) [35]. На сьогоднішній день анкетне опитування залишається найбільш оперативним методом збору інформації.

Соціологічна анкета носила стандартизований характер, оскільки відповідала наступним вимогам: питання анкети пропонувалися всім без виключення респондентам в одному і тому ж формулюванні; визначений суворий порядок постановки питань, кожен з яких мав свій фіксований номер; до кожного з питань додавався список фіксованих відповідей.

У анкеті були представлені як закриті питання (коли пропонуються варіанти відповідей на питання), так і відкриті види питань (коли дослідник не пропонує респонденту варіанти відповідей, спонукаючи його відповідати на питання вільно). По своїх функціональних призначеннях питання нашої анкети носили змістовний і допоміжний характер (додаток А).

Проведене анкетне опитування дозволило виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації та роль менеджера у її забезпеченні (додаток Б). Після аналізу отриманих даних були побудовані графіки, діаграми та таблиці.

2.1.3. Системний аналіз – це розподіл предмета або явища на складові елементи з метою встановлення їхніх взаємозв'язків та визначення, таким чином, їх внутрішньої сутності. З цих позицій економічний аналіз зазвичай розглядають як науковий спосіб пізнання сутності економічних явищ через визначення їх структури, змісту та взаємозв'язків. Аналіз дає змогу визначити закономірності й зв'язки між предметами та явищами в економіці, які сформулюються у вигляді теорем, законів, закономірностей і у подальшому мають застосовуватись у предметній діяльності людей. Він також є сполучним елементом між програмою, проектом, прогнозом і втіленням їх у життя, яке контролюється за допомогою обліку. В узагальненому вигляді економічний аналіз має допомагати у вирішенні таких завдань: 1) вивчення характеру дії економічних законів, закономірностей; 2) визначення тенденцій, що складаються в економічній сфері за певних умов; 3) вивчення факторів - внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) - які

справляють вплив на економічних суб'єктів та процеси, що відбуваються в економіці; 4) вивчення передумов та резервів розвитку; 5) наукове обґрунтування прогнозів, програм, планів (поточних та перспективних); 6) оцінювання результатів та визначення елементів, які найбільшим чином впливали на їх досягнення (як позитивно, так і негативно); 7) вивчення ризиків; 8) проведення діагностики економічних суб'єктів тощо [39, 57].

2.1.4. Структурно-функціональний аналіз. Передбачає розгляд будь-якого економічного явища як системного з обов'язковим аналізом функцій взаємодіючих елементів. Так, за цим методом можна визначити склад сучасних продуктивних сил України або окремих галузей та трудові ресурси організацій, простежити зміни, які в них відбуваються, визначити місце і роль кожного елемента цих продуктивних сил та трудових ресурсів. Вони є системними об'єктами зі зв'язками відповідних рівнів:

- а) координаційними, що визначають узгодженість взаємодіючих структурних елементів системи і місце елемента в рамках системи;
- б) субординаційними, які вказують на зв'язок елементів у системному об'єкті;
- в) генетичними, які показують зв'язок елемента з історією розвитку системи.

Отже, структурно-функціональний метод визначає системні ознаки, що зберігаються за об'єктами дослідження незалежно від характеру їхньої трансформації.

2.2. Організація досліджень

Дослідження по темі кваліфікаційної роботи тривало протягом трьох етапів.

Перший етап - підготовчий. На даному етапі ми визначили об'єкт, предмет і мету роботи, на основі яких були поставлені задачі, які необхідно вирішити для найповнішого висвітлення обраної теми. Також вивчалися і аналізувалися літературні джерела по обраній темі. З'ясувався стан вивченості обраної теми сучасною наукою, щоб визначитися з напрямом та основними розділами наукового дослідження. Розкривається суть процесу стратегічного управління ФСО, дається характеристика, форми та джерела формування ресурсів. Також описується структура ресурсів ФСО та значення складових у процесі

функціонування фізкультурно-спортивної організації. Все це формує уявлення про наявну базу та використання даних в роботі ФСО.

Другий етап – аналітичний. На підставі вивченої та законспектованої спеціальної літератури і отриманої інформації було визначено структуру роботи та підготовлено вступ і розділ 1 магістерської роботи. Здійснювалася розробка інструментарію і проведення соціологічного дослідження (анкетування). Анкетування проводилося серед викладачів Національного університету фізичного виховання і спорту України. У анкетному опитуванні взяли участь 20 чоловік. На цьому етапі здійснювалась обробка одержаних даних соціологічного дослідження, оформлення зведеної відомості, аналітичних таблиць, графіків, діаграм і малюнків. Був проведений аналіз і подальший опис результатів дослідження (додаток Б).

Третій етап - заключний. На даному етапі для підсумування проведеної роботи були сформульовані висновки до кваліфікаційної роботи, що відповідають поставленим завданням і зазначають як позитивні сторони, так і недоліки та проблеми функціонування фізкультурно-спортивних організацій у сфері інвестиційної діяльності та залучення інвестицій. Були вказані найбільш суттєві якісні та кількісні показники здобутих результатів, обґрунтована їх достовірність. Були розроблені практичні рекомендації, вказані шляхи підвищення конкурентоспроможності ФСО та визначена роль менеджера у забезпеченні інвестиційної привабливості. Результатами даного розділу можуть бути застосовані у системі управління ресурсами, застосування організаційних технологій та реалізація комплексу заходів по вдосконаленню структури управління ФСО. Також дається оцінка ефективності впровадження управлінських систем та розробка шляхів розвитку ресурсів ФСО.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Механізм управління інвестиційною привабливістю фізкультурно-спортивної організації

Ступінь інвестиційної привабливості ФСО є ключовим індикатором, на підставі якого потенційні інвестори можуть зробити висновок щодо доцільності та необхідності вкладення коштів у конкретний об'єкт. В економічній літературі досі не сформовано єдиного підходу до визначення сутності поняття «інвестиційна привабливість», а також до розкриття її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю ФСО та її сталим розвитком. Проведений аналіз наукових джерел та теоретичне дослідження дали змогу уточнити, що інвестиційна привабливість є комплексною економічною категорією, яка охоплює широкий спектр характеристик і чинників.

Інвестиції відіграють визначальну роль у забезпеченні економічного зростання. Їхнє ефективне використання сприяє збільшенню обсягів виробництва, зростанню національного доходу, розвитку провідних галузей та підприємств, що займають лідируючі позиції у конкурентному середовищі. Завдяки інвестиціям підвищується якість товарів і послуг, задовольняється попит споживачів, а також формується ресурсна база для подальшого розвитку економіки. При цьому високий рівень ефективності інвестицій здатний забезпечити не лише зростання національного доходу, але й збільшення частки заощаджень при одночасному абсолютному зростанні споживання [44].

У системі функціонування ФСО інвестиції виконують стратегічну роль. Вони створюють фінансову основу для реалізації як довгострокових, так і поточних завдань розвитку, забезпечують модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних проєктів та підвищення конкурентоспроможності на

ринку фізкультурно-спортивних послуг. Отже, інвестування є однією з найважливіших передумов ефективної діяльності ФСО та її здатності до сталого розвитку (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Вплив інвестицій на ефективність функціонування ФСО [58, 63]

Інвестиції поділяються на велику кількість типів, і для їх характеристики в економічній теорії та діловій практиці, пов'язаній з інвестиційним процесом, використовується понад сотня термінів. Тому для забезпечення ефективного та цілеспрямованого управління інвестиційною діяльністю насамперед необхідно впорядкувати й систематизувати відповідну термінологію.

У науковій літературі існує декілька трактувань поняття «інвестиційна привабливість», які визначають його як:

- своєчасне досягнення інвестором поставлених цілей, виходячи з економічних результатів діяльності об'єкта інвестування. Вона формується під

впливом комплексу факторів, перелік та значення яких можуть змінюватися залежно від типу інвесторів, їхніх цілей та характеристик інвестованої діяльності [9].

- сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають інвестиційному процесу на макро-, мезо- та мікрорівнях.

- поточний стан регіону та тенденції його розвитку, відображені через інвестиційну активність [31, 38].

- відповідність об'єкта основним цілям інвестора, що визначається рівнем рентабельності, безризиковістю та ліквідністю інвестицій.

- ступінь задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог інвестора в конкретному регіоні [14].

- систему об'єктивних ознак, ресурсів та можливостей, які у сукупності формують потенційний ефективний попит на інвестиції в певній країні, регіоні чи галузі [17, 18].

- інтегральну характеристику окремих територій, що визначається інвестиційним кліматом, рівнем розвитку інфраструктури, можливостями залучення інвестиційних ресурсів та іншими чинниками, які впливають на формування інвестиційної дохідності та рівня ризиків.

Таким чином, поняття інвестиційної привабливості є багатограним і поєднує економічні, організаційні, соціальні та інституційні аспекти, що визначають готовність інвесторів вкладати ресурси у той чи інший об'єкт або територію.

Інвестиційну привабливість нерідко розглядають у взаємозв'язку з інвестиційним ризиком, який відображає ймовірність фінансових втрат інвестора. Для її визначення необхідною є комплексна якісна та кількісна оцінка фінансових ризиків, а також імовірності банкрутства спортивної організації. Якщо ж трактувати інвестиційну привабливість як міру ефективності грошового потоку, то ключовим етапом аналізу стає оцінка рівня

його прибутковості. Окрім цього, її можна визначати шляхом порівняльного аналізу між окремими ФСО.

З економічної точки зору, раціональне інвестування передбачає досягнення оптимального співвідношення між граничними витратами (витратами на створення додаткової одиниці інвестиційного продукту) та граничним доходом (результатом від реалізації цієї додаткової одиниці). Інвестиційна діяльність є доцільною доти, доки гранична вартість інвестицій відповідає граничному прибутку від них. Саме цей баланс забезпечує найвищу ефективність з позицій макроекономічної рівноваги [49, 58].

Інвестиційна привабливість ФСО визначається сукупністю таких факторів, як обсяг та якість створюваних послуг, ефективність використання активів, рівень їх ліквідності, платоспроможність та фінансова стійкість.

Дослідження інвестиційної діяльності передбачає особливу увагу до фінансового забезпечення, зокрема джерел фінансування. Це дає підстави доповнити класифікацію інвестиційних ресурсів окремою групою — вільними (контрольованими) фінансовими ресурсами, які організація може спрямовувати на розвиток та підвищення своєї інвестиційної привабливості.

У процесі дослідження інвестиційної діяльності особлива увага приділялася питанням фінансового забезпечення, зокрема джерелам його формування. Це дало змогу розширити існуючу класифікацію фінансових ресурсів, доповнивши її окремою групою — вільними (контрольованими) фінансовими ресурсами.

До таких ресурсів пропонується відносити кошти, що надаються спортивним організаціям державними органами, комерційними та іншими структурами для цільових інвестицій і не підлягають поверненню. Це обґрунтовується тим, що в практичній діяльності спортивні організації можуть отримувати фінансування у вигляді компенсації частини відсоткової ставки за банківськими кредитами або часткової вартості обладнання при його придбанні тощо. Такі кошти є безоплатними, контрольованими та можуть бути ефективно використані в інвестиційному процесі.

Фактори, що впливають на інвестиційну привабливість, умовно поділяють на загальні та регіональні (територіальні).

До загальних факторів належать:

1. соціально-економічні — рівень розвитку основних галузей економіки, стан фінансово-кредитної системи, ефективність функціонування фондового ринку, рівень інфляції;
2. політичні — політична стабільність у країні, якість та передбачуваність нормативно-правової бази у сфері інвестицій.

До регіональних факторів належать:

1. галузева структура економіки регіону;
2. рівень розвитку комерційної інфраструктури;
3. стан дорожньо-транспортної мережі;
4. доступність фінансових ресурсів;
5. інвестиційна політика та активність місцевих органів влади;
6. привабливість регіонального ринку для іноземних інвесторів.

Ефективність інвестиційних процесів у сучасному бізнес-середовищі тісно пов'язана з оцінкою поточного стану та виявленням ключових тенденцій розвитку інвестиційного ринку. Одним із важливих етапів цього процесу є визначення рівня інвестиційної привабливості організацій фізичної культури і спорту.

3.2. Визначення рівня інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивної організації

Підпорядкування інвестиційної діяльності ФСО вимогам ринкової економіки відображає сутність маркетингового підходу, який забезпечує безпосередній зв'язок між процесом створення послуги та її споживанням. При цьому акцент зміщується з самого факту створення послуги на комерційні зусилля, орієнтовані на споживача, його потреби та інтереси. Отримання прибутку досягається завдяки дотриманню таких принципів: виявлення й задоволення потреб цільової аудиторії; створення саме тих послуг, які мають попит, а не намагання реалізувати те, що було вироблено без урахування запитів споживачів.

