

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: «ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНОГО
СПОРТИВНОГО КЛУБУ»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Смелаша Дмитра Володимировича
Науковий керівник: Мічуда Ю. П.,
доктор наук з фізичного виховання
та спорту, професор
Рецензент: Залойло В. В., доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 16.11.2021 р.)
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

(підпис)

Київ – 2021

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СПОРТІ	7
1.1. Підприємництво як ринковий феномен	7
1.2. Передумови розвитку підприємництва у сучасному спорті.....	20
1.3. Спортивний клуб в системі підприємництва.....	25
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	29
2.1. Методи дослідження.....	29
2.1.1. Аналіз науково-методичної та спеціальної літератури.....	29
2.1.2. Факторний аналіз.	30
2.1.3. Соціологічне опитування.	30
2.1.4. Методи математичної статистики.....	31
2.2. Організація дослідження.....	31
РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ	33
3.1. Спортивний клуб як організаційна форма підприємництва в зарубіжних країнах.....	33
3.2. Сучасний стан підприємницької діяльність спортивних клубів в Україні	42
Висновки до розділу 3	47
РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ УМОВ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ.....	49
Висновки до розділу 4	54
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	57
ВИСНОВКИ	59

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ..... 61

ДОДАТКИ.....68

ВСТУП

Актуальність. Активний розвиток ринку в Україні призвів до суттєвих змін у сфері фізичної культури і спорту. Формування ринкової системи знайшло своє відображення в зміні відносин власності сфери фізичної культури і спорту, посиленні ролі приватного сектора економіки фізичної культури і спорту, створенні організаційних структур, які здійснюють свою господарську діяльність у формі підприємництва.

У сучасних соціально-економічних умовах, коли держава з об'єктивних причин не в змозі повною мірою забезпечити розвиток і функціонування фізкультурно-спортивних організацій, проблема розвитку підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту постає найгостріше.

Спортивне підприємництво має давні історичні традиції. Відомо, що вже в першій половині XIX століття набули поширення гімнастичні, плавальні, стрілецькі і фехтувальні приватні спортивні організації, які будували свою діяльність на підприємницькій основі.

У роки перебудови почали відроджуватися фізкультурно-спортивні організації, діяльність яких ґрунтувалася на госпрозрахунку і самофінансуванні. І нині важливим є визначення основних тенденцій і шляхів інтенсифікації розвитку підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту в умовах переходу до ринкових відносин.

Незважаючи на те, що проблема підприємництва в сфері фізичної культури і спорту стала привертати до себе дедалі більшу увагу, в цілому вона залишається поки маловивченою. Насамперед це стосується спортивних клубів, які у розвинених країнах здійснюють власну господарську діяльність у формі підприємництва. Це свідчить про актуальність даної проблеми у сфері фізичної культури і спорту в Україні, оскільки вітчизняні спортивні клуби ще не мають достатнього досвіду у цій сфері діяльності, а дослідники лише

епізодично звертаються до аналізу проблем, пов'язаних з різними аспектами організації підприємницької діяльності клубів.

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 роки, яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Мета роботи – визначити особливості спортивного клубу як суб'єкта підприємницької діяльності в умовах ринку.

Завдання:

1. Визначити рівень розвитку клубної системи в Україні в сучасних умовах.
2. Виявити особливості підприємницької діяльності спортивних клубів в умовах ринку.
3. Визначити шляхи подальшого розвитку клубної системи в Україні.
4. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення підприємницької діяльності спортивних клубів в Україні.

Об'єкт досліджень – підприємницька діяльність у сфері фізичної культури і спорту.

Предмет досліджень – спортивний клуб як суб'єкт підприємницької діяльності.

Методи дослідження.

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи:

- аналіз науково-методичної і спеціальної літератури, правових і програмно-нормативних документів;
- факторний аналіз;
- соціологічне опитування (анкетування);
- методи статистики

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше:

- здійснено аналіз та визначено рівень розвитку клубної системи в Україні в сучасних умовах;

- виявлено особливості підприємницької діяльності спортивних клубів в умовах ринку;

- обґрунтовано умови вдосконалення підприємницької діяльності спортивних клубів в Україні.

Практична значимість. Отримані результати досліджень можуть бути використані для поліпшення вдосконалення підприємницької діяльності спортивних клубів в Україні, а також в процесі підготовки фахівців зі спортивного менеджменту у ВНЗ фізичного виховання і спорту в Україні.

Структура роботи: дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку використаної літератури та додатку. Загальний обсяг роботи – 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СПОРТІ

1.1. Підприємництво як ринковий феномен

Розпочатий у середині 1980-х років перехід до ринкової економіки створив умови відродження підприємництва в сфері фізичної культури і спорту. До 1990-х років діяли планово-директивні методи адміністративного регулювання економіки [33], які не дозволяли ефективно формувати необхідні умови для впровадження засобів та можливостей підприємництва у господарську діяльність спортивних організацій.

На сьогодні у світі не існує загальноприйнятого визначення підприємництва. Подана ціла низка визначень цього поняття, які часто істотно відрізняються між собою. В одних випадках вони орієнтовані тільки на підприємництво у виробничій сфері, а в інших – у всіх областях: науці, освіті, культурі, сфері виробництва, соціальній сфері тощо. Наприклад, американський учений, професор Роберт Хізріч визначає «підприємництво як процес створення чогось нового, що має вартість, а підприємця — як людини, яка витрачає на це увесь необхідний час і сили, бере на себе увесь фінансовий, психологічний і соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші і задоволення досягнутим». Слід зазначити, що зарубіжні фахівці не вважають питання визначення поняття «підприємництво» рішенням і наголошують на необхідності продовження такої роботи [16].

Поняття “підприємництво” безпосередньо пов'язане з діяльністю одного із суб'єктів ринку – підприємця. В економічній теорії Заходу поняття “підприємець” виникло ще у XVIII ст. і з самого початку набуло неоднозначного трактування різними вченими. Так, за А. Смітом, підприємець — це власник, що йде на економічний ризик заради реалізації будь-якої комерційної ідеї і здобуття прибутку. Він сам планує, організовує виробництво, розпоряджається його результатами. Його сучасник,

французький економіст Р.Кантільон вважав, що підприємцем є будь-який індивід, якому притаманна здатність передбачення та бажання брати на себе ризик, спрямований у майбутнє, чії дії характеризуються сподіванням отримати прибуток та готовністю до втрат.

Згідно з Ж.-Б. Сеєм, підприємець — це економічний агент, який комбінує фактори виробництва. Пізніше автори австрійської школи (Й. Шумпетер, Л. Мізес, Ф. Хайек) тлумачили термін “підприємець” як своєрідний соціально-психологічний тип господарника, для якого головне — аналіз і використання ринкових можливостей, реалізація новаторських ідей.

Шумпетер розглядав підприємця як центральну ланку механізму економічного розвитку. На його думку, в основі економічного розвитку лежить особлива функція підприємця, яка виявляється в прагненні використати „нову комбінацію” факторів виробництва, наслідком чого є нововведення, інновація. Якщо замість кількості факторів, - писав він, - ми змінюємо саму форму функції, то отримуємо нововведення”. Підприємець у такій ситуації покликаний „...робити не те, що роблять інші”, і „...робити не так, як роблять інші”.

Шумпетер виділяє три цільові мотиви у діяльності підприємця:

- потреба у пануванні, владі, впливі;
- воля до перемоги, прагнення успіху, який досягається у боротьбі із суперниками та самим собою;
- радість творчості, яку дає самостійне ведення справ [59].

На думку Л. Мізеса та Ф. Хайека, „...справа підприємця – не лише експериментувати з новими технологічними методами, а відбирати з великої кількості... можливих методів саме ті, які найбільш придатні для забезпечення найдешевшим способом людей тим, чого вони нині найбільше потребують” [59].

Сучасні економісти визначають поняття підприємця як власника, що вдається до економічного ризику заради реалізації ідеї та отримання прибутку,

сам організовує господарську діяльність, планує й, розпоряджається результатами цієї діяльності.

Сучасний підхід визначає підприємця як суб'єкта дослідження та реалізації нових можливостей у генеруванні та засвоєнні новаторських ідей, розробці якісних продуктів і технологій, здійсненні нововведень й опануванні перспективних факторів розвитку, пошуку нових способів обслуговування споживачів, нових сфер вкладання капіталу.

Виходячи з цього, підприємцю мають бути притаманні певні риси, пов'язані з його відповідними функціями. Він повинен:

1) вбачати в людині головне джерело підвищення ефективності роботи підприємства, нових ідей; сприяти формуванню лідерів і новаторів, стимулювати у них виправданий ступінь ризику; формувати економічне мислення, постійно здійснювати пошук нових можливостей, бути ініціативним та ін.;

2) вміти об'єднати людей для досягнення спільної мети; надихати співробітників, приділяти значну увагу прагненням людей, їх духовним якостям; домагатися того, щоб цінності фірми були в центрі уваги працівників, вміти переконувати їх;

3) бути професійно підготовленим для пошуку оптимальних варіантів розвитку підприємства, підвищення його ефективності; постійно орієнтуватися на ефективність і якість, здійснювати систематичне планування; прагнути до всебічної інформованості, йти на розумний ризик; впроваджувати форми і системи заробітної плати, які сприяють економії ресурсів (сировини, електроенергії, палива, зменшення ручної праці); надавати підрозділам певну автономію, прагнути до простоти управління; вміло поєднувати автономію з жорстким централізмом та ін.;

4) постійно орієнтуватися на потреби споживачів, підвищення якості продукції та послуг, які надають згідно з чинним законодавством; сплачувати податки; не забруднювати довкілля; оптимально поєднувати індивідуальні, колективні й суспільні інтереси; відповідати за свої

вчинки;

5) діяти цілеспрямовано, енергійно, вірити в успіх справи, бути наполегливим і гнучким, розвивати свої творчі, організаторські здібності тощо.

Таким чином, підприємництво можна розглядати як вміння починати і вести справу, генерувати і використовувати ініціативу, зважуватися на ризик, долати протидію середовища тощо. Воно виступає, головним чином, як прояв економічної та організаційної творчості й новаторства.

У Господарському кодексі України підприємництво визначається як «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [9].

Можна виділити такі найважливіші функції підприємництва: новаторську, організаційну, господарську, соціальну та особистісну.

Новаторська функція – сприяння процесу продукування нових ідей (технічних, організаційних, управлінських та ін.), здійснення дослідно-конструкторських розробок, створення нових товарів і надання нових послуг тощо.

Організаційна функція – впровадження нових форм і методів організації" виробництва, нових форм заробітної плати та їх оптимальне поєднання з традиційними, раціональне поєднання форм одиничного поділу праці, основних елементів системи продуктивних сил та контроль за їх виконанням.