Функціонування ФСО на маркетингових засадах змінює традиційну філософію надання послуг. Замість підходу, орієнтованого на максимізацію обсягів виробництва, ключовим завданням стає формування такого обсягу та асортименту послуг, які гарантовано знайдуть свого споживача.

Ринковий успіх ФСО залежить не стільки від її фінансових і матеріально-технічних можливостей, скільки від здатності ефективно використовувати маркетинг, орієнтований на реальний платоспроможний попит. У цьому контексті збутова діяльність набуває характеру системного забезпечення доступності послуг для споживачів у потрібному місці, у необхідному обсязі та належної якості. Ключовим завданням для виробників і постачальників є не лише створення продукту, а й досягнення задовільного комерційного результату через його успішну реалізацію.

З метою визначення чинників, що впливають на інвестиційну привабливість ФСО, а також ролі менеджера у процесі її формування, було проведено анкетування серед науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти рівня освіти магістра Національного університету фізичної культури і спорту України. Учасники опитування відповідали на комплекс запитань, спрямованих на з'ясування стану сучасного ринку фізкультурно-спортивних послуг, визначення ролі менеджерів у підвищенні інвестиційної привабливості ФСО м. Київ-виробників послуг, а також ідентифікацію ключових факторів та стратегій, що забезпечують цей процес.

Отримані результати були піддані статистичній обробці, на основі якої побудовано графіки та діаграми. Це дало змогу здійснити ґрунтовний аналіз даних опитування, а також сформулювати висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення управління інвестиційною діяльністю ФСО.

За оцінками респондентів, ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у місті Києві перебуває на достатньому рівні розвитку, проте потребує подальшого розширення. Результати опитування, проведеного, засвідчили такі тенденції: 15 % респондентів наголосили на необхідності розширення ринку, 25 % вважають його

недостатньо розвинутим, 35 % оцінили як достатньо розвинутий, тоді як ще 25 % учасників опитування не змогли визначити своєї позиції (рис. 3.2).

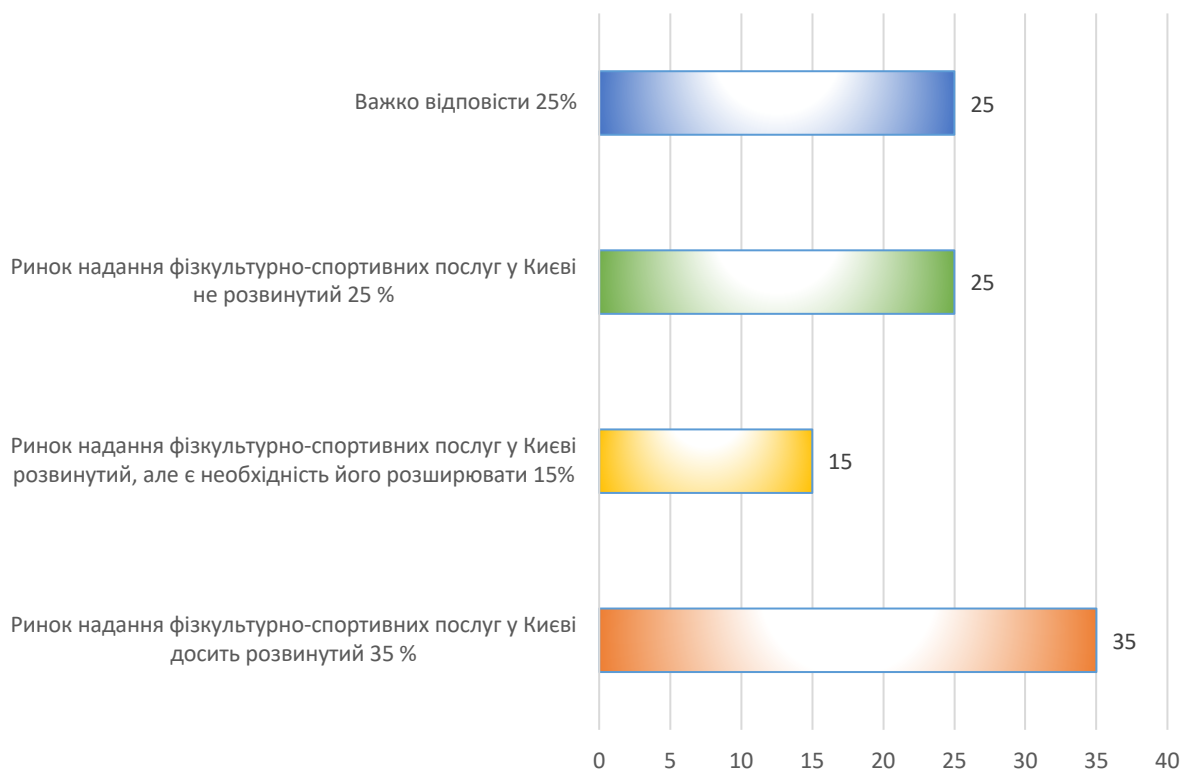


Рис. 3.2. Оцінка рівня розвиненості ринку фізкультурно-спортивних послуг у м. Київ

Згідно з результатами сучасних досліджень ринку ФСО в Україні, більшість фізкультурно-спортивних організацій перебувають у складному інвестиційному становищі, а рівень якості послуг, що ними надаються, залишається недостатнім. Станом на сьогодні ринок освоєно менше ніж на 10 %, і це стосується не лише невеликих міст та селищ, а й великих міст-мільйонників. Зокрема, навіть у столиці спостерігається значний дефіцит пропозиції: київський ринок спортивних послуг потребує щонайменше 250 додаткових клубів різного рівня та спрямованості.

Основну частку київського ринку займають клуби економ-класу. Їхні послуги зазвичай обмежуються базовим функціоналом: погодинний доступ до тренажерів (переважно застарілого або списаного обладнання), групові заняття з фітнесу чи єдиноборств, а також мінімальні умови сервісу (роздягальня, душові без гарячої води). Площа таких закладів коливається від 30 до 500 тис. м². На сьогодні цей

сегмент охоплює 65–70 % усього ринку фітнес-послуг, проте його частка поступово зменшується у зв'язку зі зниженням попиту на низькоякісні послуги.

Водночас попит на фітнес-послуги значно перевищує їх фактичну пропозицію. Дослідження соціологів засвідчують певний ринковий парадокс: попит існує, але завантаженість наявних клубів не відповідає реальному рівню потреб населення. Причиною цього є те, що більшість існуючих закладів не відповідають очікуванням і вимогам тієї категорії клієнтів, яка є найбільш активною та платоспроможною.

Найбільш перспективним вважається середній сегмент фітнес-центрів, орієнтований на обслуговування широких верств населення. Саме в цьому секторі спостерігаються найвищі можливості для обороту коштів та швидкого повернення інвестицій.

Зростання попиту на фізкультурно-оздоровчі послуги за умов обмеженої кількості організацій призводить до посилення конкуренції, особливо у Києві. У цих умовах кожна організація прагне запропонувати клієнтам більш широкий комплекс послуг, підвищений рівень сервісу та сучасні формати обслуговування, щоб привернути увагу максимальної кількості споживачів.

Для менеджерів ФСО особливо важливо розуміти чинники, які визначають вибір споживачів на користь тієї чи іншої організації. З цією метою проводяться маркетингові дослідження як у межах самої організації, так і на регіональному рівні. Результати таких досліджень підлягають аналізу та слугують основою для формування інвестиційної стратегії, удосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності та зростання інвестиційної привабливості ФСО.

За результатами проведеного опитування, респонденти визначили, що для клієнтів ключовим критерієм при виборі ФСО є вартість послуг (25 %). Водночас важливу роль відіграють і такі чинники, як кваліфікація тренерського та інструкторського складу (25 %), зручність графіка надання послуг (10 %), рівень культури обслуговування (20 %) та престижність організації (10 %) (рис. 3.3).

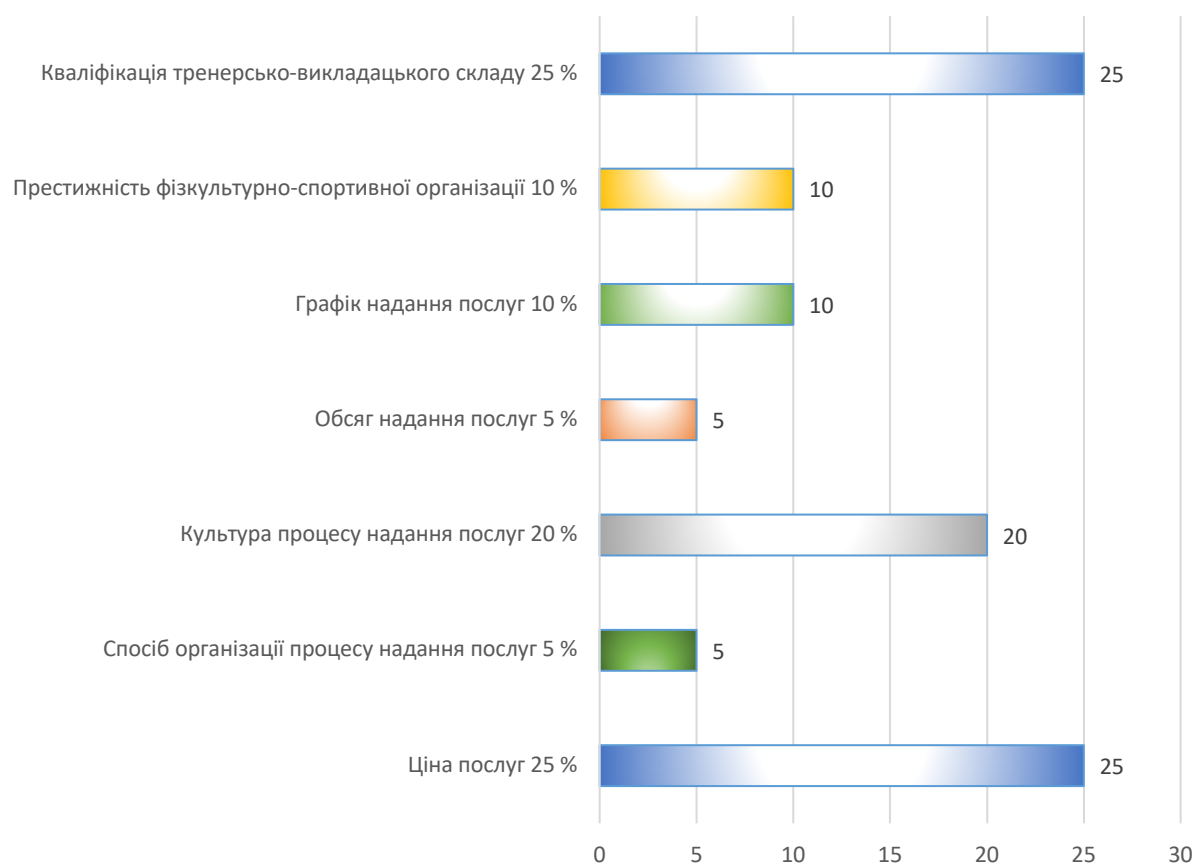


Рис. 3.3. Оцінка факторів, за якими споживачі обирають ФСО для занять руховою активністю

На думку фахівців, інші чинники мають менш вагоме значення для споживачів під час вибору ФСО. Проте для керівників надзвичайно важливо враховувати їх під час розробки стратегії розвитку та формування стратегії підвищення інвестиційної привабливості організації. З огляду на специфіку споживачів фізкультурно-оздоровчих послуг, які постійно підвищують вимоги до якості сервісу та культури обслуговування, менеджерам необхідно систематично відстежувати зміни у вподобаннях клієнтів. Це обумовлено тим, що головним завданням більшості ФСО є збереження та розширення кола постійних відвідувачів.

В умовах жорсткої конкуренції навіть на перший погляд другорядні фактори можуть мати суттєве значення. Зокрема, спосіб організації надання послуг, рівень культури обслуговування, широта пропонованого спектра фізкультурно-спортивних програм, а також місце розташування організації, зручність під'їзду

та наявність паркувальних місць істотно впливають на формування її інвестиційної привабливості.

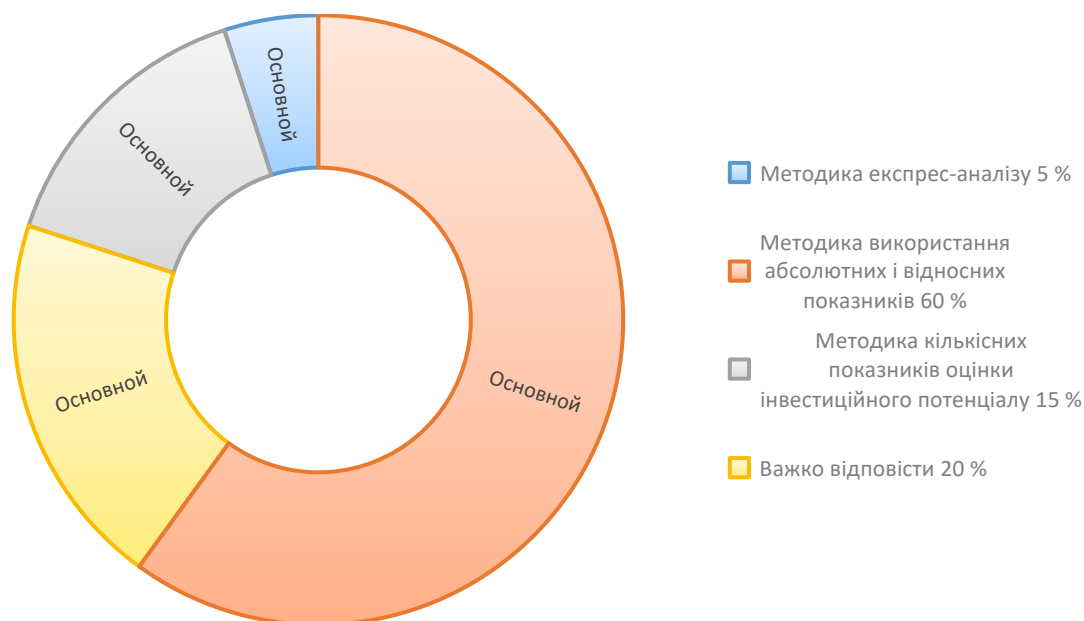


Рис. 3.4. Визначення найбільш ефективної методики оцінки інвестиційної привабливості ФСО у сучасних умовах

Порівняння отриманих результатів із даними соціологічного опитування показало, що як споживачі, так і фахівці у сфері фізичної культури і спорту на перше місце ставлять застосування методів використання абсолютних і відносних величин для визначення інвестиційної привабливості ФСО (60 %). Водночас значущою визнається й методика аналізу кількісних показників інвестиційного потенціалу (15 %).

Респонденти підкреслюють, що підвищення якості послуг, які надає ФСО, є одним із ключових чинників забезпечення її інвестиційної привабливості. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення якості сервісу з метою задоволення зростаючих потреб споживачів, що у свою чергу позитивно впливатиме на зростання інвестиційної привабливості організації.

Одним із завдань проведеного опитування було визначення ролі менеджера у процесі забезпечення інвестиційної привабливості ФСО. Згідно з отриманими

даними, 15 % респондентів вважають, що менеджер має не лише розробляти, а й реалізовувати стратегію підвищення інвестиційної привабливості. При цьому 25 % опитаних переконані, що його функції обмежуються лише розробкою такої стратегії. Натомість 10 % фахівців стверджують, що формування й реалізація відповідної стратегії взагалі не належить до обов'язків менеджера (рис. 3.5).

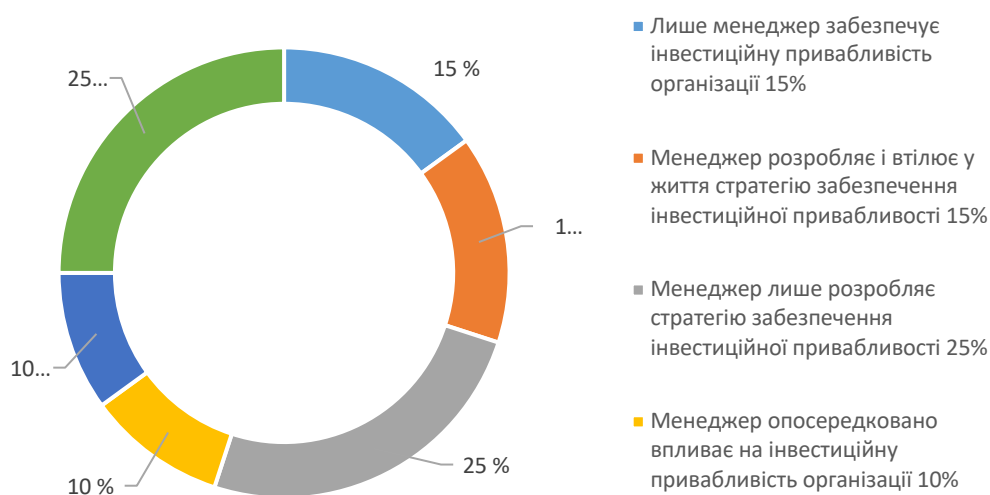


Рис. 3.5. Роль менеджера у забезпеченні інвестиційної привабливості ФСО

Отже, до обов'язків менеджера належить розробка стратегії забезпечення інвестиційної привабливості ФСО. Якщо у структурі організації існують спеціалізовані підрозділи, які можуть здійснювати впровадження цієї стратегії, менеджер має право делегувати їм відповідні завдання та здійснювати контроль за їх виконанням. У випадку відсутності таких підрозділів саме менеджер бере на себе функції практичного впровадження стратегії.

Вивчення ринку здійснюється у двох напрямках:

- з урахуванням його характерних особливостей, потреб і можливостей;
- з позиції його ємності, рівня насиченості, стану конкуренції та ймовірності появи аналогічних послуг.

Переважання тієї чи іншої аналітичної позиції зумовлює орієнтацію маркетингу:

маркетинг, орієнтований на послугу, застосовується у випадках, коли діяльність ФСО спрямована на створення нових або вдосконалення наявних послуг. Основне завдання тут полягає у стимулюванні попиту на інноваційні чи модернізовані послуги;

маркетинг, орієнтований на споживача, використовується тоді, коли організація прагне задовольнити потреби, що безпосередньо формуються ринком. У цьому разі головним завданням є виявлення потенційних потреб та пошук вільної ринкової ніші.

Для успішної інвестиційної діяльності фізкультурно-спортивної організації доцільним є комплексне застосування обох підходів. Лише всебічний аналіз ринкових можливостей у поєднанні з внутрішніми ресурсами організації може забезпечити реальний комерційний успіх. Подібна синтетична модель отримала назву «інтегрований маркетинг».

Організація маркетингової діяльності у сфері фізичної культури і спорту може здійснюватися у двох формах. По-перше, безпосередньо підприємницькими структурами ФСО через спеціалізовані управлінські підрозділи (відділи, центри, бюро, агентства), що охоплюють діяльність у сфері збуту, реклами, ціноутворення та контролю якості послуг. У такому випадку маркетинг виступає складовою частиною загальної комерційної діяльності організації. По-друге, він може реалізовуватися незалежними підприємницькими структурами, для яких маркетинг є основним видом господарської діяльності.

3.3. Формування інвестиційного портфеля фізкультурно-спортивної організації

Формування інвестиційного портфеля – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію ресурсного забезпечення та добір найбільш ефективних інвестиційних об'єктів. У межах розробленої концепції даного процесу ключовими вихідними елементами виступають фактори, що визначають його характеристики, рівень ризику, тривалість та перспективи реалізації. Тому

важливим завданням є ідентифікація груп факторів та оцінка інтенсивності їх впливу, що дозволяє підвищити результативність формування інвестиційного портфеля ФСО.

Для інвестора пріоритетним завданням є оцінка факторів впливу на всіх рівнях, оскільки саме вони визначають характер, тривалість, стабільність або мінливість інвестиційних процесів. З цією метою необхідним є створення типології факторів та їх систематизація.

Усі чинники, що впливають на розвиток ФСО, поділяються на дві основні групи:

макрорівневі – пов'язані з економічними, політичними, соціальними та правовими умовами функціонування галузі, регіону чи країни в цілому;

мікрорівневі – зумовлені особливостями внутрішньої діяльності конкретної організації, її ресурсним потенціалом, кадровим забезпеченням, управлінськими рішеннями тощо.

Виділення цих груп факторів дозволяє більш комплексно оцінювати інвестиційні можливості ФСО та забезпечувати узгодженість із загальними тенденціями розвитку галузі й держави. Однак для досягнення стійкого ефекту необхідно застосовувати системний підхід до реєстрації впливових чинників і впровадження відповідних управлінських заходів. Лише за таких умов можна досягти синергетичного ефекту, що сприятиме прискореному розвитку, настільки актуальному в сучасних умовах.

Таким чином, систематизація факторів формування інвестиційного портфеля створює надійну теоретичну та практичну основу для подальшої оцінки їх впливу й оптимізації інвестиційної діяльності ФСО.

Формування інвестиційного портфеля здійснюється з урахуванням низки ключових чинників, серед яких: внутрішні фінансові можливості інвестора, перспективи залучення ресурсів із зовнішніх джерел, загальний інвестиційний клімат у державі, а також специфіка інвестиційної стратегії ФСО.

У ході дослідження було ідентифіковано та охарактеризовано основні фактори, що впливають на рівень інвестиційної привабливості, а також запропоновано методи їх оцінки та аналізу. При цьому встановлено, що окремі чинники здійснюють лише частковий вплив на формування інвестиційного портфеля, тоді як інші визначають його базові характеристики.

Відповідно до результатів дослідження, усі фактори можна згрупувати у дві категорії:

суттєві (hard factors) – географічне положення, наявність природних ресурсів, трудовий потенціал і рівень кваліфікації робочої сили, демографічні характеристики та людський капітал, споживчий і бізнес-сегменти, а також рівень розвитку інфраструктури;

м'які (soft factors) – бізнес-клімат, регуляторні правила та процедури, відкритість органів влади, рівень ділового оптимізму, а також успішність реалізованих інвестиційних проєктів у минулому.

Аналіз наукової та методичної літератури свідчить, що значна увага приділяється як факторам інвестиційної діяльності загалом, так і чинникам, що визначають інвестиційну привабливість. Зокрема, серед основних класифікаційних характеристик виділяють:

за змістом – економічні, правові, соціальні, політичні;

за рівнем впливу – чинники, що діють на рівні держави, регіону, галузі, підприємства або окремого виду діяльності;

за характером – причинні та наслідкові.

Окремі дослідники додатково акцентують увагу на розмежуванні об'єктивних і суб'єктивних чинників, що впливають на інвестиційний та зовнішньоекономічний розвиток. До них, зокрема, належать: економічна нестабільність, недосконале законодавство, відсутність надійних механізмів гарантування захисту інвестицій, повільні темпи приватизаційних процесів,

низька купівельна спроможність населення, слабкий рівень розвитку інфраструктури [14, 31].

Таким чином, систематизація чинників та їх багаторівневий аналіз створюють передумови для більш обґрунтованого формування інвестиційного портфеля ФСО та забезпечення його стійкої привабливості.

Існуючі наукові дослідження, присвячені типологізації факторів формування інвестиційного портфеля, не можна вважати достатньо повними та комплексними. У більшості випадків увага зосереджується лише на окремих групах чинників, наприклад, факторах зовнішнього середовища на макрорівні або обмеженому колі внутрішніх факторів на рівні конкретного об'єкта інвестування. При цьому складність їх взаємодії та інтегральний вплив на процес формування інвестиційного портфеля та інвестиційної діяльності загалом залишаються недостатньо врахованими.

Крім того, у науковій літературі чинники формування інвестиційного портфеля здебільшого розглядаються крізь призму оптимізації портфеля проєктів, без урахування необхідності забезпечення ефективної структури ресурсів. Це звужує аналітичні можливості та ускладнює практичне застосування теоретичних напрацювань.

Зазначене свідчить про актуальність завдання ідентифікації та систематизації факторів, що визначають формування інвестиційного портфеля ФСО. Такий підхід дозволяє здійснювати комплексний аналіз усіх передумов, обмежень, перспектив, а також позитивних і негативних тенденцій, які можуть вплинути на прийняття управлінських рішень.

Для визначення оптимальної структури інвестиційного портфеля доцільно здійснювати поглиблений аналіз чинників, що впливають на його формування. Зокрема, необхідним етапом є прогнозування цільової структури:

1. Портфеля проектів – шляхом оцінки цільових напрямів для залучення інвестицій у спортивну організацію, аналізу потенціалу інвестиційних фондів, а також відбору найбільш привабливих інвестиційних об'єктів.