Господарська функція – найефективніше використання трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів.

Соціальна функція – виготовлення товарів і послуг, необхідних суспільству, відповідно до головної мети, вимог дії основного економічного закону.

Особистісна функція – самореалізація власної мети підприємця, отримання задоволення від своєї роботи. Так, внаслідок опитування дрібних компаній Великобританії з'ясувалося, що переважна більшість їх (понад 80%) головним стимулом своєї підприємницької діяльності вважає не особисте збагачення, а можливість відчувати себе незалежним і мати задоволення від власної праці.

Поняття «підприємництво» не слід ототожнювати з поняттям «бізнес», яке є більш ємним і передбачає будь-який вид діяльності (навіть афери), що приносить дохід або особисту користь.

Головним суб'єктом підприємництва (підприємницької діяльності) є підприємець. Він активно взаємодіє з іншими суб'єктами підприємництва (рис. 1.1). По-перше, зі споживачами товарів, які він виробляє. Останні виступають у ролі його контрагентів. По-друге, підприємець перебуває у безпосередніх стосунках з найманими працівниками (якщо він не працює наодинці, не використовує найманої праці). Підприємець не може обійтися без ділових партнерів, тобто інших підприємців, у яких він закуповує засоби виробництва, від яких отримує різноманітні послуги (юридичні, інформаційні, посередницькі та ін.), яким він збуває свій товар. Нарешті, діяльність підприємця багато у чому залежить від його стосунків з державою, яка визначає „правила гри” у сфері підприємництва.

Виходячи з цього, підприємцю мають бути притаманні певні риси, пов'язані з його відповідними функціями. Він повинен:

- 1) вбачати в людині головне джерело підвищення ефективності роботи підприємства, нових ідей, сприяти формуванню лідерів і новаторів, стимулювати у них виправданий ступінь ризику; формувати економічне мислення, постійно здійснювати пошук нових можливостей, бути ініціативним та ін.;

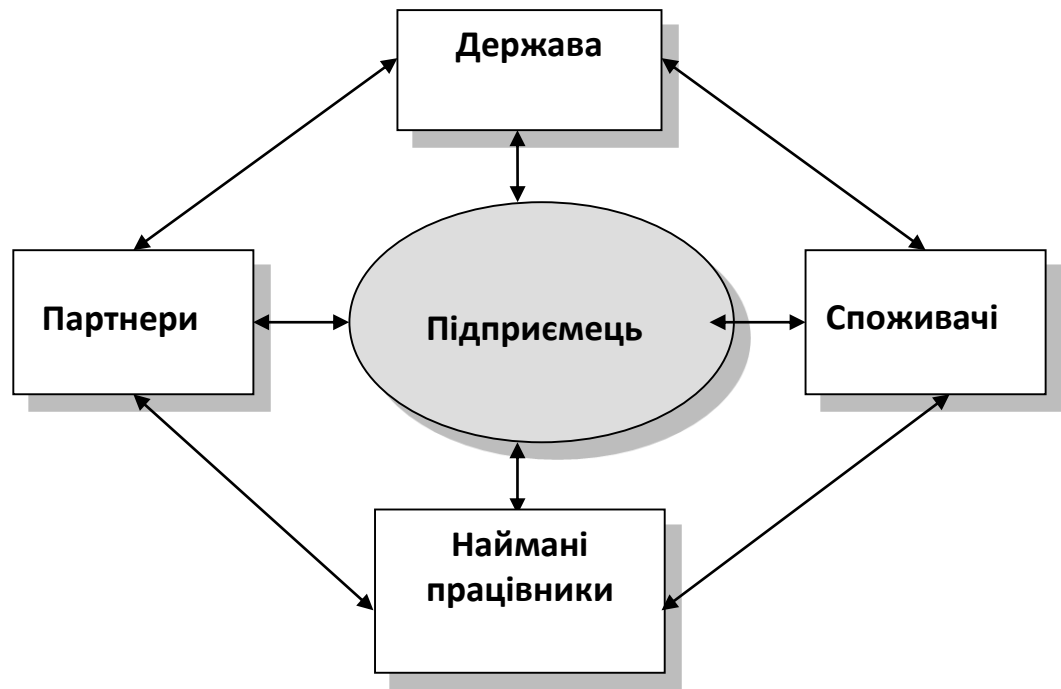


Рис. 1.1. Суб'єкти підприємництва

2) вміти об'єднати людей для досягнення спільної мети; надихати співробітників, приділяти значну увагу прагненням людей, їх духовним якостям; домагатися того, щоб цінності фірми були в центрі уваги працівників, вміти переконувати їх;

3) бути професійно підготовленим для пошуку оптимальних варіантів розвитку підприємства, підвищення його ефективності; постійно орієнтуватися на ефективність і якість, здійснювати систематичне планування; прагнути до всебічної інформованості, йти на розумний ризик; впроваджувати форми і системи заробітної плати, які сприяють економії ресурсів (сировини, електроенергії, палива, зменшення ручної праці); надавати підрозділам певну автономію, прагнути до простоти управління; вміло поєднувати автономію з жорстким централізмом та ін.;

4) постійно орієнтуватися на потреби споживачів, підвищення якості продукції та послуг, які надають згідно з чинним законодавством; сплачувати податки; не забруднювати довкілля; оптимально поєднувати індивідуальні, колективні й суспільні інтереси; відповідати за свої вчинки;

5) діяти цілеспрямовано, енергійно, вірити в успіх справи, бути наполегливим і гнучким, розвивати свої творчі, організаторські здібності тощо.

Об'єктом підприємницької діяльності є товар, який може виступати у формі матеріального продукту або послуги. Підприємець спрямовує свою діяльність у першу чергу на те, щоб забезпечити високий рівень корисності товару для споживача. Він здійснює комплекс заходів, аби товар був якісним, мав високі споживчі характеристики, привабливий зовнішній вигляд, упаковку тощо. Це дозволяє товару посісти гідне місце на ринку, а підприємцю – успішно витримувати економічне змагання із своїми конкурентами.

Підприємницька діяльність може здійснюватись лише за певних умов. Підприємницьке господарювання передбачає наявність у суб'єкта певної сукупності свобод і прав щодо вибору виду господарської діяльності та її планування, джерел фінансування, доступу до ресурсів, організації та управління, збуту продукції тощо. Йдеться про економічну автономію підприємництва. Держава через систему законодавства, фінансово-кредитні підйоми лише здійснює економічне регулювання, але не втручається у нього.

Підприємництво означає наявність у господаря прав власності на засоби виробництва, продукт і доход. Отримання прибутку – це важлива, але не головна мета підприємця. Найважливіше для нього – мотивація використання прибутку для його ще більшого зростання: розширення, модернізації, структурної перебудови виробництва. За умов підприємництва змінюється співвідношення між матеріальною зацікавленістю і мотивацією трудової діяльності. Для підприємця на перший план виходить мотивація діяльності, оскільки все, що виробляється, належить йому.

Здійснення підприємницької діяльності можливе лише за наявності відповідної суспільної ситуації, яка має назву підприємницького середовища. «Підприємницьке середовище – це суспільна економічна ситуація, яка характеризується ступенем економічної свободи, наявністю (або можливістю появи) підприємницького корпусу, домінуванням ринкового типу

економічних зв'язків, можливістю формування підприємницького капіталу та використання необхідних ресурсів» [4].

Підприємництво здійснюється відповідно до певних принципів. Українським законодавством, зокрема, визначені наступні принципи підприємництва: «вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійне формування підприємцем програми діяльності; вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється; залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом; встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону; вільне наймання підприємцем працівників; комерційний розрахунок та власний комерційний ризик; вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом; самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності; використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд» [9].

Маючи широкі права, підприємець, водночас, відповідає перед суспільством за наслідки своєї діяльності. Він зобов'язаний не завдавати шкоди навколишньому середовищу, не порушувати права та інтереси громадян, підприємств, установ, організацій і держави, що охороняються законом. За завдані шкоду і збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність. Суб'єкт підприємства, за заявою кредитора, а також інших передбачених законодавством органів, може бути визнаний судом або арбітражем банкрутом, якщо належного йому майна не вистачає для покриття боргів і немає можливості для його фінансового оздоровлення.

Досвід розвинених країн свідчить, що підприємництво – це найбільш прогресивна система ведення господарства. Йому притаманна низка переваг. По-перше, підприємництво – це найбільш гнучка форма організації виробництва, що оперативно реагує на потреби ринку, найновіші досягнення науково-технічного прогресу, сприяє своєчасним структурним зрушенням в

економіці тощо. По-друге, підприємництво – це така форма господарювання, яка утверджує почуття господаря у кожного учасника суспільного виробництва. Тривалий час вважалось, що підприємець – це “капіталіст”, “ділок”. Однак поняття “господар” є набагато ширшим. Це не тільки капіталіст, а й дрібний виробник, керівник підприємства, кооператор, орендар, селянин-власник, кваліфікований спеціаліст, робітник — кожна ділова людина. Без широкого розвитку економічних умов підприємництва надії на утвердження почуття господаря залишаться марними. По-третє, підприємництво щодо розуміння його як дійової організаційно-господарської творчості, як уміння вести справу сприяє вихованню у суб'єктів господарської діяльності почуття чесності, порядності, сумлінності, впровадженню демократичних принципів економічного життя. По-четверте, широкий розвиток підприємництва застерігає від суб'єктивізму і волюнтаризму і найповніше відповідає вимогам природно-еволюційного розвитку економічного життя. Він об'єктивно зумовлений рівнем продуктивних сил і відповідним характером відносин власності. Це виявляється, зокрема, в тому, що завжди рівень усупільнення виробництва у різних галузях неоднаковий, а це неминуче передбачає наявність різних форм власності і не

Підприємницькій діяльності передуює розробка підприємницької ідеї. Підприємницька ідея – це усвідомлений інтерес виробника, який набуває певної конкретної економічної форми. Вияв такого інтересу може здійснюватись шляхом співпадання можливостей підприємця з потребами ринку або, навпаки, шляхом співпадання потреб ринку з можливостями підприємця [4].

Втілення підприємницької ідеї у життя – досить складний і тривалий процес. З моменту зародження до початку реалізації ідеї має бути пройдено ряд послідовних етапів (рис. 1.2).