2. Портфеля ресурсів – на основі аналізу структури активів, співвідношення зобов'язань і власного капіталу, здатності підприємства виконувати фінансові зобов'язання, обсягів доступних ресурсів, а також можливостей і безпечності залучення боргових та позикових коштів.

Таким чином, усі фактори, що впливають на формування інвестиційного портфеля, доцільно поділяти на дві основні групи:

фактори макроекономічного середовища, що відображають загальні умови функціонування економіки;

фактори мікросередовища, які безпосередньо стосуються конкретного підприємства або організації (рис. 3.6).

Дослідниками визначаються такі компоненти макросередовища:

природний, соціокультурний, політичний, економічний, правовий, демографічний, науково-технічний [50, 63]. Також визначаються фактори, що вірогідно впливають на ефективність інвестиційної діяльності.

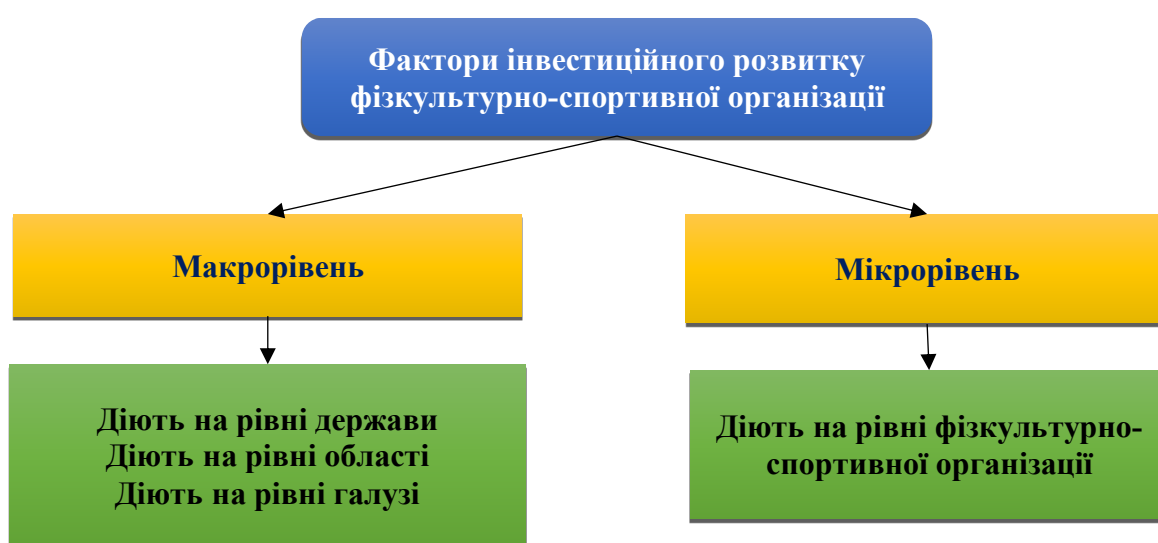


Рис. 3.6. Види факторів інвестиційного розвитку ФСО

На основі теоретичних узагальнень та практичних напрацювань запропоновано типологію чинників, що охоплюють як макро-, так і мікросередовище функціонування ФСО. Вони можуть бути класифіковані залежно від характеру впливу на формування інвестиційного портфеля – прямого або непрямого (рис. 3.7).

До непрямих факторів належать політичні та міжнародні чинники. Політичні фактори визначають масштаби та механізми державного втручання в інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання. Вони охоплюють такі аспекти, як:

- стабільність політичної системи;
- рівень державного регулювання інвестиційної діяльності;
- наявність чи загроза військових дій;
- політичні ризики;
- відкритість і прозорість влади.

Під час аналізу політичних чинників інвестор має враховувати:

- ефективність і прозорість адміністративних процедур;
- гарантії захисту прав власності;
- рівень корупції;
- податкове навантаження;
- повноту та швидкість інформування щодо рішень органів влади;
- ступінь залучення бізнес-спільноти до процесу прийняття управлінських рішень.

Міжнародні фактори характеризуються впливом глобальних тенденцій на інвестиційну діяльність. До них належать:

- * стан і динаміка світової економіки;
- * стабільність міжнародної фінансово-валютної системи;
- * функціонування міжнародних інвестиційних інститутів і фінансових фондів;
- * особливості сучасної системи міжнародних розрахунків.

Такі чинники набувають особливого значення у випадках, коли ФСО планує залучати іноземні інвестиції або розглядає можливість отримання капіталу з-за кордону, зокрема у формі прямих інвестицій.

Фактори прямого впливу на процес формування інвестиційного портфеля поділяються на економічні та законодавчо-регуляторні.

Економічні фактори. Вони мають суттєвий вплив на господарську діяльність суб'єктів, визначаючи як інвестиційну активність, так і перспективи розвитку підприємства. Економічне середовище формується на основі загального стану національної економіки та прогнозів її динаміки.

З точки зору формування інвестиційного портфеля, вирішальними є:

- * поточна економічна ситуація в країні та регіоні;
- * ключові макроекономічні показники (ВВП, ВНП);
- * рівень інфляції;
- * стабільність національної валюти;
- * податкове навантаження;
- * динаміка зовнішньоекономічної діяльності (експорт, імпорт, торговельний баланс).

Оцінка економічних факторів здійснюється на основі аналізу статистичних показників (ВВП, рівня інфляції, зовнішньоторговельного обороту тощо), а також прогнозування тенденцій майбутнього розвитку економіки на регіональному та державному рівнях.

2. Законодавчі та регуляторні фактори. Вони визначають правові умови здійснення інвестиційної діяльності та значною мірою впливають на ефективність формування інвестиційного портфеля. До таких чинників належать:

- * нормативно-правове забезпечення інвестиційних процесів;

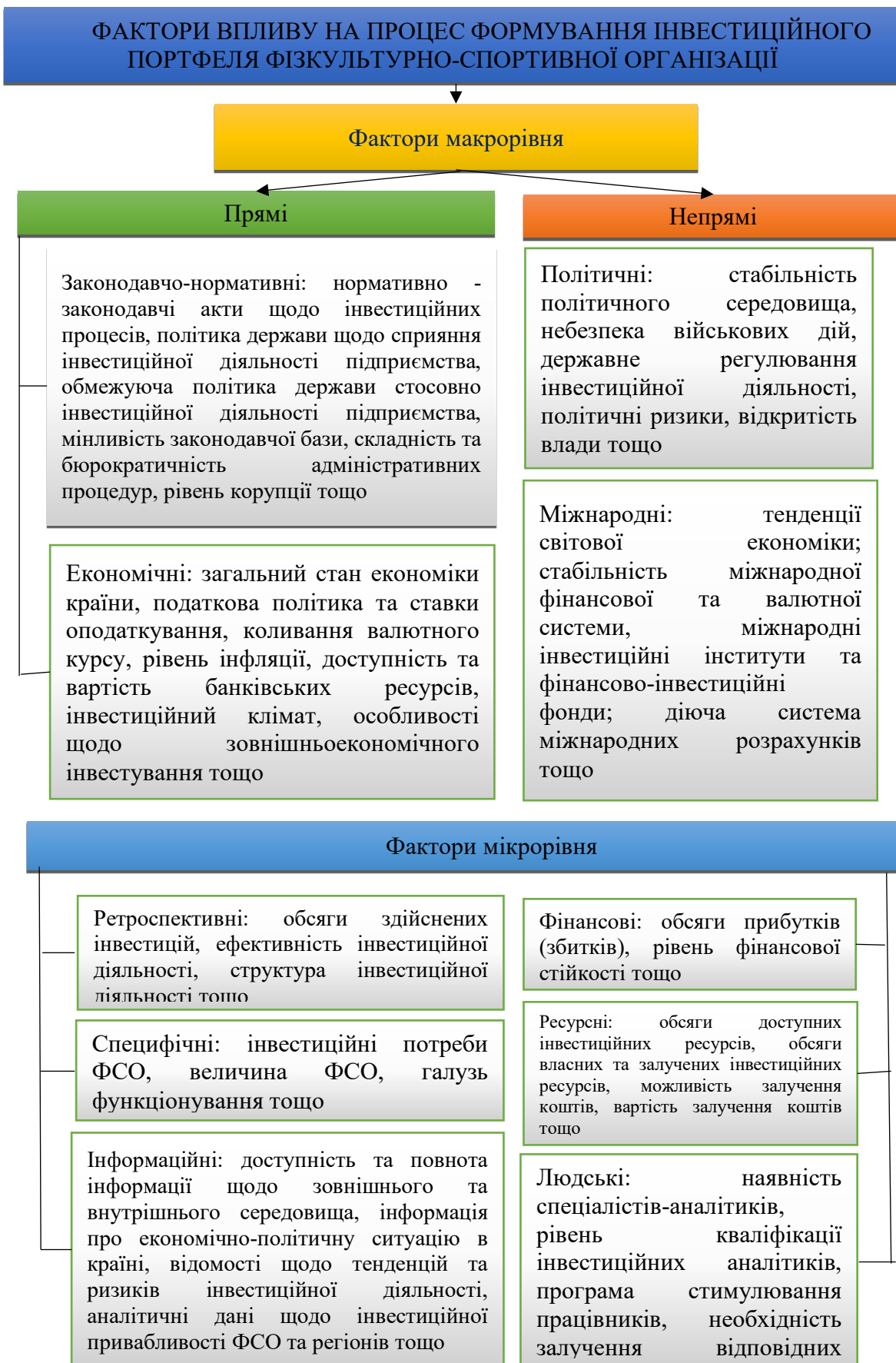


Рис. 3.7. Фактори формування інвестиційного портфеля ФСО [55]

- * державна політика щодо стимулювання інвестицій у ФСО;
- * обмеження та бар'єри, пов'язані з регулюванням інвестиційної діяльності;
- * стабільність чи мінливість законодавчої бази;
- * наявність державних механізмів підтримки інвесторів (субсидії, податкові пільги, компенсація відсоткових ставок за кредитами).

Аналіз законодавчо-регуляторних чинників дає змогу оцінити рівень сприятливості правового середовища для інвестування та передбачити можливі ризики.

Такі чинники відіграють особливо важливу роль у випадках, коли ФСО планує залучати іноземні інвестиції або оцінює можливості отримання капіталу з-за кордону, зокрема у формі прямих інвестицій.

Фактори прямого впливу на процес формування інвестиційного портфеля поділяються на дві основні групи: економічні та законодавчо-регуляторні.

Економічні фактори здійснюють суттєвий вплив на діяльність ФСО, насамперед на їхню інвестиційну активність. Вони визначаються загальним станом економіки країни, її динамікою та прогнозами розвитку. При формуванні інвестиційної стратегії та пошуку перспективних інвестиційних об'єктів врахування економічного середовища є критично важливим. Вплив таких факторів зазвичай оцінюється через аналіз динаміки ВВП, рівня інфляції, стану валютного ринку, а також шляхом прогнозування розвитку регіональної та національної економіки.

Законодавчо-регуляторні фактори також мають визначальний вплив на інвестиційну діяльність і, відповідно, на формування інвестиційного портфеля ФСО. Вони охоплюють: нормативно-правове забезпечення інвестиційних процесів; державну політику у сфері сприяння інвестиційній діяльності, у тому числі для ФСО, обмеження щодо здійснення окремих інвестиційних операцій;

стабільність та передбачуваність законодавчої бази; можливості отримання державної підтримки (субсидії, компенсація відсоткових ставок за кредитами тощо). Ефективність цих факторів визначається якістю законодавчого середовища, прозорістю процедур, рівнем бюрократичного тиску та реальними механізмами державної підтримки бізнесу.

Згідно з дослідженнями Європейської бізнес асоціації, на сьогодні вплив більшості факторів макросередовища на інвестиційну діяльність компаній в Україні оцінюється як негативний. Результати опитувань свідчать, що 60% респондентів не відзначають позитивних змін у нормативно-правовому середовищі протягом останнього періоду. Серед основних проблем виокремлюють: відсутність реформ, які б сприяли поліпшенню інвестиційного клімату; низький рівень професіоналізму та прозорості уряду; правову нестабільність; високий рівень корупції; надмірний адміністративний тиск.

Найбільш критичними негативними факторами, за оцінками експертів, залишаються: девальвація та нестабільність національної валюти — 27%; відсутність економічних реформ — 17%; військовий конфлікт на сході країни — 16%; недостатній професіоналізм уряду — 14%; корупція — 10%; адміністративний тиск — 5%; правова нестабільність — 3% [50, 55].