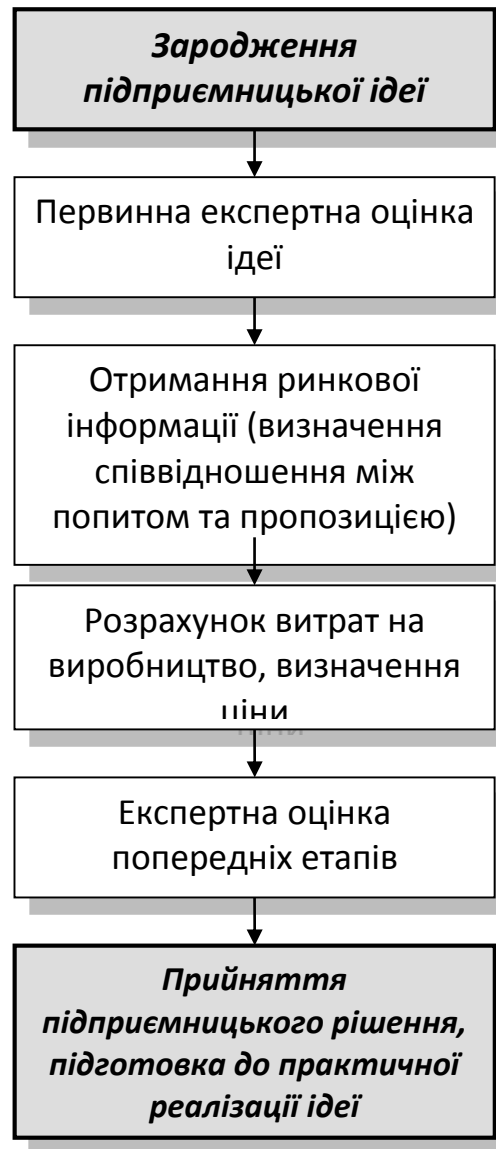


Рис. 1.2. Етапи розробки підприємницької ідеї

Аби ухвалити остаточне рішення, чи варто розпочинати діяльність з реалізації ідеї щодо можливого бізнесу, слід врахувати багато обставин. Для цього майбутній підприємець має спиратись на масив інформації. Насамперед, це інформація про стан ринку, про попит та пропозицію того товару, який передбачається виробляти, рівень ринкової ціни. Не менш необхідною є також розрахункова інформація, що дасть можливість визначити структуру та рівень витрат ресурсів на виробництво товару. Це дозволить реально оцінити свою

конкурентоспроможність на ринку, визначити економічну базу формування ціни на товар, зробити прогнози щодо вибору ділових партнерів тощо.

І лише проаналізувавши накопичений масив інформації, майбутній підприємець робить висновок про доцільність розпочинати конкретні дії, які дадуть початок власному бізнесу.

Підприємниці активно взаємодіють між собою як ділові партнери. Це необхідно для успішної реалізації економічних інтересів кожного з них. У сучасній економіці застосовуються різноманітні *форми партнерських зв'язків* (рис.1.3).

Досвід зарубіжних країн свідчить про те, у сфері фізичної культури і спорту найбільшого поширення набувають такі форми партнерських зв'язків, як лізинг та франчайзинг.

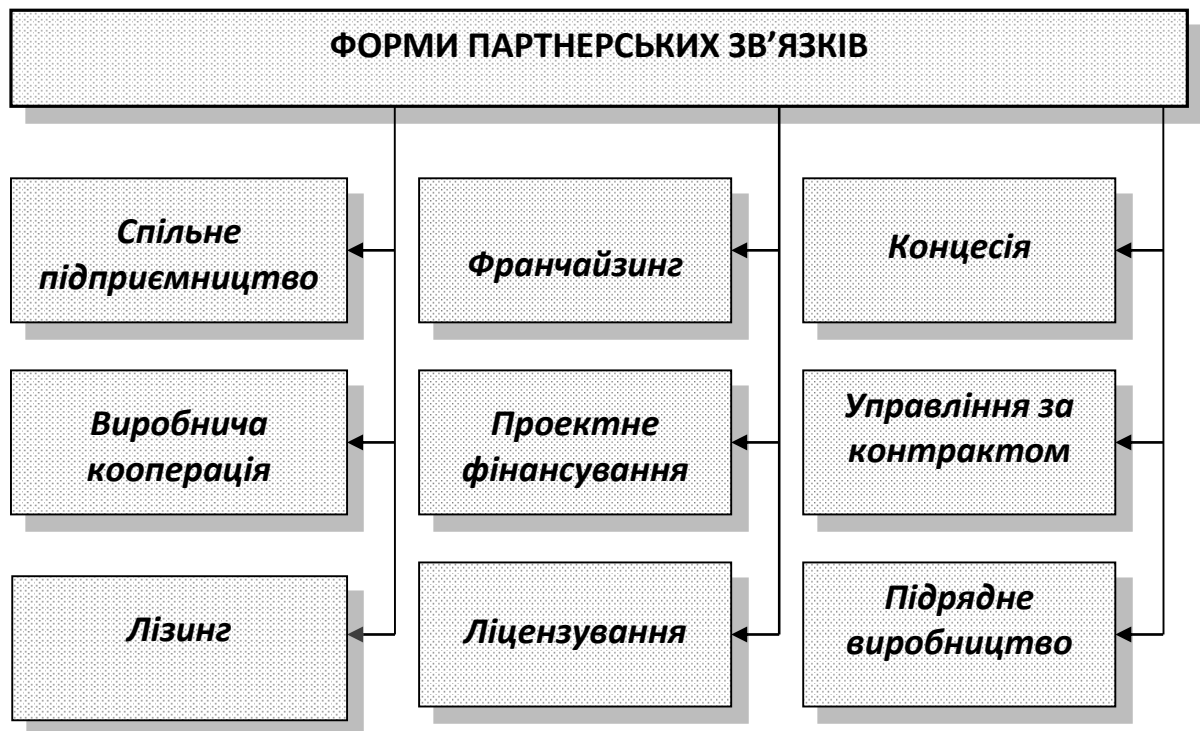


Рис. 1.3. Форми партнерських зв'язків у підприємстві

Під лізингом розуміють особливий вид оренди, який найчастіше стосується оренди обладнання. Він має істотні економічні переваги.

Насамперед, укладання лізингової угоди, звільняє підприємця, який започатковує або розширює свій бізнес, від значних інвестицій з метою придбання засобів виробництва. Крім того, у випадку лізингу застосовується товарна форма орендних платежів (орендна плата погашається шляхом поставки орендодавцю товару, що виробляється на орендованому обладнанні). Нарешті, після закінчення терміну договору орендар отримує право купити обладнання, яким він користувався на правах оренди.

Франчайзинг (*від франц. франшиза – пільга, привілей*) – широко розповсюджена у світі форма партнерських зв'язків та ділового співробітництва. Вона полягає в тому, що головна (найчастіше, велика, авторитетна і досить відома серед споживачів) компанія укладає угоду з дрібним самостійним підприємством (як правило, створеного з цією метою) про надання йому виключного права на випуск певних товарів та їх реалізацію або надання послуг під торговою маркою даної компанії на визначеному ринку.

Сторонами в угоді франчайзингу є: 1) франчайзер – головна компанія, яка передає визначені права, включно з правом користування торговою маркою; 2) оператор – дрібна компанія, яка згідно з угодою отримує від франчайзера певні права, у тому числі право використання торгової марки, є юридичною особою та самостійним виробником.

Оператор має помітні переваги над іншими підприємцями, які започатковують свій бізнес. Він користується інноваціями, які надає йому франчайзер, не витрачає кошти на рекламу, оскільки йому надається уже відома на ринку торгова марка

Франчайзер, як правило, укладає угоди не з одним, а з багатьма операторів, створюючи розгалужену мережу підприємств, які стають значною мірою залежними від нього. Така залежність обумовлюється договірними зобов'язаннями оператора, згідно з якими він має дотримуватись усіх правил,

які діють у фірмі-франчайзері, тобто гарантувати фірмове обслуговування клієнтів.

У договорі, який укладається між франчайзером та оператором, містяться такі принципові положення:

1) від оператора вимагається виплата початкової одноразової винагороди за право виступати на ринку від імені франчайзера;

2) франчайзер допомагає оператору вирішити питання, пов'язане з капіталовкладеннями. Він або передає оператору обладнання, технологію і т. ін., видає кредит (як правило, на 2-3 роки на пільгових умовах), або звертається до банку з метою отримання кредиту для оператора (або до банку звертається сам оператор, але поручителем виступає франчайзер, що полегшує отримання кредиту);

3) франчайзер встановлює норматив поточних відрахувань від прибутку (2-3%) або поточних платежів (їх розмір залежить від галузі та прибутковості підприємства. У договорі передбачаються й інші форми платежів, наприклад, за рекламу.

За умовами договору франчайзер зобов'язується надавати весь комплекс послуг, пов'язаних з організацією виробництва у оператора, тобто з поставкою обладнання, передаванням технології, поставкою сировини, навчанням персоналу, надання послуг з бухгалтерського обліку тощо.

Оператор зобов'язується дотримуватись вимог до якості продукту чи послуги, їх оформленню, тобто до всього, що стосується престижу торгової марки.

Договір, як правило, має довгостроковий характер. Проте він може бути розірваний франчайзером будь-коли, якщо оператор, за висновком франчайзера, порушить умови договору, що призвело або може призвести до падіння іміджу фірми-франчайзера або негативно вплине на престиж торгової марки.

1.2. Передумови розвитку підприємництва у сучасному спорті

В умовах ринкової економіки формується самостійна галузь фізичної культури і спорту, яка покликана задовольняти всі зростаючі потреби громадян різних вікових груп в організації занять фізичною культурою і спортом, їхню рекреацію і реабілітацію фізичними вправами, а також інтереси великої групи людей, які займаються масовим, олімпійським і професійним спортом [9].

Під впливом цілої низки ринкових чинників дана галузь почала зазнавати істотних змін і деформації. Перш за все, це пошук джерел фінансування організацій, здійснення підприємницької діяльності спортивними організаціями. Перед керівниками організацій стоїть проблема, яка полягає в тому, що перетворення фізкультурно-спортивної сфери та її якнайшвидша адаптація до умов ринку неможливі без створення умов розвитку ринкових форм спортивної діяльності та, що найважливіше, без розвитку підприємництва в сфері

У зв'язку зі зміною каналів фінансування галузі перед фахівцями постає об'єктивна проблема впровадження малого бізнесу, підприємництва, конкретних економічних методів управління, створення комерційних організацій [14, 15].

Відомо, що в першій половині XIX століття набули поширення гімнастичні, плавальні, стрілецькі і фехтувальні приватні спортивні організації, які будували свою діяльність на підприємницькій основі.

Слід зазначити, що в країнах із розвинутою ринковою економікою дедалі більше переважає соціально орієнтований, гнучкий підхід до підприємництва, що не пов'язує його прямо і категорично з метою отримання прибутку. Сучасна філософія підприємництва виходить із визнання його суспільної корисності [31].