За результатами опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології та Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій, встановлено, що негативний вплив макроекономічних факторів на інвестиційну активність компаній проявляється у таких аспектах: несприятлива політична ситуація (20%), недоступність і висока вартість кредитних ресурсів (70%), надмірний регуляторний тиск (10%), значне податкове навантаження (20%), часті зміни в економічному законодавстві (20%).

Ці фактори, насамперед, відображають зовнішнє середовище функціонування ФСО і безпосередньо впливають як на процес формування інвестиційного портфеля, так і на його структурні складові.

Науковці виділяють ключові елементи мікросередовища: конкуренти, постачальники, посередники, споживачі, громадськість та внутрішні фактори [35; 38]. Однак не всі вони справляють однаково значний вплив на формування інвестиційного портфеля. Більшість із них більшою мірою впливають на формування ресурсної бази ФСО.

Зокрема, споживачі мають визначальний вплив на формування портфеля проєктів, оскільки їхня активність визначає фінансові результати діяльності ФСО та структуру ресурсів. Крім того, уподобання та поведінкові тенденції споживачів формують напрями розвитку операційної діяльності.

Подібний вплив на інвестиційний портфель справляють і постачальники та конкуренти. Окрім впливу на поточну діяльність, ці групи можуть розглядатися як потенційні інвестиційні об'єкти у випадку, коли ціллю інвестиційної стратегії ФСО є отримання управлінських або корпоративних переваг.

Водночас вагоме значення має внутрішнє середовище ФСО, зокрема його ключові елементи, які безпосередньо визначають процес формування інвестиційного портфеля як у межах портфеля проєктів, так і в системі портфеля ресурсів. До таких внутрішніх чинників доцільно віднести: ретроспективні, фінансові, специфічні, ресурсні, інформаційні, кадрові та організаційні.

Ці групи чинників є ключовими, оскільки враховують можливості ФСО з огляду на обсяг доступних інвестицій, наявність ресурсів та необхідність пріоритетного фінансування програм розвитку власного іміджу. Відповідно, вони визначають потребу ФСО у технологічному забезпеченні, розвитку маркетингової та логістичної діяльності, рівні та ефективності виробництва, масштабах організації та сфері її функціонування. Для визначення та характеристики таких чинників інвестор може проводити аналітичну оцінку показників майнового стану, виробничих, маркетингових і логістичних процесів, зовнішньоекономічної діяльності, а також рівня рентабельності.

Людські фактори охоплюють наявність працівників із відповідним рівнем кваліфікації та досвіду, здатних вирішувати завдання інвестиційної діяльності, розробляти оптимальні інвестиційні проекти та аналізувати ефективність структури інвестиційних ресурсів у контексті формування інвестиційного портфеля. Важливим аспектом є й функціонування системи стимулювання персоналу, залученого до процесів аналізу та підготовки висновків щодо формування інвестиційного портфеля ФСО. Окремо слід виділити можливість залучення зовнішніх аналітиків та витрати на їхні послуги.

Фінансові та ресурсні фактори відіграють особливу роль, адже безпосередньо впливають на формування як інвестиційного портфеля загалом, так і портфеля ресурсів. Вони охоплюють рівень фінансової стійкості ФСО, обсяг прибутку чи збитків, можливості залучення боргових ресурсів. Аналіз їхнього впливу здійснюється на основі таких груп показників:

1. Майновий стан ФСО та динаміка його змін – коефіцієнти амортизації, оновлення та вибуття основних засобів.
2. Фінансові показники – оцінка прибутковості чи збитковості операційної діяльності.
3. Ліквідність – коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, показники чистого оборотного капіталу.
4. Ділова активність – оборотність активів, кредиторської та дебіторської заборгованості, тривалість періодів їх погашення, коефіцієнти оборотності запасів, основних засобів та капіталу.
5. Фінансова стабільність (платоспроможність) – коефіцієнти автономії, фінансування, забезпечення власними оборотними коштами, маневреність власного капіталу.
6. Рентабельність – коефіцієнти прибутковості активів, капіталу та надання послуг.

Оцінювання таких груп показників здійснюється за встановленими коефіцієнтами в кожній групі відповідно до чинного законодавства. Використання існуючої методології аналізу фінансового стану ФСО має важливе значення, оскільки воно забезпечує інформаційну основу як для оцінки фінансового становища інвестора, так і для визначення фінансової спроможності самої ФСО, що виступає об'єктом інвестиційної діяльності.

Аналіз фінансового стану, побудований на використанні всіх передбачених законом показників, створює найповнішу базу інформаційної підтримки у процесі формування інвестиційного портфеля. Водночас особливу цінність має проведення порівняльного аналізу, який відображає динаміку змін показників у певному часовому періоді. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й виявити тенденції розвитку.

Серед широкого спектра показників можна виокремити низку пріоритетних, аналіз яких є основою для визначення потенційних можливостей у формуванні ресурсного портфеля, а також для окреслення ключових напрямів інвестиційної діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Саме це забезпечує якісне формування портфеля інвестиційних проєктів.

Окрему роль у цьому процесі відіграють ретроспективні фактори. Вони дозволяють дослідити інвестиційну історію компанії з метою формування висновків щодо прийнятних обсягів та умов вкладень, визначення пріоритетних об'єктів інвестування та оцінки загальної ефективності попередніх інвестиційних рішень.

Окрему групу чинників, що впливають як на формування портфеля проєктів, так і на формування портфеля ресурсів, становлять фактори, пов'язані з наявністю та об'єктивністю інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище ФСО. До них належать: відомості про економічну та політичну ситуацію в країні, дані про тенденції й ризики інвестиційної діяльності, а також аналітична інформація щодо інвестиційної привабливості окремих ФСО і регіонів.

Оцінюючи такі дані, ФСО може визначати власні інвестиційні потреби, оцінювати привабливість потенційних об'єктів для інвестування, а також враховувати загальні економічні тенденції, що формують характер інвестиційної діяльності.

Залежно від специфіки операційної діяльності, значення й перелік факторів, які впливають на формування інвестиційного портфеля, можуть відрізнятися. Тому інвестору доцільно дотримуватися послідовності дій:

- * виокремити найважливіші пріоритетні чинники;
- * визначити другорядні фактори, що мають опосередкований вплив;
- * здійснити систематизацію та розрахунок показників;
- * надати характеристику механізму впливу факторів;
- * аналітично обґрунтувати рівень їх впливу.

Результатом проведеного аналізу стає визначення оптимальної структури портфеля проєктів і портфеля ресурсів, а також формування основних принципів інвестиційної політики ФСО.

Таким чином, макроекономічне середовище справляє системний вплив на обидві складові інвестиційного портфеля — як проєктну, так і ресурсну. Водночас чинники, що визначають цей вплив, можуть бути систематизовані за критерієм первинного значення для кожної з цих компонент.

Висновки до розділу 3

. Механізм управління інвестиційною привабливістю ФСО охоплює економічні, організаційні та соціальні складові, що реалізуються через принципи, функції, умови розвитку, а також форми й методи регулювання. Вихідною точкою управління інвестиціями є залучення інвестиційних ресурсів та оптимізація їх структури. У процесі інвестиційної діяльності ФСО не лише формує джерела фінансування, але й вирішує завдання їх ефективного розміщення шляхом відбору інвестиційних проєктів. Критерії прийняття чи відхилення конкретного проєкту

організація визначає самостійно, враховуючи специфіку фінансово-економічної діяльності.

РОЗДІЛ 4

КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Поняття та зміст поняття «інвестиційний контроль»

Як відзначалось у попередніх розділах роботи досягнення інвестиційної привабливості ФСО забезпечується дією низки чинників. Одним із найважливіших серед них є запровадження ефективного контролю перебігу інвестиційної діяльності організації.

Багатогранний характер економічної категорії «інвестиційний контроль», різноманітність його форм та специфіка застосування на конкретних об'єктах зумовлюють складність наукового осмислення його сутності та змісту. Реалізація інвестиційних проєктів має принципові відмінності від інших видів економічної діяльності, тому потребує спеціальних підходів до контролю. Відтак побудова раціональної й ефективної системи управління інвестиційними процесами неможлива без урахування особливостей цього виду діяльності, що визначає напрями, види та форми інвестиційного контролю. Це підкреслює високу актуальність зазначеної проблеми та зумовлює потребу в її глибокому практичному дослідженні.

Разом із тим якісна трансформація економічної системи під впливом глобалізаційних і інтеграційних процесів призводить до суттєвих змін в організації та методах економічного контролю. Це вимагає розроблення та впровадження інноваційних механізмів управління інвестиціями, які б враховували тенденції розвитку світового інвестиційного простору та забезпечували належний рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Інвестиційна діяльність ФСО формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, адже суб'єкт господарювання виступає

системоутворювальним елементом національної економіки, розвиток і функціонування якого визначаються певними соціально-економічними моделями. Зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної організації є складною гіперсистемою зі специфічними взаємодіями, де важливу роль відіграють політичні, економічні, культурні, соціальні чинники, урядові рішення, а також науково-технічний прогрес.

В умовах глобалізації та лібералізації економічних відносин стає очевидною тенденція до зростання відкритості мікроекономічних систем, що проявляється у вільнішому обміні інформацією, технологіями, капіталом, товарами та послугами. У цьому контексті визначення та всебічне вивчення факторів, які впливають на інвестиційний процес, має вагомим теоретичне та практичне значення для подальшого розвитку концепції інвестиційного контролю.

Визначення груп факторів, що впливають на інвестиційну діяльність ФСО, безпосередньо залежить від обраної концепції їх функціонування. У сучасній науковій літературі виокремлюють дві основні концепції — раціоналістичну та маркетингову.

Згідно з раціоналістичною концепцією, ефективність діяльності організації визначається насамперед внутрішніми факторами, а сама організація розглядається як замкнена економічна система. Водночас сучасні умови глобалізації та інтеграції зумовлюють постійну взаємодію будь-якої ФСО із зовнішнім середовищем. Така система функціонує завдяки енергії, інформації та матеріальним ресурсам, що надходять ззовні, і повинна мати здатність адаптуватися до змін у середовищі для забезпечення стабільності свого розвитку [23, 27].

У контексті дослідження інвестиційної діяльності як важливої сфери функціонування спортивних організацій чинники впливу доцільно групувати за їх характером відносно мікроекономічної системи — на зовнішні та внутрішні (рис. 4.1). Такий поділ забезпечує можливість більш детального аналізу їх впливу на діяльність ФСО загалом і на інвестиційний процес зокрема.

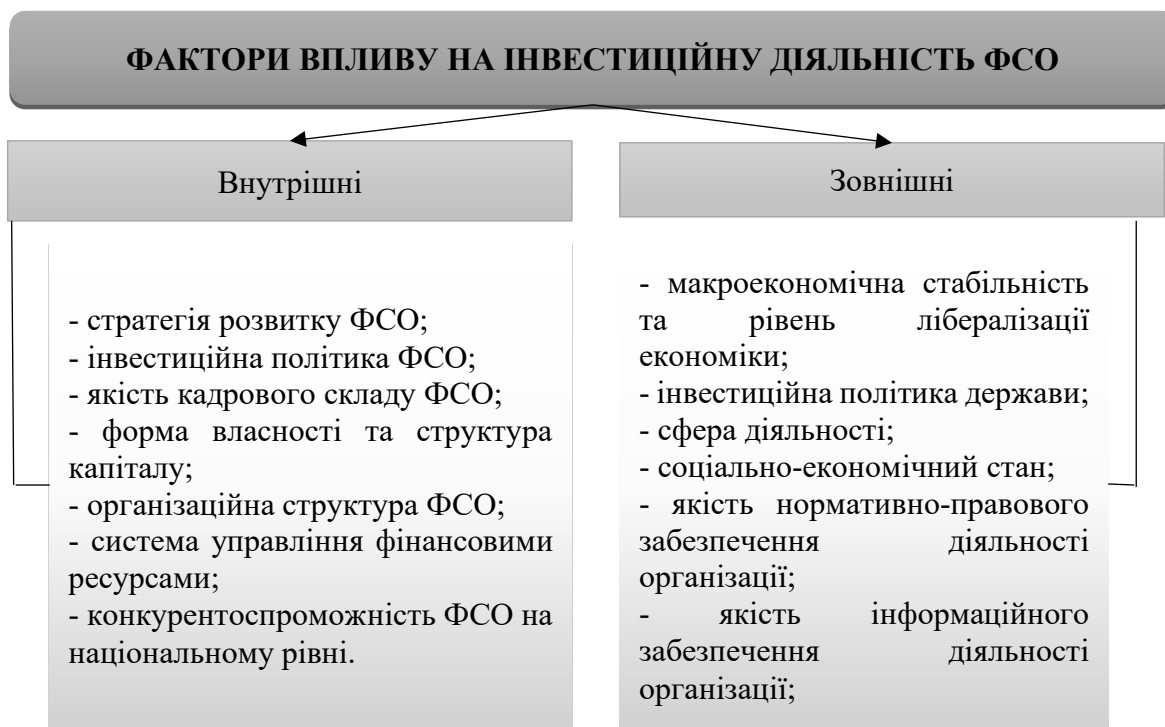


Рис. 4.1. Фактори впливу на інвестиційну діяльність ФСО

Отже, на ефективність інвестиційної діяльності безпосередньо чи опосередковано впливає на ряд зовнішніх та внутрішніх факторів. Це, в свою чергу, призводить до виникнення специфічних особливостей інвестиційної діяльності ФСО, які, безумовно, повинні враховуватися її менеджментом при побудові відповідної системи контролю за перебігом інвестиційного процесу.

Аналіз наукових досліджень, присвячених визначенню економічної сутності інвестиційної діяльності [45, 48], дає змогу виокремити та згрупувати ключові риси реалізації інвестиційного процесу за певними характеристиками (табл. 4.1).

Таке групування має вагомим наукове та практичне значення для побудови ефективної системи контролю. Це зумовлено тим, що для кожного окремого суб'єкта господарювання характерні специфічні особливості інвестиційної діяльності. Наприклад, контроль за реалізацією інвестиційних проектів суттєво відрізняється від контролю за фінансовими інвестиціями, оскільки об'єкти управління мають різну економічну природу. Відповідно, і процес управління ними передбачає різні підходи та методи (табл. 4.2).

Таблиця 4.1

Групування особливостей інвестиційної діяльності ФСО

Ознака класифікації	Особливості інвестиційної діяльності
За суб'єктами інвестиційного процесу	- реалізація корпоративних проектів (крупних суб'єктів господарювання з різною формою власності),
	- діяльність інституціональних (портфельних) інвесторів,
	- індивідуальне (приватне) інвестування (фізичних осіб, що використовують вільні ресурси з метою нагромадження).
За об'єктами інвестування	- реальне інвестування - вкладення ресурсів у матеріальні та нематеріальні активи,
	- фінансове інвестування - вкладення коштів у фінансові активи (інструменти)
За структуризацією цілей	- стратегічні особливості,
	- оперативні особливості
За масштабом проектів (ресурсною спроможністю)	- реалізація монопроектів,
	- втілення мегапроектів,
	- впровадження мультипроектів
За регіональною ознакою	- внутрішнє інвестування (в межах держави),
	- зовнішнє інвестування (поза межами держави)
За ступенем ризику реалізації інвестиційного процесу	- безризикове інвестування,
	- реалізація проектів з середнім рівнем ризику,
За стадією життєвого циклу організації	- початкове інвестування,
	- екстенсивні інвестиційні проекти,
	- реінвестування

Отже, кожен інвестиційний проект має свої характеристики, які потрібно кваліфікувати та визначити ще на стадії попереднього інвестування. Тому формування та впровадження ефективної системи інвестиційного контролю має ґрунтуватися на науковому підході, а першим логічним кроком в цьому процесі є з'ясування сутності та завдань категорії «контроль».

У сучасній економічній літературі поняття «контроль» зазвичай розглядають як постійний елемент управлінської діяльності, що не зводиться

винятково до перевірки реалізації управлінських рішень, а забезпечує отримання та використання необхідної інформації для управління [45, 49].

Таблиця 4.2

Вплив особливостей інвестиційної діяльності ФСО на її контроль

Види інвестиційного проекту	Особливості контролю		
	Об'єкти контролю	Джерела перевірки	Контрольовані параметри
Реальні	інвестиційні ресурси,	первинна документація, що фіксує господарські операції в інвестиційній сфері,	визначення первісної вартості основних фондів,
	основні та оборотні виробничі фонди інвестиційної сфери,	дані бухгалтерської, податкової та управлінської звітності,	інвестиційні витрати та доходи,
	структура та результати процесу інвестування,	дані попередніх ревізій, оглядів та тематичних перевірок	показники ефективності інвестиційних проектів (статистичні та динамічні),
	результативні показники інвестицій (створені активи, дохід від їхнього використання)		якість організаційної структури управління інвестиційним процесом
Фінансові	документальне та юридичне забезпечення обліку фінансових інвестицій (цінних паперів)	бланки цінних паперів,	показники фінансової звітності,
		розрахункові документи,	класифікація фінансових інвестицій,
		права власності,	визначення первісної вартості інвестицій,
		журнали, відомості по рахунках «Довгострокові фінансові інвестиції», «Поточні фінансові інвестиції»	доходи та витрати від реалізації цінних паперів

Контроль розглядається як одна з ключових функцій управління, що охоплює комплекс заходів із формування інформації про стан і функціонування об'єкта управління, аналізу та діагностики даних, оцінки результативності стратегій, ефективності використання управлінських інструментів і методів. У контексті інвестиційної діяльності контроль доцільно визначати як процес

моніторингу та перевірки результатів практичних дій суб'єктів господарювання, спрямованих на ефективне інвестування майнових та інтелектуальних активів у бізнес чи інші види діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Здійснення інвестиційного контролю передбачає зіставлення фактичних показників із плановими, що дозволяє забезпечувати ефективне управління реалізацією інвестиційних проектів і програм, попереджати та усувати суттєві відхилення й негативні економічні явища. Оскільки інвестиційний контроль є складовою економічного контролю, його необхідно розглядати з двох позицій:

як функцію управління інвестиційним процесом;

як систему моніторингу інвестиційної діяльності організації, в межах якої формується обліково-аналітична база для задоволення потреб учасників інвестиційного процесу.

Для більш глибокого дослідження інвестиційний контроль доцільно аналізувати як систему економічних відносин. У цьому розумінні категорія «інвестиційний контроль» визначається як багаторівнева система економічних відносин, спрямована на отримання достовірної інформації про стан і динаміку інвестиційної діяльності ФСО з метою оцінки її ефективності.

Як і будь-яка економічна система, інвестиційний контроль характеризується суб'єктно-об'єктною структурою та визначеними цілями функціонування. Відповідно до чинного законодавства, інвесторами та учасниками інвестиційної діяльності можуть бути громадяни й юридичні особи України та інших держав, а також держава. Отже, зазначені учасники водночас виступають суб'єктами інвестиційного контролю, оскільки він спрямований на створення додаткових грошових потоків або соціального ефекту, що задовольняє потреби зацікавлених сторін.

До суб'єктів інвестиційного контролю належать:

1. фізичні особи (приватні інвестори);
2. інституційні інвестори (фінансові установи, промислово-фінансові групи, інвестиційні фонди тощо);

3. виробничо-господарські товариства з корпоративною структурою (товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства тощо);

4. державні інститути (Рахункова палата України, Державна аудиторська служба, міністерства, Фонд державного майна, державні комітети тощо);

5. функціональні учасники інвестиційного процесу (незалежні аудитори, консалтингові структури, будівельні компанії та ін.).

Діяльність суб'єктів інвестиційного контролю спрямована на дослідження стану й особливостей трансформації об'єктів інвестиційної діяльності. При цьому об'єкти інвестиційного контролю поділяються на дві групи:

* матеріальні (нерухомість, основні засоби, оборотні кошти, цінні папери, спеціальні грошові внески, науково-технічні продукти тощо), які мають вимірювану економічну вартість і трансформуються в процесі інвестиційної діяльності;

* нематеріальні (інтелектуальні ресурси, права власності, організаційні структури, інформаційні потоки). До цієї групи також належать адміністративні рішення у сфері інвестицій, що оцінюються за критеріями оптимальності, ефективності, раціональності та відповідності сучасним соціально-економічним умовам.

4.2. Види та форми інвестиційного контролю

Різноманіття суб'єктів і об'єктів інвестиційного контролю зумовлює існування великої кількості його видів і форм, які можуть бути класифіковані за різними ознаками (рис. 4.2).

Інтенсивність трансформації об'єктів інвестиційної діяльності безпосередньо залежить від характеру та структури цілей компанії. Відповідно до цього виділяють такі види інвестиційного контролю:

* стратегічний контроль інвестицій – охоплює аналіз реалізації інвестиційної стратегії фізкультурно-спортивної організації, оцінку ключових показників її діяльності; контроль здійснюється у довгостроковій перспективі (звичайно щоквартально або щорічно);

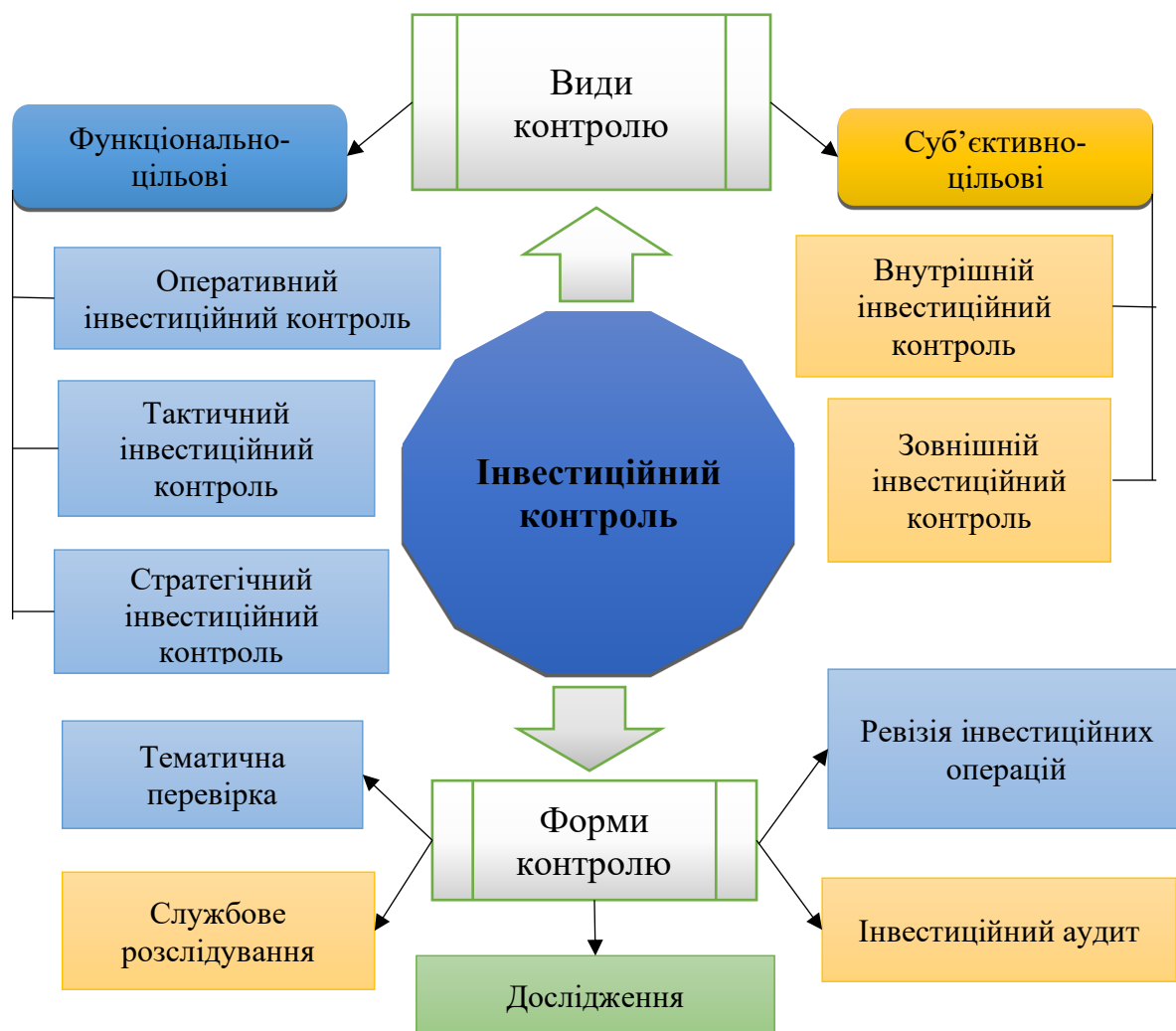


Рис. 4.2. Види та форми інвестиційного контролю

* тактичний контроль інвестицій – спрямований на перевірку ефективності реалізації поточних інвестиційних цілей, проектів і програм; контроль проводиться у середньостроковій перспективі (щомісяця або щокварталу);

* операційний контроль інвестування – включає аналіз виконання календарних інвестиційних планів, щоденних завдань, розрахунків, інвестиційних договорів та інших короткострокових процесів.