Підприємництво у спорті – це форма ділової активності, заснована на інноваційному, економічно ризикованому підході до впровадження в систему існуючих у цій сфері економічних (господарських) зв'язків і радикальну зміну

своєї ролі і місця в цій системі через виробництво та постачання на ринок спортивних товарів, фізкультурно-спортивних, рекреаційних, спортивно-видовищних, спонсорських послуг та інших видів продукту, які найповніше задовольняють потреби населення і можуть принести підприємницький дохід [31, 32, 33, 34].

Нині не слід розглядати спортивну діяльність серед різних категорій населення – дітей та юнацтва, молоді, трудівників, пенсіонерів як єдине ціле. Спортивна діяльність кожної з цих соціальних груп має свою специфіку не тільки в організації, управлінні й методиці, а й у плані економічного розвитку. Найбільших змін, звісно, зазнав спорт найвищих досягнень [50].

Визнаючи переваги державної участі в розвитку сфери фізичної культури і спорту, необхідно констатувати процеси професіоналізації та комерціалізації, стали характерними. Важливим моментом є сьогодні взаємодія державних органів управління з приватним сектором економіки. Ситуація, що склалася, вимагає особливого підходу до спорту з погляду його правового регулювання. Такий підхід залежить від соціально-економічних умов життя суспільства, традицій, що склалися, ставлення держави до спорту і діяльності самих спортивних організацій та їхніх керівників [60, 61].

Становлення підприємництва у сфері спорту як феномена ринку має низку особливостей:

1. На ранніх етапах формування ринку підприємництво у сфері спорту часто не пов'язане з проявом самостійної ініціативи суб'єктів господарювання. Таке становище зумовлено тим, що формування ринку в економіці фізичної культури та спорту здійснюється не цілком природним шляхом. Він створюється не на базі нормально функціонуючих товарних відносин, а на руїнах адміністративної системи, по суті, вольовим, адміністративним шляхом.

2. Погіршення економічного стану або банкрутство спортивної організації має тут, як правило, однозначно негативні наслідки для споживачів фізкультурно-спортивних послуг. Так, наприклад, припинення діяльності

фізкультурно-оздоровчого комплексу в міському мікрорайоні, на підприємстві, в сільському населеному пункті фактично позбавляє можливості зміцнювати здоров'я тисячі людей, які проживають на цій території. Внаслідок низького рівня забезпеченості населення спортивними спорудами, а також монопольного становища багатьох із них, люди, які займаються фізичною культурою і спортом, не мають можливості вибрати місце занять, а в разі закриття спортивної споруди змушені взагалі припинити їх.

3. Гарантом зниження рівня підприємницького ризику в сфері фізичної культури і спорту може виступати держава або недержавні органи асоціативного управління діяльністю комерційних структур, приватні юридичні і фізичні особи.

4. У сфері спорту прибуток не може виступати безпосередньою метою підприємницької діяльності. Орієнтація на отримання максимального прибутку істотно знизила б соціальну ефективність спорту, оскільки через високі ціни на фізкультурно-спортивні послуги звузилося б коло їхніх споживачів. Спорт перетворився б у елітарну сферу, недоступну для широкого загалу населення. В силу цих обставин прибуток спортивних організацій повинен бути перетворений з основного на додатковий стимул підприємницької діяльності.

У багатьох розвинених країнах спортивні організації мають статус некомерційних. Отриманий ними прибуток використовується виключно для розвитку їхньої матеріальної бази. Суспільно нормальний рівень оплати праці працівників дитячих організацій підтримується за рахунок бюджетних коштів. Така форма підприємницької діяльності використовується, перш за все, у сфері масового спорту. Крім того, статус некомерційних організацій мають і професійні ліги [66].

Слід мати на увазі й те, що фізична культура і спорт являє собою галузь соціальної сфери народного господарства, що й зумовлює наявність модифікацій у реалізації загальноекономічних принципів здійснення підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту.

Як уже відзначалося, підприємництво — це діяльність, пов'язана з ризиком. В економічному плані межі ризику — від часткових фінансових втрат (недоотримання доходу) до повного банкрутства. Ризикові ситуації можуть бути зумовлені різними обставинами: не кваліфікованим веденням справ, наслідками конкуренції тощо.

Необхідно з'ясувати відмінності між ризиком та його наслідками у сфері виробництва фізкультурно-спортивних послуг та інших галузях підприємництва. Якщо, скажімо, банкрутство відбувається у галузі матеріального виробництва, суспільству як сукупності споживачів не загрожують істотні втрати. В умовах ринкової економіки споріднена продукція виробляється кількома фірмами, що конкурують між собою. Тому, фірма, що збанкрутувала або поглинається сильнішою компанією, або ж її частка у загальному обсязі продукції цього профілю компенсується за рахунок зростання обсягів виробництва її конкурентів.

Дещо інша ситуація виникає у сфері спорту. Погіршення фінансового стану чи банкрутство спортивної фірми загрожують безумовними негативними наслідками для споживачів спортивних послуг. Наприклад, припинення діяльності фізкультурно-оздоровчого комплексу у міському мікрорайоні, на підприємстві, у сільському населеному пункті фактично позбавляє можливості зміцнювати здоров'я тисячі людей, що проживають або працюють на цій території. Внаслідок низького рівня забезпеченості населення спортивними спорудами, а також монопольного стану багатьох фізкультурно-спортивних фірм, люди, що займаються фізичною культурою, позбавлені можливості вибору місця занять. Отже, внаслідок припинення діяльності спортивної споруди з економічних причин вони змушені припинити заняття фізкультурою.

Подібна ситуація може виникнути й у спорті вищих досягнень, насамперед, у професіональному. Як відомо, економічним результатом його функціонування є спортивно-видовищна послуга. Вона створюється спільною

діяльністю суб'єктів, що змагаються між собою (окремих спортсменів чи команд). Тому вибуття із змагань з фінансових причин спортсмена чи, скажімо, команди професіональної ліги суттєво зачіпає інтереси як глядачів території, що контролюється цією командою, так і глядачів-вболівальників решти команд ліги. Неучасть команди у змаганнях (особливо сильної), по-перше, зменшує кількість матчів, тобто ринок спортивно-видовищних послуг, і, по-друге, погіршує фінансовий стан всіх клубів, що беруть участь у змаганнях, та й ліги в цілому. Таким чином, у сфері фізичної культури і спорту ціна ризику в підприємницькій діяльності надзвичайно висока. На відміну від матеріального виробництва, де підприємницький ризик можна розглядати як органічний компонент господарської діяльності, у сфері фізичної культури і спорту він не повинен бути обов'язковою умовою підприємництва. Ступінь ризику тут необхідно звести до мінімуму.

У підприємницькій діяльності в сфері фізичної культури і спорту в умовах ринкової економіки спостерігаються низка тенденцій:

- загострюється ринкова конкуренція, що робить вплив на життєздатність малих і середніх фізкультурно-спортивних організацій;
- постійне розширення асортименту пропонованих товарів і послуг;
- всебічна модернізація діяльності підприємницьки орієнтованих організацій сфери спорту і фізичної культури;

- використання як основи діяльності маркетингової стратегії, що має суспільну корисність [69].

Для успішного розвитку підприємництва в сфері фізичної культури, спорту і туризму необхідні:

- наявність відповідної законодавчої бази і юридичних актів;
- наявність підприємницької ініціативи;
- наявність матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів для організації підприємницької діяльності;
- вивчення, аналіз ринку попиту і пропозицій та визначення спрямованості майбутньої підприємницької діяльності;

- розробка маркетингової стратегії;
- спрямування підприємницької активності на соціальну орієнтацію і суспільну корисність.

Підприємницька діяльність у сфері фізичної культури і спорту в цілому здійснюється відповідно до загальноекономічних принципів підприємництва. Однак, є істотні відмінності, зумовлені соціально-економічною сутністю сфери [61].

Економіка фізичної культури і спорту належить до сфери послуг. Виробництво послуг в економічному сенсі – процес більш динамічний, ніж виробництво товарів, які мають матеріальну форму. Це обумовлено тим, що у відтворювальному процесі, який здійснюється в сфері послуг, відсутня фаза розподілу, тобто виробництво послуги, як правило, збігається зі споживанням. Такий характер виробництва – споживання фізкультурно-спортивної послуги значно вкорочує шлях від авансування капіталу до отримання прибутку, зменшує час обороту капіталу, підвищує ефективність його використання. Необхідно відзначити й досить низьку матеріаломісткість фізкультурно-спортивних послуг, тобто для здійснення підприємницької діяльності потрібний значно менший початковий капітал, ніж у галузях матеріального виробництва. Крім цього, підприємці, які здійснюють свою діяльність у сфері фізичної культури і спорту, можуть розраховувати на значну місткість ринку фізкультурно-спортивних послуг, у зв'язку з тим, що їхніми споживачами є представники всіх вікових груп [30].

Таким чином, підприємництво в сфері фізичної культури і спорту є досить привабливим для бізнесменів, у зв'язку з тим, що має достатні переваги порівняно з іншими сферами економічної діяльності.

1.3. Спортивний клуб в системі підприємництва

Нині в різних країнах світу склалися і розвиваються своєрідні системи підприємницьки орієнтованих низових, первинних організацій, що надають різноманітні види фізкультурно-спортивних послуг. Вони відрізняються один від одного як змістом, так і організацією діяльності. Для ефективного

розвитку підприємництва необхідні всебічні модернізація і диверсифікація діяльності спортивних організацій.

Підприємництво в сфері фізичної культури і спорту – це певна форма функціонування фізкультурно-спортивної організації, заснована на інноваційному підході. Новаторство є невід'ємною складовою частиною підприємництва, тому що саме завдяки інноваціям не тільки створюються нові товари і послуги, але й стимулюються інвестиції в новостворювані фізкультурно-спортивні підприємства [66].

Спортивне підприємство – це самостійний суб'єкт, який здійснює господарську діяльність, має права юридичної особи, виробляє фізкультурно-спортивні послуги, а також інші види господарської діяльності [43].

У сфері фізичної культури і спорту широкого поширення набув малий спортивний бізнес, здійснюваний малими підприємствами. Малі підприємства в даній сфері створюються з метою швидкого насичення ринку фізкультурно-спортивними послугами, подолання регіонального монополізму, розширення конкуренції, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, забезпечення досягнень науково-технічного прогресу, забезпечення зайнятості населення. Держава надає фінансову підтримку малим підприємствам шляхом створення відповідних фондів, встановлення пільгових умов кредитування, часткового звільнення від платежів до бюджету [38, 55].

Спортивні підприємства мають організаційну структуру, схожу на загальноприйнятій структури підприємств різних галузей економіки. Воно має в своєму складі адміністрацію, функціональні органи управління, структурні підрозділи, які безпосередньо виробляють фізкультурно-оздоровчі послуги.

Спортивний клуб є найбільш прийнятною організаційною формою розвитку підприємницької діяльності в сфері фізичної культури і спорту, тому що його пріоритетним завданням є надання фізкультурно-спортивних послуг населенню, залучення його до здорового способу життя, крім того, клуб є осередком суспільства, заснованого на демократичних засадах, що важливо

для суспільства в цілому. Альтернативною організаційною формою розвитку фізичної культури і спорту в сучасних умовах, властивою більшою мірою Сполученим Штатам Америки, є приватна фізкультурно-спортивна фірма (фізкультурно-оздоровчий центр, центр відпочинку на воді, спортивна команда в особистому володінні) [44, 53].

Спортивні клуби є первинною ланкою фізкультурно-спортивного руху [74]. Через систему спортивних клубів найуспішніше може розвиватися як масовий спорт, так і спорт найвищих досягнень. У рамках масового спорту спортивні клуби, насамперед, орієнтуються на задоволення потреб різних груп населення, збереження і зміцнення здоров'я, розвиток певних фізичних якостей і рухових здібностей, поліпшення статури, відпочинок і розваги, спілкування з іншими людьми і з природою, отримання естетичних емоцій, розвиток своїх творчих здібностей, соціальну адаптацію та реабілітацію. Спортивні клуби в рамках спорту найвищих досягнень, насамперед, покликані забезпечити відбір перспективних спортсменів і вдосконалення їхньої спортивної майстерності [65].

Нині клубна система отримала велике поширення в фізкультурно-спортивному русі в багатьох країнах світу. Так, тільки в країнах Європейського Союзу діє понад 500 тис. спортивних клубів, членами яких перебували понад 60 млн. осіб. В Україні сьогодні спостерігається досить інтенсивний процес створення спортивних клубів різних профілів, до діяльності яких залучається певна частина населення [44, 45].

Висновки до розділу 1

Розвиток ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту призводить до якісних змін у змісті господарської діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Як і в інших галузях економіки, вона дедалі більше набуває ознак підприємництва.

Під підприємництвом прийнято розуміти самостійну ініціативу, систематичну, на власний ризик діяльність із виробництва продукції,

виконання робіт, надання послуг із метою отримання прибутку.

Що стосується сфери фізичної культури і спорту, то підприємництво в цій сфері суттєво відрізняється від аналогічної діяльності в інших сферах економіки. Воно здійснюється в жорстко окреслених межах, наявність яких обумовлена соціальними функціями фізичної культури і спорту.

Найбільш прийнятно організаційною формою для розвитку підприємництва є спортивний клуб, який покликаний задовольняти потреби всіх верств населення в заняттях фізичною культурою і спортом.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження змін у сфері фізичної культури і спорту в Україні, що відбуваються під впливом розвитку ринкових відносин, дають можливість шляхом вивчення і всебічного аналізу підприємницької діяльності спортивних клубів виявити його особливості та тенденції подальших змін.

Метою даного дослідження є визначення особливостей спортивного клубу як суб'єкта господарської діяльності в умовах ринку.

В основу роботи, проведеної для вирішення зазначених завдань, була покладена методологія системного підходу, яка в ході проведення комплексних досліджень із використанням різних методів дозволяє розглянути досліджуваний об'єкт із урахуванням його складної внутрішньої і зовнішньої структури.

2.1. Методи дослідження

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи:

- аналіз науково-методичної та спеціальної літератури, правових і програмно-нормативних документів;
- факторний аналіз;
- соціологічне опитування (анкетування);
- методи математичної статистики.

2.1.1. Аналіз науково-методичної та спеціальної літератури

На основі аналізу науково-методичної та спеціальної літератури були виявлені проблеми й особливості спортивних клубів в Україні. Було проаналізовано близько 100 літературних джерел із досліджуваної теми. Вивчення та узагальнення літературних джерел проводилося за монографіями, авторефератами, науковими статтями, підручниками, навчальними посібниками, періодичними виданнями. Аналіз цієї літератури проводився з

метою формування уявлення про особливості спортивних клубів в Україні, їхню структуру, визначення основних шляхів дослідження.

Аналіз правових та програмно-нормативних документів дозволив ознайомитися і вивчити правові норми та закони, які встановлені для законодавчого регулювання діяльності спортивних клубів в Україні.

Аналітичний огляд літературних даних наведено в першому розділі роботи. В результаті вивчення та аналізу даних науково-методичної та спеціальної літератури були обрані й сформульовані: тема, гіпотеза, мета і завдання дослідження. На основі методу була виявлена проблемна ситуація, а також стан і основні тенденції розвитку спортивних клубів в Україні.

2.1.2. Факторний аналіз. Дозволив виявити найбільш характерні аспекти, що впливають на розвиток клубної системи в нових соціально-економічних умовах України

2.1.3. Соціологічне опитування. Соціологічне опитування містило анкетування фахівців у сфері фізичної культури і спорту. Воно проводилося з метою отримання достовірних даних про діяльність спортивних клубів в Україні. За допомогою соціологічного опитування було вивчено думку фахівців із даної проблеми.

З численних методів збору соціологічної інформації з потрібних проблем найбільш поширені методи опитування респондентів, серед них – метод анкетного опитування. Це пояснюється різноманітністю і якістю інформації, яку можна отримати з його допомогою. Даний метод ґрунтується на висловлюваннях окремих осіб і проводиться з метою виявлення найтонших нюансів у думці опитуваних респондентів.

Метод базується на грамотно спланованому виборі респондентів і питань, які слід з'ясувати, дізнатися обстановку, становище, суспільну думку. Проведення анкетування зі залученням достатньої кількості кваліфікованих респондентів дозволяє в максимально короткі терміни опитати досить багато людей і отримати необхідну інформацію.

В основі методу опитування – сукупність питань, які пропонуються респонденту, відповіді на які й дають необхідну інформацію.

Анкета – це впорядкований за змістом і формою набір запитань і висловлювань, втілений у вигляді опитувального листа або опитувальника. Анкета є найважливішим інструментом для отримання первинних даних. Вона застосовується для збору емпіричної інформації в формі письмових відповідей обстежуваних осіб у ході соціологічного опитування [63].

У даному дослідженні використовувався звичайний, роздатковий вид анкетного опитування. Звичайне опитування дає можливість інтерв'юєру роздавати анкети респондентам, а потім їх збирати, при цьому, не будучи присутнім при заповненні анкети. Формулювання запитань в анкеті здійснювалося відповідно до необхідності реалізації завдань дослідження.

2.1.4. Методи математичної статистики. Обробку кількісних і якісних даних, отриманих у результаті досліджень, проводили загальноприйнятими методами математичного розрахунку [51]. Таким чином, вибір методів дослідження дозволив вивчити інформацію і практичний досвід, отримати достовірні дані з питань діяльності спортивних клубів і розробити практичні рекомендації щодо їхнього вдосконалення в Україні.

2.2. Організація досліджень

Дослідження проводилися в три етапи з послідовним вирішенням поставлених завдань.

На першому етапі аналізувалися літературні джерела, періодичні видання, нормативно-правові документи, досвід практики провідних фахівців світу, з метою накопичення інформації з питання.

В цьому періоді були обрані тема і мета роботи, сформульована робоча гіпотеза, визначені об'єкт і предмет дослідження, а також завдання та методи дослідження.

На другому етапі проводилося опитування фахівців, пов'язаних безпосередньо з клубною системою в Україні. Ці дані допомогли скласти

уявлення про реальний стан винесеного на дослідження питання.

Вибірка опитування склала 17 респондентів, причому різних вікових груп і соціального статусу.

На заключному третьому етапі проводилося узагальнення, систематизація та обробка матеріалів, зібраних під час досліджень. На підставі осмислення отриманих у процесі роботи результатів були розроблені відповідні висновки і практичні рекомендації на основі аналізу отриманих даних.

РОЗДІЛ 3

ДОСВІД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ

3.1. Спортивний клуб як організаційна форма підприємництва в зарубіжних країнах

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що спортивні клуби є основною організаційною формою підприємництва у спорті в більшості розвинених країн світу. У зарубіжних країнах поряд із популярними клубами професійного футболу, хокею та з інших ігрових видів спорту функціонують безліч різних типів спортивних клубів оздоровчої спрямованості [3].

Аналіз менеджменту в зарубіжному спорті показує, що в країнах із ринковою економікою функціонують різні типи клубів спортивно-оздоровчої спрямованості. Так, відомий американський фахівець спортивно-оздоровчої індустрії М. Уолф виділяє наступні види клубів:

- комерційні оздоровчі центри і атлетичні клуби;
- приватні спортивно-оздоровчі клуби;
- оздоровчі центри / клуби в готелях, великих будівлях, в парках;
- клуби, що належать різним асоціаціям;
- спортивно-оздоровчі клуби / центри корпорацій, фірм, компаній;
- центри / клуби серцево-судинної реабілітації;
- спортивно-медичні центри / клуби;
- аматорські та професійні клуби за видами спорту.

Багато клубів входять до різних асоціацій — такі, як Корпорація клубів Америки, Корпорація здоров'я і тенісу, Асоціація клубів вищого розряду, а також і до інших численних громадських асоціацій.

Узагальнення зарубіжного досвіду показує, що залежно від контингенту осіб, що займаються, розрізняють наступні типи клубів: для дітей; шкільні

(оздоровчі, за видами спорту та інтересами); студентські (оздоровчі та за видами спорту); на підприємствах і фірмах (оздоровчі та за видами спорту); за місцем проживання, в парках (оздоровчі та за видами спорту); при великих поліклініках і на курортах (лікувально-оздоровчі); спортивні клуби за видами спорту; для жінок; для сімей і т.п.

Залежно від обраного для занять виду спорту або бажаних тренувальних програм виділяють клуби аеробіки, бігу, боулінгу, бодібілдингу, гольфу, тенісу, плавання і т.д.

В останні роки за кордоном дедалі більшої популярності набувають багатоцільові клуби. Наприклад, у США майже кожен четвертий клуб є багатоцільовим. Ці клуби призначені для задоволення найширшого спектру спортивно-оздоровчих інтересів клієнтів і надання послуг. Такі клуби мають, як правило, різні спортивні споруди: зали для спортивних ігор, тренажерні зали, зали для дітей, плавальний басейн, доріжки для бігу [28, 57].

З економічної точки зору зарубіжні фахівці розрізняють громадські (“муніципальні”) і приватні спортивні клуби. Громадські спортивні клуби фінансуються з національного, провінційних або муніципальних бюджетів. Приватні клуби фінансуються приватним капіталом, і їхня діяльність повністю залежить від власника клубу.

Розрізняють також комерційні і некомерційні спортивні клуби. У цьому випадку критерій класифікації клубів — можливість отримання прибутку. Громадські спортивні клуби – це, як правило, некомерційні (нон-профіт) організації, приватні клуби – типові комерційні організації.