Залежно від напрямку контрольних дій та ідентифікації об'єкта і предмета контролю розрізняють:

1. Внутрішній (управлінський) інвестиційний контроль – здійснюється спеціально створеними підрозділами ФСО для нагляду за економічними процесами та забезпечення керівництва необхідною інформацією. Він включає:

- * перевірку дотримання інвестиційної політики, механізмів і процедур, прийнятих керівництвом;
- * формування інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень;
- * оцінку ефективності реалізації інвестиційної стратегії;
- * управління інвестиційними ризиками;
- * досягнення запланованого економічного та соціального ефекту.

2. Зовнішній інвестиційний контроль – здійснюється уповноваженими органами державної влади та незалежними структурами контролю у сфері інвестицій. Він охоплює:

- * державний інвестиційний контроль, який проводиться законодавчими та виконавчими органами, а також спеціалізованими державними інституціями відповідно до чинного законодавства України;

- * незалежний інвестиційний аудит, що передбачає перевірку фінансової звітності та балансів, встановлення їх відповідності бухгалтерському обліку та нормативним вимогам, а також оцінку дотримання процедур інвестиційної діяльності.

Таким чином, внутрішній та зовнішній інвестиційний контроль виступають взаємодоповнюючими складовими системи управління інвестиційною діяльністю компанії. Вони ґрунтуються на спільних принципах, засобах і завданнях, формуючи цілісне уявлення про ефективність інвестиційної діяльності ФСО. Водночас кожен із них орієнтований на задоволення інформаційних потреб різних груп суб'єктів інвестиційного контролю.

Зазначені види інвестиційного контролю можуть реалізовуватися через такі організаційні форми: аудит інвестиційної діяльності, тематична перевірка, інвестиційний аудит, розслідування, сервісне розслідування.

Аудит інвестиційної діяльності – це комплекс контрольних заходів, які здійснюються від імені керівника організації вищого рівня. Його метою є встановлення законності, надійності та економічної доцільності інвестиційних процесів, а також перевірка правомірності дій посадових осіб, залучених до їх реалізації.

Висновки до розділу 4

Досягнення високої інвестиційної привабливості ФСО забезпечується дією низки чинників. Одним із найважливіших серед них є запровадження ефективного контролю перебігу інвестиційної діяльності організації. Здійснення інвестиційного контролю передбачає зіставлення фактичних показників із плановими, що дозволяє забезпечувати ефективне управління реалізацією інвестиційних проектів і програм, попереджати та усувати суттєві відхилення й негативні економічні явища.

Відповідно до чинного законодавства, інвесторами та учасниками інвестиційної діяльності можуть бути громадяни й юридичні особи України та інших держав, а також держава. Вони водночас виступають суб'єктами інвестиційного контролю, оскільки він спрямований на створення додаткових грошових потоків або соціального ефекту, що задовольняє потреби зацікавлених сторін. Діяльність суб'єктів інвестиційного контролю спрямована на дослідження стану й особливостей трансформації об'єктів інвестиційної діяльності.

В сучасних умовах застосовуються різні і види та форми контролю інвестиційної діяльності ФСО. Серед головних видів контролю виділяють: стратегічний, тактичний, операційний, внутрішній та зовнішній контроль. До основних форм інвестиційного контролю належать: тематична перевірка, службове розслідування, ревізія інвестиційних операцій, інвестиційний аудит та дослідження інвестиційної діяльності ФСО.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

За підсумками проведеного дослідження є підстави надати ФСО, які діють в Україні, рекомендації щодо вдосконалення роботи з підвищення рівня власної інвестиційної привабливості, серед яких:

1. Підготувати та впровадити зміни в системі управління ФСО, для чого:

б) впорядкувати функції підрозділів, які забезпечують інвестиційну діяльність;

в) передбачити кадрове забезпечення нових функцій, зокрема запровадити посаду маркетолога який має відіграти провідну роль у вивченні інвестиційного ринку та визначенні стратегії залучення інвестицій для розвитку ФСО;

г) забезпечити розробку та впровадження нових напрямів інвестиційної діяльності ФСО;

д) створити ефективну систему обліку, планування і контролю інвестицій;

е) опрацювати питання про можливість створення інформаційно-аналітичного центру інвестиційної діяльності;

є) запровадити механізм ефективної мотивації фахівців, які досягають високих показників у підвищенні інвестиційної привабливості ФСО та залученні нових інвесторів, насамперед іноземних.

2. Запровадити комплекс іміджево-репутаційних заходів з метою формування позитивного бренду ФСО через ЗМІ, соціальні мережі, офіційний сайт, серед яких:

а) публікація звітів про фінансову прозорість, корпоративну соціальну відповідальність, благодійні програми;

б) презентація спортивних досягнень, перемог та успішних проектів як доказу ефективності діяльності.

г) організація інвестиційних презентацій та подій (інвестиційних форумів, круглих столів, бізнес-зустрічей) з потенційними партнерами;

д) презентація інвестиційних проєктів будівництва спортивних об'єктів, академій, інноваційних майданчиків.

3. Встановити партнерські та спонсорські комунікації, таких як:

а) пропозиція пакетів спонсорських програм (title-sponsor, офіційний партнер, технічний партнер);

б) налагодження партнерських відносин із бізнесом, банками, страховими компаніями;

в) укладання угод з міжнародними спортивними організаціями та фондами розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Проведений у процесі виконання аналіз спеціальних джерел дозволив визначити економічну суть інвестиційної діяльності у трьох сенсах: а) у широкому сенсі – як діяльність, пов'язану з інвестуванням коштів (фондів) в об'єкти інвестування з метою отримання позитивних результатів (дохід / ефект); б) у вузькому сенсі як процес перетворення інвестиційних ресурсів в інвестиції; в) загалом, інвестиційна діяльність є поєднанням процесу інвестування інвестиційних ресурсів та процесу отримання позитивних результатів у майбутньому. Об'єктами інвестиційної діяльності є будь-які фінансові інвестиції, які не заборонені законом для нових і модернізованих основних засобів, цінних паперів, цільових грошових інвестицій (внески на науково-технічні продукти, права та інтелектуальну власність, права власності тощо).

2. Інвестиційна привабливість ФСО є об'єктивним феноменом, а її оцінка потенційним інвестором завжди суб'єктивна і визначається його сприйняттям щодо можливості досягнення своїх стратегічних цілей, які можуть включати: освоєння деякого обмеженого ресурсу (сировини, ринків, території, енергетики, споживачів тощо); просування та формування власних стандартів на фізкультурно-спортивні послуги; досягнення монопольного становища в галузі; послаблення (усунення) конкурентів; захист вкладеного капіталу; залучення та утримання висококваліфікованих кадрів; залучення партнерів та стейкхолдерів, створення розгалуженої мережі філій тощо.

3. Механізм управління інвестиційною привабливістю ФСО охоплює економічні, організаційні та соціальні складові, що реалізуються через принципи, функції, умови розвитку, а також форми й методи регулювання. Вихідною точкою управління інвестиціями є залучення інвестиційних ресурсів та оптимізація їх структури. У процесі інвестиційної діяльності ФСО не лише формує джерела фінансування, але й вирішує завдання їх ефективного розміщення шляхом відбору інвестиційних проєктів. Критерії прийняття чи відхилення конкретного проєкту

організація визначає самостійно, враховуючи специфіку фінансово-економічної діяльності.

4. Досягнення високої інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивної організації забезпечується дією низки чинників, одним із яких є запровадження ефективного контролю перебігу інвестиційної діяльності організації. Здійснення інвестиційного контролю передбачає зіставлення фактичних показників із плановими, що дозволяє забезпечувати ефективне управління реалізацією інвестиційних проектів і програм, попереджати та усувати суттєві відхилення й негативні економічні явища. В сучасних умовах застосовуються різні і види та форми контролю інвестиційної діяльності ФСО. Серед головних видів контролю виділяють: стратегічний, тактичний, операційний, внутрішній та зовнішній контроль. До основних форм інвестиційного контролю належать: тематична перевірка, службове розслідування, ревізія інвестиційних операцій, інвестиційний аудит та дослідження інвестиційної діяльності ФСО.

5. З результатами проведеного нами соціологічного опитування було визначено ролі менеджера у процесі забезпечення інвестиційної привабливості ФСО. Згідно з отриманими даними, 15 % респондентів вважають, що менеджер має не лише розробляти, а й реалізовувати стратегію підвищення інвестиційної привабливості. При цьому 25 % опитаних переконані, що його функції обмежуються лише розробкою такої стратегії. Натомість 10 % фахівців стверджують, що формування й реалізація відповідної стратегії взагалі не належить до обов'язків менеджера.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991, № 1560-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12&print=1>.
2. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 400 с.
3. Брюховецька Н. Ю., Хасанова О. В. Інвестиційна привабливість публічного акціонерного товариства: теорія та практика: монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2015. 211 с.
4. Бузько І. Р. Вартанова Е. В., Голубенко А. А. Стратегическое управление инвестициями и инновационная деятельность предприятия. Луганськ: ЛНУ ім. В. Даля, 2012. 175 с.
5. Вергун В. А., Ступницький О. І. Іноземні інвестиції: офшорні зони та їх інституції в міжнародному бізнесі: навч. посіб. К.: КНУ, 2012. 416 с.
6. Вітлінський В. В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод.посіб. К.: КНЕУ, 2012. 292 с.
7. Войнаренко М. П., Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 188 с.
8. Гайдис Н. М. Інвестування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Національний банк України, Львівський банківський ін-т. Львів: 2012. 271 с.
9. Герасимова С. В. Управління інвестиційною діяльністю акціонерних товариств: монографія. Київ : Знання, 2016. 407 с.
10. Головатюк В. М. Інвестиційна привабливість інноваційної сфери економіки України: монографія. Київ. : Фенікс, 2012. 361 с.
11. Гончаров А. Б. Інвестування: конспект лекцій. Харків : ХДЕУ, 2012. 179 с.
12. Гончаров В. М. Білоусова В. Ю. Припотень М. М. Інвестиційна привабливість підприємств: організація оцінки, напрями підвищення: монографія Луганськ: Прес-експрес, 2014. 159 с.

13. Денисенко М. П. Організаційно-економічний механізм інвестування. Київ : Науковий світ, 2011. 414 с.
14. Державне агентство України з інвестицій та розвитку. Розділ: Інноваційна діяльність. Законодавство з питань інновацій. URL: <http://www.in.gov.ua/index.php?get=112>.
15. Дрозд І. К. Класифікація економічного контролю та шляхи її вдосконалення // Вісник Київського національного університету. 2015. № 75-76. С. 103-108.
16. Дука А. П. Інвестування: навч.-метод. посіб. для студ. екон. спец. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2015. 172 с.
17. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю / В. С. Пономаренко. Харків : ХДЕУ, 2013. 180 с.
18. Інвестиційна привабливість підприємства. Харків : Панов А. М., 2016. 489 с.
19. Іваненко В. О. Інвестиційна привабливість підприємств: критерії оцінки та напрями підвищення // Економіка та держава. 2017. № 6. С. 45-49.
20. Інвестування: навч. посібник. В. М. Гриньова та ін. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2013. 319 с.
21. Інвестування: навч.-метод. посіб. Київ :КНЕУ, 2011. 252 с.
22. Кірсанова В. В., Волощук Л. О., Філіппова С. В. Обліково-аналітичні інструменти управління реальними інвестиціями підприємства у процесі інноваційного розвитку: монографія. Одеса: Апрель, 2015. 197 с.
23. Кондрашихін А. Б., Пепа Т. В., Качала Т. М. Інвестиційна діяльність в ринкових умовах господарювання: навч. посіб. Черкаси : ЧДТУ, 2010. 335 с.
24. Кравченко Н. І. Особливості формування інвестиційної стратегії підприємств спортивної індустрії // Фінанси України. 2020. № 7. С. 75-84.
25. Крехівський О. В., Чирков В. Г. Інвестиції: умови і вимоги. Київ : Фенікс, 2016. 166 с.
26. Крючкова І. Р., Філіппова С. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислового підприємства: симбіоз економічного оцінювання та залучення

джерел фінансових та альтернативних ресурсів: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2015. 189 с.

27. Кудирко Л. В. Інвестиційна діяльність підприємств у сучасних умовах розвитку економіки України : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.

28. Кухленко О.В. Ефективність використання лізингу в інвестиційній діяльності. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 6. С. 30-34.