Громадські (муніципальні) і приватні фізкультурно-спортивні клуби різняться між собою за багатьма параметрами: цільовою спрямованістю, економічним механізмом, ефективністю роботи.

Кожен клуб відповідно до своєї функціонально-цільової спрямованості вибирає і навчально-тренувальні програми. Аналізуючи програми зарубіжних спортивних клубів, слід зазначити, що вони зорієнтовані на мотиви населення в заняттях різними видами спорту та фізичною підготовкою. Для цього за

кордоном на замовлення спортивних клубів систематично проводяться соціологічні опитування населення [10, 11, 57].

Останнім часом характер і спрямованість спортивно-оздоровчих клубів дещо змінилися. Якщо раніше переважав чисто оздоровчий, відновлювальний або змагальний аспект, то тепер програми стали набагато складнішими і серйозніше. Велика увага приділяється жінкам і дітям: жінки приходять займатися фізичними вправами, а діти грають, танцюють тощо.

Особливої популярності набувають клуби, де працюють персональні інструктори: з жінками, що мають надлишкову вагу, з літніми, які не мають досвіду заняття фізичними вправами, з особами, які бажають серйозно зайнятися шейпінгом і бодібілдингом [12, 62].

Узагальнення менеджменту зарубіжних спортивних клубів показує, що спортивні клуби різних країн мають деяку специфіку. У зв'язку з цим виділяють: американську модель спортивно-оздоровчого клубу, німецьку модель спортивно-оздоровчого клубу і скандинавську модель спортивно-оздоровчого клубу.

Американська модель спортивного клубу. У Лас-Вегасі (США) розташовується один із найкращих американських спортивно-оздоровчих клубів "Грін Веллі Атлетик Клуб". Генеральним менеджером клубу є один із найвідоміших і найкваліфікованіших менеджерів США Герб Ліпсман. У 1989 році фірма "Американ Невада Корпорейшн" пішла на ризик і створила в передмісті на східній околиці Лас-Вегаса спортивно-оздоровчий клуб, який займає 12 000 кв.м. території. У Лас-Вегасі проживає 34 тис. жителів, 8 тис. із яких – члени цього клубу. Керівництво клубом здійснює адміністрація, директором якої є Герб Ліпсман. Адміністрація спортивного клубу, крім директора, включає його заступника, бухгалтера, менеджера з маркетингу, керівника тенісної секції та директора з роботи з персоналом. Їм допомагають 20 керівників секцій з аеробіки, фітнесу, обслуговування членів клубу тощо, яким, у свою чергу, підпорядковуються 175 інструкторів. З них 50 є штатними. Крім того, клуб має підтримку комісії муніципальних представників, які

виконують виключно дорадчу функцію. Філософія клубу говорить: "Ми хочемо створити в нашому клубі атмосферу, в якій кожен член при першій-ліпшій можливості буде добре себе почувати" [10].

Скандинавська модель спортивно-оздоровчого клубу. В якості такої представляємо узагальнену модель "середньостатистичного" спортклубу Швеції, яку намалював Бенгт Сівіліус (генеральний секретар Шведської конфедерації спорту) на міжнародній зустрічі, проведеній Держспорткомітетом Росії в Сочі (1996 р.) і присвяченій правовим, економічним і управлінським аспектам клубного руху в спорті.

У Швеції є близько 45 тис. спортивних клубів, у яких займається кожен четвертий житель. Спортивний клуб створюється навіть у найменшому населеному пункті суто на добровільних засадах. Об'єднують людей у клубі спільні інтереси. Для створення спортивного клубу необхідні три умови: статут клубу, його керівний орган – виконавчий комітет – і назва. Скелетом спортивного клубу, на думку Б.Сівіліуса, є його статут. Найвищий орган управління — щорічні загальні збори членів клубу. У шведському спортклубі вся робота будується на громадських засадах. До цього призводять життєві орієнтири людей, які стали членами клубу: загальні інтереси, прагнення збагатити себе враженнями. Самовдосконалення — ось що стимулює людей вносити свою лепту в діяльність клубу. Справді: нові ініціативи добрі для вас і добрі для оточуючих. Однак проблема, на думку шведського фахівця, полягає в тому, як підготувати таких ініціативних людей.

У Швеції є як моноклуби (футбольні або хокейні), так і мультиклуби (багатопрфільні, що складаються з декількох секцій). Кожен із них має одну юридичну особу, одну фінансову відповідальність. І в кожному одна схема керівництва – три обов'язкові фігури: голова, секретар, скарбник.

Голова спортклубу – особлива особистість. Він – лідер, ватажок, а не чиновник. Від нього всі чекають нових ідей і розсудливості в керівництві тими, хто працює в клубі на добровільній основі. І як мінімум він повинен не відступати від цілей і завдань, викладених у статуті. Як максимум –

стимулювати всіх членів клубу розширювати контакти з клубними партнерами. Словом, голова – головна опора при створенні будь-якого спортивного клубу. При такому стилі роботи голови люди тягнуться в клуби. Завдяки заняттям у спортивних клубах у Швеції багато розпрощалися з кріслом-гойдалкою, в якому знаходили раніше в стінах своєї квартири умиротворений спокійний відпочинок від денних турбот [6].

Німецька модель спортивного клубу. На думку німецьких фахівців, система занять "Спорт для всіх" у майбутньому повинна бути демократичною, економічною, популярною і багатосторонньою в плані розвитку культури суспільства. Спорт майбутнього повинен: відповідати життєвим інтересам суспільства; відповідати бюджету кожного; здійснюватися за місцем проживання і залучати до заняття всіх членів сімей; враховувати індивідуальні інтереси, нахили; виявляти найбільш обдарованих. Спортивними клубами в Німеччині вважаються клуби для занять спортом невисокого розряду, зі середнім доходом, тобто клуби для занять спортом населення в цілому. Однак це може бути або добре обладнане приміщення сільського клубу, або гольф-клубу для забезпечених, або міського клубу менеджерів для занять спортом і проведення банкетів.

Сучасні спортивні клуби Німеччини відрізняються від своїх попередників минулого. Спортивні клуби ФРН за останні 30 років зазнали величезних змін, які відбувалися за трьома основними напрямками: обслуговування осіб, які не займаються змагальними видами спорту; однакове обслуговування чоловіків і жінок; обслуговування всіх вікових груп. Членство в спортивних клубах беззастережно перевищувало членство в інших добровільних організаціях Німеччини [57].

На думку німецького фахівця Г.Г.Кеммерера, оптимальна структура організації спортивних клубів у Німеччині характеризується наступними параметрами:

- доцільний 1 клуб на 1 тис. жителів (у середньому);

- кожен клуб повинен передбачати програми для всіх вікових груп обох статей;
- для кожного клубу є обов'язковими програми змагальних і незмагальних видів спорту;
- членство в клубах – платне (внески вносяться з розрахунку оплати в середньому однієї години роботи кваліфікованого фахівця);
- в кожному з товариств культивуються 10 і більше основних національних видів спорту;
- всі інші види, які не відповідають кліматичним або географічним умовам, повинні бути передбачені в сусідньому клубі в радіусі однієї години їзди [40].

Клуби не тільки щорічно організовують близько 10 млн. спортивних заходів, але і проводять 8,2 тис. різних курсів. Одна зі складових частин діяльності клубів – підготовка кадрів для роботи як спортивних керівників на добровільній основі [26].

Економічна значимість системи спортивних клубів просто чудова: 3,6 млрд. марок держава економить за рахунок неоплачуваної праці. Додаткові 3,5 млрд. марок становить щорічний фінансовий бюджет клубів. Мільйонами учасників створений справжній ринок спорту, в якому члени є найкращими споживачами порівняно зі спортсменами високого класу, період виступу яких у великому спорті значно коротший [2, 8].

Німецькі фахівці з менеджменту спортивних клубів вважають, що клуб як форма організації спортивно-оздоровчої роботи з населенням найбільш ефективний з наступних причин:

- орієнтований на інтереси населення, надає можливість широкого вибору видів спорту;
- орієнтований на змагальну діяльність: добре стимулює для участі в змаганнях регіонального та місцевого рівнів;

- орієнтований на здоровий спосіб життя: являє більш зручну форму для участі людей у змагальній діяльності порівняно з індивідуальними заняттями спортом або комерційними спортивними програмами;

- орієнтований на добровільну роботу в галузі спорту: відзначається високий відсоток людей, які працюють тут як керівники на добровільній основі;

- економічно вигідний: вартість занять трохи нижча у зв'язку з добровільною роботою керівників [29, 72].

У Німеччині багато спортивно-оздоровчих клубів у своїй діяльності виходять із наступних принципів:

- не існує неохочих займатися спортом, існує погана організація;
- початківцям слід пропонувати заняття спортом у найбільш спрощеній формі, щоб уже перші кроки в спорті принесли успіх;
- повинен бути хтось (інструктор, друг, родич тощо), хто запросить і проводить початківця;

- шлях до спорту — це майже завжди шлях двох [64, 12].

Сучасні зарубіжні спортивно-оздоровчі клуби і центри — це чудові комплекси не тільки спортивно-оздоровчих, але й розважальних, освітніх, торговельних та ділових послуг. Спортивно-оздоровчі клуби і центри нового типу — це, як правило, приватні, комерційні організації, які є сусідами з традиційними дрібними і середніми клубами. Турбота про задоволення різноманітних запитів клієнтів і високоякісне обслуговування — їхня головна умова комерційного успіху і виживання клубу. Як показує закордонна практика, спортивно-оздоровчі клуби і центри нового типу стягують плату з клієнтів на 9 – 10% більшу й отримують дохід на 12 – 15% більшу, ніж середній клуб, і відповідно швидше розширюють свій бізнес [13, 54].

Аналіз даних зарубіжних досліджень показує, що близько 70% комерційних спортивно-оздоровчих клубів відносяться до малого бізнесу, бо чисельність працюючих у них становить менше від 100 осіб, а розмір річного доходу — до 3,5 млн. дол. Бувають і потужніші клуби. Понад один відсоток

клубів мають дохід, більший від 3,5 млн. дол. на рік. Однак дохід приблизно 70% всіх наявних у США спортивно-оздоровчих клубів становить менше за 1 млн. дол. [28, 68].

На початку розділу зазначалося, що в зарубіжних країнах діють різні види клубів – громадські (муніципальні) і приватні, комерційні і некомерційні. У різних видах клубів різні й джерела фінансування.

Для муніципальних (громадських) спортивно-оздоровчих клубів та некомерційних організацій основним джерелом фінансування є дотації державних органів різного рівня, і насамперед місцевих муніципальних властей. Розміри цих дотацій і відсоток у загальному кошторисі різні в різних клубах і країнах. Далі йдуть членські внески, надання додаткових платних послуг, надходження від спонсорів, ліцензійної діяльності, громадських фондів тощо [55, 58].

Основними джерелами фінансування приватних і комерційних спортивно-оздоровчих клубів у зарубіжних країнах є:

- членські та вступні внески, що становлять до 70% усіх надходжень;
- надходження від оплати за тренувальні програми і консультації;
- дохід від оплати додаткових і супутніх послуг, що досягає в деяких клубах 30%;

- доходи за рахунок нових членів клубу (більшість зарубіжних клубів працюють на 70-80% своїх потенційних можливостей і тому планують зростання числа членів клубу і відповідний фінансовий дохід);

- дохід від ліцензійної діяльності та іншої комерційної діяльності;
- надходження від спонсорів та благодійних фондів.

Слід підкреслити, що фахівці зарубіжних клубів застосовують дуже гнучкі системи оплати членських внесків. Поряд із диференційованою системою членських внесків застосовується ще й система знижок [25, 41, 67].

Особливо актуальними для новостворюваних і вже діючих клубів є економічні проблеми. Вони фактично визначають долю клубу, його здатність

зберігати себе як незалежну організаційну структуру, розвивати і вдосконалювати свою діяльність.

Аналіз діяльності зарубіжних і вітчизняних клубів дозволяє зробити висновки про те, що клуб реалізує такі самі економічні функції, як і будь-яке підприємство. Він використовує наявні в нього ресурси (спортивні споруди, обладнання, інвентар, працю персоналу і ін.) для виробництва продукції (фізкультурно-спортивних і оздоровчих послуг) [45, 48]. У той же час клубу притаманні й суттєві відмінності від підприємств спортивного типу. Головні з них впливають із принципів його формування і функціонування. Визначальними серед них є:

1. добровільне членство – людина добровільно приходить до клубу, маючи намір отримати відповідні послуги, які відповідають її інтересам;
2. орієнтація на інтереси клубу – клуб намагається задовольнити інтереси членів клубу, щоб зберегти їх;
3. незалежність від третіх осіб – клуб виконує свої завдання, несе економічну відповідальність і підтримує себе за рахунок фінансових або інших внесків членів. Клуб як добровільне об'єднання не залежить від держави;
4. демократична структура ухвалення рішення – члени клубу згідно зі статутом мають рівне право прямо або опосередковано визначати, що відбувається чи має відбуватися в клубі. Доля клубу залежить від його членів;
5. добровільна робота – частина членів клубу виконують необхідні клубу функції безкоштовно.

Модель клубу, побудована на названих принципах, є свого роду "класичною" і відображає функціонування фізичної культури та спорту на ранніх етапах розвитку ринкової економіки.

Багато клубів Західної Європи, перш за все, створені в минулі століття, і нині в цілому керуються даною моделлю організації. Використання її передбачає, що основним джерелом фінансування господарської діяльності

клубу є членські внески, які, як правило, забезпечують понад 50% доходу [73, 75].

Прикладом може служити структура доходів досить типового для Західної Європи клубу "Гренджі клуб" (Единбург, Шотландія). Клуб заснований в 1832 р. Спеціалізується на крикеті, хокеї на траві, тенісі, сквоші. Клуб отримує доходи з наступних джерел: членські внески – близько 70%, виручка бару – 20%, доходи від приміщень – 8%, вхідні квитки – 1%, інші джерела – 1% [58].

Істотним джерелом непрямого фінансування діяльності клубів є безкоштовна робота добровольців. Вона дозволяє скоротити фонд заробітної плати персоналу клубу. Це досить велика економія, бо, за оцінками експертів, у спортивних клубах країн Західної Європи працюють близько 6 млн. добровольців.

У сучасних умовах відбувається трансформація "класичної" моделі клубу. Клуб із відносно "закритої" економічної структури поступово перетворюється на відкриту, діяльність у якій дедалі більше орієнтується на надання послуг усім охочим, а не тільки членам клубу.

У таких умовах все частіше використовуються такі організаційно-правові форми клубів, як господарські товариства, акціонерні товариства [47].

3.2. Сучасний стан підприємницької діяльності спортивних клубів в Україні

В Україні процес становлення клубної системи перебуває на своїй початковій стадії й відбувається значною мірою хаотично.

Спортивні клуби в Україні мають тривалу історію і пройшли в своєму розвитку кілька етапів. У досоціалістичній Україні спортивні клуби створювалися переважно за територіальним принципом і були основною формою первинних спортивних організацій.

З приходом до влади більшовиків дореволюційні спортклуби були закриті як буржуазні організації, а первинною ланкою стали колективи

фізичної культури і спорту, які створювалися на заводах, фабриках і на базі трудових колективів інших організацій.

У Радянському Союзі спортивні клуби стали відроджуватися на початку 1960-х років і створювалися за виробничим планом. Звання «Спортивний клуб» присвоювалося колективу фізкультури підприємства, що домогся високих показників в організації фізкультурно-спортивної роботи серед працівників цього підприємства і виконав встановлені вимоги [18, 34].

Ефективною формою співпраці і розподілу функцій між урядовими і неурядовими організаціями в сфері спорту є підвищення ролі українських спортивних федерацій.

Всі сучасні спортивні клуби можна з погляду обслуговуваного контингенту згрупувати, виділивши такі їхні види:

1. Спортивні клуби, створені на базі організацій, підприємств, установ.
2. Студентські спортивні клуби у ВНЗ.
3. Шкільні спортивні клуби
4. Спортивні клуби професійного спорту є, як правило, комерційними організаціями.
5. Територіальні спортивні клуби.
6. Фітнес-клуби, спортивно-оздоровчі клуби і центри тощо.
7. Фізкультурно-спортивні клуби інвалідів [20, 52].

Проаналізовані результати дали можливість також спортивні клуби класифікувати за ознаками: організаційно-правовими, формою власності, цільового призначення, взаємодією з державними та недержавними установами, системою підпорядкованості.

У спорті найвищих досягнень створюються професійні клуби переважно у вигляді приватних акціонерних товариств. В оздоровчій фізичній культурі – у вигляді товариств з обмеженою відповідальністю.

Україна увійшла в ринок, не маючи традицій організації клубної системи в загальноцивілізаційному сенсі. Згідно з офіційними даними центрального органу виконавчої влади з фізичної культури і спорту, на початок 2012 року в

Україні функціонувало 5164 фізкультурно-спортивних клубів (табл. 3.1) [71]. Сьогодні на один вітчизняний клуб припадає біля 200 чол. населення, що значно переважає показники розвинутих європейських країн. Клуби відвідують понад 800 тис. чол., тобто всього 17,7% від загальної кількості населення України, яке займається фізкультурно-оздоровчою роботою [71].

Розвиток клубної системи стримується через нестачу кваліфікованих фахівців, які є безпосередніми виробниками фізкультурно-спортивних послуг. Згідно з наведеними даними, 4576 клубів мають у своєму штаті всього 5164 тренери та інструктори, тобто на кожний клуб у середньому припадає всеоо один штатний фахівець.

Таким чином, мережа спортивних клубів в Україні у її фактичному стані не відповідає вимогам сучасного ринку фізкультурно-спортивних послуг виступає фактором, який стримує розвиток ринкових відносин в сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Таблиця 3.1

Развиток спортивних клубів в Україні

Показники	Роки				2019 р. у % до 2008 р.
	2008	2009	2010	2019	
Кількість клубів	5709	3205	4195	4576	80,2
Кількість тих, хто займається	829257	720040	846689	875437	105,6
Кількість фахівців, які проводять заняття, всього	11131	9568	11235	11729	105,4
з них штатних	4573	4824	4936	5164	112,9

Спортивні клуби (оздоровчі або з видів спорту), залежно від мети своєї діяльності, маючи статус юридичної особи, діляться на комерційні та некомерційні.

Як приклад, до комерційних можна віднести типи спортивних клубів – професійні: спортивні клуби ЗТР Запоріжжя (гандбол), "Шахтар" Донецьк, «Динамо» Київ та інші команди Української прем'єр-ліги (футбол), а також фітнес-центри мережі "Спорт-лайф", фізкультурно-оздоровчі центри, спортивні клуби асоціацій, федерацій, спілок із видів спорту.

До некомерційних – спортивні клуби, створені на базі організацій, підприємств, установ "Метеор" Південного машинобудівного заводу ім. Макарова м. Дніпро, "Мотор-Січ", "Зоря" Миколаївського ВО "Південно-турбінний завод"; міжгосподарські сільські спортивні клуби; шкільні спортивні клуби; спортивні клуби вищих навчальних закладів; клуби за місцем проживання, фізкультурно-спортивні клуби для інвалідів.

За формою власності і приналежності спортивні клуби в Україні діляться на такі три форми: державну (фінансується в основному за рахунок державного бюджету), громадську (фізкультурно-спортивні товариства та відомства, федерації, асоціації з видів спорту, спортивні клуби та команди) і комерційну (організації професійного спорту і організації фізкультурно-спортивної спрямованості).

Чинне законодавство передбачає всі форми фінансування роботи спортивних клубів: бюджетну, спонсорські внески, госпрозрахунок, кошти підприємств, організацій, кошти навчальних закладів, кошти власників (засновників).

І ті, й інші стикаються із серйозними проблемами, пов'язаними з їхньою діяльністю як суб'єктів господарювання. До основних із них слід віднести:

- практичну відсутність фінансової підтримки як із боку держави, так і з боку спортивних федерацій;
- відсутність упорядкованої нормативно-правової бази;

- відсутність типового положення професійного спортивного клубу;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- недостатній рівень підготовки спортивних менеджерів та інших фахівців для роботи у спортивних клубах різних форм власності;
- незацікавленість представників вітчизняного бізнесу надавати спонсорську підтримку;
- відсутність податкових пільг для клубів і їхніх спонсорів;
- вирішені взаємини спортивних клубів із державними органами сфери і громадськими організаціями щодо форм підпорядкованості;
- роз'єднаність клубів, особливо у сфері оздоровчої ФК, відсутність об'єднань (асоціацій) клубів, які допомагали б їм вирішувати в числі інших і проблеми, пов'язані з господарською діяльністю;
- не повною мірою врегульовані механізми впливу системи ліцензування спортивних клубів як на суб'єкт господарювання в ринкових відносинах;
- відсутність достовірної статистичної інформації про діяльність спортивних клубів в Україні [16, 52].

Нам видається, що для створення сприятливих умов для господарської діяльності спортивних клубів в Україні необхідно зробити наступні кроки.

1. Визначити на законодавчому рівні статус спортивного клубу як організації зі спортивними цілями. Це створить передумови для отримання клубами і їхніми діловими партнерами податкових та інших економічних пільг.