29. Мельник Т. О., Гриньова В. М. Інвестиційна привабливість спортивних організацій: методи оцінювання та перспективи розвитку // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 2. С. 134–142.

30. Мойсеєнко І. П. Інвестування: підруч. Київ : Знання, 2016. 490 с.

31. Музиченко А. С. Інвестиційна діяльність в Україні: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Київ : Кондор, 2015. 406 с.

32. Орлова О. М. Управління інвестиційною діяльністю в регіоні: соціально-економічні аспекти та перспективи: монографія. Львів, 2012. 193 с.

33. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики. Київ : ІАЕ УААН, 2013. 413 с.

34. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2016. 256 с.

35. Оцінка економічної ефективності операційної та інвестиційної діяльності підприємств: монографія. / В. Я. Нусінов та ін. / за заг. ред. В. Я. Нусінова. Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2013. 248 с.

36. Піскус Р. В. Управління фінансовими ризиками: підручник Київ : Знання, 2011. 598 с.

37. Погасій С. О., Позднякова О. В., Краснокутська Ю. В.. Інвестиційний менеджмент (в прикладах і завданнях): посіб. Харків, 2009. 337 с.

38. Пойда-Носик Н. Н., Бачо Р. Й., Січка І. І. Інвестиції в туристично-рекреаційну галузь України: теорія та практика регулювання: монографія Ужгород : Бреза А. Е., 2014. 209 с.

39. Правик Ю. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання, 2017 431 с.
40. Прилипко С. І., Савчук В. П., Величко С. О. Управління міжнародними інвестиційними проектами: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 469 с.
41. Приб К. А. Інвестування: навч. посіб. для дистанц. навч. Київ : Університет "Україна", 2017. 260 с.
42. Прохода С. В. Інвестиції в Україну. Запоріжжя, 2014. 164 с.
43. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Херсон: Грінь Д. С., 2016. 287 с.
44. Реверчук, С. К. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю: монографія Львів : Тріада плюс, 2017. 352 с.
45. Саталкіна Л. О. Концептуальні основи формування та використання інвестиційного портфелю підприємства. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 3(1). С. 137-141.
46. Сидоренко Ю. П. Залучення інвестицій у сферу спорту: зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні // Економіка та підприємництво. 2021. № 4 (129). С. 98-105.
47. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б. Інвестиційна привабливість підприємства на мікрорівні у схемах та таблицях. Хмельницький: Стасюк Л. С., 2013. 47 с
48. Соколенко С. І. Інвестиційні стратегії розвитку підприємств : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 280 с.
49. Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студ. (15-16 березня 2013 р.): у 3 т. Д.: Біла К. О., 2013. Т. 3: Інвестиції та конкурентоспроможність. 2013. 119 с.
50. Управління процесом інвестування на підприємствах будівельної галузі: монографія / Н. І. Верхоглядова та ін. Дніпропетровськ: Дробязко С. І., 2015. 143 с.

51. Формування та використання інвестиційних портфелів підприємства: методологія та інструментарій: монографія / Кузьмін О. Є. та ін. Львів: Центр Європи, 2017. 189 с.
52. Хрущ Н. А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії та технології / Хмельницький : ХНУ, 2014. 310 с.
53. Череп А. В., Кушнір С. О. Напрями забезпечення ефективності управління інвестиційною діяльністю: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 211 с.
54. Черненко О. М. Роль інвестиційної політики у розвитку фізкультурно-спортивних організацій // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2018. Вип. 1 (51). С. 122-127.
55. Яненкова І. Г. Інвестування: навчально-методичний посібник. Миколаїв : Видавництво МДГУ ім. Петра Могили, 2017. 124 с.
56. Яровенко Т. С. Інвестиції в освітню сферу України: методологічне забезпечення розвитку: монографія. Павлоград : ІМА-прес, 2016. 239 с.
57. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: навч. посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. 191 с.
58. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory and Practice. 15th ed. Boston : Cengage Learning, 2016. 1184 p.
59. Bodie Z., Kane A., Marcus A. J. Investments. 11th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 1080 p.
60. Koller T., Goedhart M., Wessels D. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 7th ed. Hoboken : Wiley, 2020. 896 p.
61. Hoye R., Smith A. C. T., Nicholson M., Stewart B., Westerbeek H. Sport Management: Principles and Applications. 5th ed. London : Routledge, 2021. 368 p.
62. Ratten V. Sport Entrepreneurship: Developing and Sustaining an Entrepreneurial Sports Culture. Cham : Springer, 2018. 184 p.
63. Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk D., Karg A. Strategic Sport Marketing. 5th ed. Crows Nest : Allen & Unwin, 2020. 608 p.

64. Zimbalist A. *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*. Washington, DC : Brookings Institution Press, 2015. 256 p.
65. Müller M. What makes an event a mega-event? Definitions and sizes // *Leisure Studies*. 2015. Vol. 34 (6). P. 627–642.
66. Wang, Yuhao. (2021). *Analysis of Risks and Strategies of Investment in Global Sports Industry*. 10.2991/aebmr.k.210803.030.
67. Muralidhar, Arun and Muralidhar, Sachin and Muralidhar, Sid, *Investing in Sports Teams: Nothing But Net?* (January 5, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4397333> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4397333>
68. *Impact investment in sport: innovating the funding of sport for development* UNESCO [9854] 2023 60 pages DOI: <https://doi.org/10.54678/SYRK9240>
69. Huth C. Who invests in financial instruments of sport clubs? An empirical analysis of actual and potential individual investors of professional European football clubs. *European Sport Management Quarterly*. 20(4):1-20 DOI:10.1080/16184742.2019.1684539.

ДОДАТКИ

АНКЕТА

У зв'язку з загостренням конкурентної боротьби на ринку надання фізкультурно-спортивних послуг постає проблема забезпечення інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивних організацій. Щоб визначити сучасні ефективні стратегії досягнення інвестиційної привабливості та роль і місце менеджера у її забезпеченні, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну, на Вашу думку, відповідь).

1. Як Ви оцінюєте ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у Києві?

1.1. Ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у Києві досить розвинутий.

1.2. Ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у Києві розвинутий, але є необхідність його розширювати.

1.3. Ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у Києві не розвинутий.

1.4. Важко відповісти.

2. За яким факторами, на Вашу думку, споживачі обирають фізкультурно-спортивну організацію?

2.1. Ціна послуг.

2.2. Спосіб організації процесу надання послуг.

2.3. Культура надання послуг.

2.4. Обсяг надання послуг.

2.5. Графік надання послуг.

2.6. Престижність фізкультурно-спортивної організації.

2.7. Кваліфікація тренерсько-викладацького складу.

3. Чи вважаєте Ви, що підвищення якості послуг, що надає фізкультурно-спортивна організація, може забезпечити її інвестиційну привабливість?

3.1. Так.

3.2. Ні.

3.3. Важко відповісти.

4. Визначте рівень якості фізкультурно-спортивних послуг, що надає Ваша організація в порівнянні з іншими:

4.1. Досить висока в цілому.

4.2. Якість деяких послуг має бути вищою.

4.3. Організація не надає необхідної послуги відповідного рівня якості.

4.4. Важко відповісти.

5. Яка роль менеджера у забезпеченні інвестиційної привабливості, на Вашу думку?

5.1. Лише менеджер забезпечує інвестиційну привабливість організації.

5.2. Менеджер розробляє і втілює у життя стратегію забезпечення інвестиційної привабливості.

5.3. Менеджер лише розробляє стратегію забезпечення інвестиційної привабливості.

5.4. Менеджер опосередковано впливає на інвестиційну привабливість організації.

5.5. У обов'язки менеджера не входить розробка і впровадження стратегії забезпечення інвестиційної привабливості організації.

5.6. Важко відповісти.

6. Яка, на Вашу думку, мета забезпечення інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивної організації?

6.1. Витіснення конкурентів.

6.2. Вихід на ринок фізкультурно-спортивних послуг.

6.3. Створення чи закріплення іміджу організації.

6.4. Популяризація здорового способу життя.

6.5. Ваш варіант _____

7. Які, на Вашу думку, фактори найбільше впливають на інвестиційну привабливість фізкультурно-спортивних організацій?

7.1. Ефективність використання активів.

7.2. Загальні фінансові результати діяльності ФСО.

7.3. Ефективна маркетингова діяльність.

7.4. Можливість підвищити конкурентоспроможність і ділову активність за рахунок власних коштів.

8. Яка, на Вашу думку, методика оцінки інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивних організацій є найбільш ефективною у сучасних умовах.

8.1. Методика експрес-аналізу.

8.2. Методика використання абсолютних і відносних показників.

8.3. Методика кількісних показників оцінки інвестиційного потенціалу.

8.4. Важко відповісти.

9. Чи доцільно застосовувати Європейський досвід оцінки інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивних організацій.

9.1. Так.

9.2. Ні.

10. Ваша освіта?

10.1. Вища за напрямом фізична культура та спорт.

10.2. Вища.

11. Стаж роботи за фахом.

11.1. 1-10 років.

11.2. 10-20 років

11.3. Понад 20 років.

Зведена відомість результатів анкетування

№ п\п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1. Як Ви оцінюєте ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у Києві?			
1	Ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у Києві досить розвинутий.	7	35
2	Ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у Києві розвинутий, але є необхідність його розширювати.	3	15
3	Ринок надання фізкультурно-спортивних послуг у Києві не розвинутий.	5	25
4	Важко відповісти.	5	25
2. За яким факторами, на Вашу думку, споживачі обирають фізкультурно-спортивну організацію?			
1	Ціна послуг.	10	50
2	Спосіб організації процесу надання послуг.	1	5
3	Культура процесу надання послуг.	4	20
4	Обсяг надання послуг.	1	5
5	Графік надання послуг.	2	10
6	Престижність фізкультурно-спортивної організації.	2	10
7	Кваліфікація тренерсько-викладацького складу.	-	-
3. Чи вважаєте Ви, що підвищення якості послуг, що надає фізкультурно-спортивна організація, може забезпечити її інвестиційну привабливість?			
1	Так.	10	50
2	Ні.	8	40
3	Важко відповісти.	2	10
4. Визначте рівень якості фізкультурно-спортивних послуг, що надає Ваша організація в порівнянні з іншими.			
1	Досить висока в цілому.	8	40
2	Якість деяких послуг має бути вищою.	10	50
3	Організація не надає необхідної послуги відповідного рівня якості.	2	10
4	Важко відповісти.	-	-
5. Яка роль менеджера у забезпеченні інвестиційної привабливості, на Вашу думку?			
1	Лише менеджер забезпечує інвестиційну привабливість організації.	3	15
2	Менеджер розробляє і втілює у життя стратегію забезпечення інвестиційної привабливості.	3	15

3	Менеджер лише розробляє стратегію забезпечення інвестиційної привабливості.		
4	Менеджер опосередковано впливає на інвестиційну привабливість організації.	4	20
5	У обов'язки менеджера не входить розробка і впровадження стратегії забезпечення інвестиційної привабливості організації.	5	25
6	Важко відповісти.	5	25
6. Яка, на Вашу думку, мета забезпечення інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивної організації?			
1	Витіснення конкурентів.	2	10
2	Вихід на ринок фізкультурно-спортивних послуг.	3	15
3	Створення чи закріплення іміджу організації.	7	35
4	Популяризація здорового способу життя.	8	40
5	Ваш варіант	-	-
7. Які, на Вашу думку, фактори найбільше впливають на інвестиційну привабливість фізкультурно-спортивних організацій.			
1	Ефективність використання активів.	1	5
2	Загальні фінансові результати діяльності ФСО.	1	5
3	Ефективна маркетингова діяльність.	1	5
4	Можливість підвищити конкурентоспроможність і ділову активність за рахунок власних коштів.	1	5
5	Ваш варіант	-	-
6	Важко відповісти.	16	80
8. Яка, на Вашу думку, методика оцінки інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивних організацій є найбільш ефективною у сучасних умовах			
	Методика експрес-аналізу.	1	5
	Методика використання абсолютних і відносних показників.	12	60
	Методика кількісних показників оцінки інвестиційного потенціалу.	2	10
	Важко відповісти.	4	20
	Ваш варіант	1	5
9. Чи доцільно застосовувати Європейський досвід оцінки інвестиційної привабливості фізкультурно-спортивних організацій			
1	Так.	3	15
2	Ні.	17	85
10. Ваша освіта?			
1	Вища за напрямом фізична культура та спорт.	14	70
2	Вища.	6	30
11. Стаж роботи за фахом			
3	1-10 років.	2	10

4	10-20 років	4	20
5	Понад 20 років.	14	70