2. Активізувати роботу зі створення об'єднань фізкультурно-оздоровчих клубів. Це дозволить узагальнювати й ефективно використовувати накопичений досвід ведення господарської діяльності, спільно проводити дослідження ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, створювати «клуби спонсорів» і т.п.

3. Створити передумови забезпечення високої якості послуг, що надаються спортивними клубами.

Розв'язання даної проблеми дозволить:

- Збільшити рухову активність дітей і молоді у позанавчальний час;
- Збільшити умови для задоволення потреб населення в збереженні здоров'я, відновленні після роботи, проведенні дозвілля і активному відпочинку;
- Сприяти формуванню традицій і культури шляхом пропаганди здорового способу життя;
- Надавати різноманітні послуги населенню за допомогою фізичної культури і спорту;
- Розвивати інфраструктуру видів спорту;
- Готувати спортсменів і спортивні команди на високому професійному рівні;
- Сприяти створенню та функціонуванню професійних спортивних організацій;
- Регулювати соціальний і правовий захист спортсменів.

Висновки до розділу 3

Аналіз діяльності зарубіжних і вітчизняних клубів дозволяє зробити висновки про те, що клуб реалізує такі самі економічні функції, як і будь-яке підприємство. У той самий час клубу притаманні й суттєві відмінності від підприємств спортивного типу. Головні з них випливають із принципів його формування і функціонування. Особливо актуальними для новостворюваних і вже діючих клубів є економічні проблеми. Вони фактично визначають долю клубу, його здатність зберігати себе як незалежну організаційну структуру, розвивати і вдосконалювати свою діяльність.

На сьогодні в Україні діє понад чотирьох з половиною тисяч спортивних клубів. Водночас останнє десятиріччя відзначилось негативною тенденцією щодо кількості клубів, яка скоротилась майже на 20%. Натомість збільшилась кількість великих клубів та мереж, що спричинило зростання числа їх клієнтів на 105,6 %, а також кількість фахівців, які проводять заняття 105,4 %, особливо штатних працівників – на 112,9%.

У перспективі саме клуби покликані стати первинними ланками системи спорту для всіх та спорту найвищих досягнень. Як свідчить досвід зарубіжних країн, держава через створення сприятливого законодавчого поля має стимулювати цей процес і, перш за все, за рахунок економічних важелів.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ УМОВ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ

Успішне вирішення економічних завдань вітчизняних спортивних клубів можливе за умови чіткого розуміння фахівцями проблем, які на сьогодні поставили перед клубами, а також шляхів їх подолання. З цією метою було проведено соціологічне анкетування, в ході якого респондентам було запропоновано низку питань, відповіді на які дають можливість судити про бачення ними проблем діяльності спортивних клубів в Україні.

За підсумками дослідження вдалось встановити безперечний факт важливості та необхідності розвивати систему спортивних клубів в країні. У відповідь на питання «Чи потрібна, на Вашу думку, Україні система сучасних спортивних клубів?» більшість респондентів (46%) вважають, що було би бажано мати таку систему, і 42% опитаних говорять про необхідність такої системи в Україні. Тільки 8% респондентів стверджують, що слід впроваджувати лише окремі види клубної системи, й 4%, що вона непотрібна, оскільки її функції можуть виконувати інші спортивні організації. Варіанти: «Не потрібна, оскільки не відповідає національним традиціям».

Аналізуючи отримані відповіді, можна зробити висновок про недостатнє розуміння населення ролі спортивних клубів як у сфері фізичної культури і спорту, так і в суспільстві в цілому. Як показує досвід зарубіжних країн, таких як Німеччина, Великобританія, Австралія, США тощо, саме спортивний клуб є найбільш прийнятною організаційною формою розвитку підприємництва у сфері фізичної культури і спорту. Але можна все ж говорити про те, що Україні необхідна клубна система для подальшого розвитку сфери фізичної культури і спорту та суспільства в цілому.

Важливо відзначити, що респонденти досить об'єктивно оцінили стан вітчизняної системи спортивних клубів. За результатами віповідей на питання

«Якого рівня розвитку досягла існуюча в Україні система спортивних клубів?», можна стверджувати, що рівень розвитку клубної системи в Україні перебуває на рівні, нижчому від середнього (50% опитаних). 28% респондентів вважають, що він досяг середнього рівня, 18% – низький і 4% не змогли відповісти на поставлене запитання. Але думки всіх фахівців зійшлися в тому, що рівень розвитку спортивних клубів України не є високим.

Спираючись на весь проаналізований матеріал різних літературних джерел, можна стверджувати, що клубна система в Україні перебуває на початковому етапі свого розвитку порівняно зі західними країнами. У зв'язку з цим виникає необхідність підвищувати рівень розвитку клубної системи в Україні, бо більшість респондентів зійшлися на думці, що він перебуває в межах, нижчих від середнього й на низькому рівні.

З огляду на недостатність спортивних клубів в Україні, було важливим з'ясувати думку фахівців сфери в доцільності розвитку клубної системи. Більшість респондентів (92%) вважає за необхідне збільшувати кількість спортивних клубів. 4% відповіли, що в цьому немає необхідності і 4% вибрали варіант «Складно відповісти».

Отримані результати свідчать про розуміння фахівцями сфери фізичної культури і спорту необхідності збільшення спортивних клубів в Україні, оскільки число діючих на сьогодні є недостатнім для задоволення всіх груп населення в наданні фізкультурно-оздоровчих послуг.

На думку більшості фахівців сфери на сучасному етапі функціонування фізкультурного руху для подальшого його розвитку необхідно розвивати оздоровчі клуби (фітнес-клуби) (51%). Другорядного значення набувають клуби професійного спорту (38%). І на це питання 11% респондентів не змогли відповісти.

Аналізуючи отримані результати, можна сказати про неоднозначність цього питання і про невизначеність фахівців сфери в даній проблемі. Хоча більшість схиляються до зростання кількості саме оздоровчих клубів (фітнес-центрів), тому що це дозволить залучити до здорового способу життя і занять

фізичною культурою більше число людей, що і є пріоритетним завданням фізкультурного руху.

З метою визначення соціального ефекту для суспільства від діяльності вітчизняних спортивних клубів було поставлено питання «Які наслідки для українського суспільства може мати створення сучасної системи спортивних клубів?» З даного питання думки респондентів розподілилися наступним чином:

1. Дозволить залучити значно більше людей до систематичних занять фізичною культурою і спортом – 46%.

2. Дасть можливість залучити значний обсяг недержавних коштів до сфери фізичної культури і спорту – 30%.

3. Сприятиме впровадженню демократичних засад у сферу фізичної культури і спорту – 11%.

4. Зменшить вплив держави на розвиток фізичної культури і спорту – 7%.

5. Не принесе ніякої користі населенню – 3%.

6. Також було відзначено, що створення сучасної системи спортивних клубів дозволить систематизувати діяльність сфери фізичної культури і спорту – 1%.

7. Складно відповісти – 1% опитаних.

За підсумками аналізу відповідей на питання «Що заважає впровадженню клубної системи в Україні?» було встановлено цілу низку факторів, які негативно впливають на особливості діяльності спортивних клубів. Посилаючись на оцінки опитаних, можна стверджувати, що впровадженню розвиненої клубної системи перешкоджають несприятливі економічні умови в країні (31%) і відсутність нормативно-правової бази (26%). Другорядне значення фахівці надають таким проблемам, як: відсутність пільг, які повинні надаватися спортивним організаціям (16%), необізнаність фахівців і населення з особливостями і перевагами клубної системи (12%), непопулярність серед населення занять у клубах (11%). Не змогли відповісти 4% респондентів.

Отже, як у теорії, так і на практиці, діяльність спортивних клубів залежить більшою мірою від економічної ситуації в країні й фактично визначає долю кожного клубу. Але для України вкрай важливим є створення нормативно-правової бази для визначення статусу спортивного клубу як організації зі спортивними цілями і надання йому пільг. Взятши до уваги й до виконання ці фактори, рівень розвитку клубної системи зможе досягти насправді високого рівня розвитку.

За результатами проведених досліджень можна дійти висновку, що спортивні клуби в умовах ринку можуть існувати за рахунок низки джерел фінансових надходжень, серед яких:

- коштів, які надходять з декількох джерел (34%),
- кошти приватних структур (21%),
- коштів державного бюджету (16%),
- коштів місцевих бюджетів (11%),
- коштів населення (10%),
- коштів громадських організацій (8%).

Аналіз отриманих даних свідчить про невизначеність думок фахівців сфери в даному питанні. Але все ж, аналізуючи діяльність спортивних клубів у розвинених країнах, більш раціональним є існування спортивних клубів за рахунок коштів, які надходять із більшої кількості джерел, при цьому держава не надає прямих інвестицій у діяльність спортивних клубів. Водночас одним із найбільших інвесторів спортивних клубів є телевізійні компанії, які купують у них права на телевізійні трансляції змагань.

Під час дослідження встановлено думки респондентів стосовно найефективнішої організаційно-правової форм для підприємницької діяльності спортивного клубу в умовах України. З даного питання думки фахівців розділилися. Варіант «Публічне акціонерне товариство» вибрали 19% опитаних. 12% фахівців вибрали таку форму як об'єднання громадян, 10% – господарське товариство та 5% – приватне акціонерне товариство.

Результати відповідей на це питання свідчать про те, що фахівці сфери не мають достатніх знань і уявленнь про найбільш прийнятну форму власності спортивних клубів в Україні.

Як свідчать результати опитування, для прискореного розвитку клубної системи необхідно вжити таких заходів:

- створення державної програми розвитку клубної системи (30%);
- внесення змін до законодавства, чітке визначення юридичного статусу спортивного клубу (30%);
- виділення цільових бюджетних коштів для створення мережі спортивних клубів (17%);
- підготовка фахівців із клубної роботи (11%);
- проведення роз'яснювальної роботи з населенням та фахівцями фізичного виховання і спорту (6%).

Також 6% опитаних не змогли відповісти на це питання.

Таким чином, можна зробити висновок, що нормативно-правове врегулювання розвитку клубної системи – ключовий фактор для успішного здійснення даного аспекту фізкультурного руху України.

Дослідження також мало на меті встановити ставлення респондентів до ролі держави у створенні сприятливих умов для підприємницької діяльності і вітчизняних спортивних клубів. Фахівці вважають, що на етапі формування в Україні ринкової економічної системи політики держави стосовно розвитку сфери фізичної культури і спорту має якісно змінитися, але на теперішньому історичному етапі вона покликана відігравати пріоритетну роль, виконуючи такі функції:

- створення та вдосконалення законодавчої бази розвитку клубної системи (31% респондентів);
- надання економічних пільг та преференцій вітчизняним спортивним клубам з питань фінансування їх підприємницької діяльності та фіскальних відносин з державою (22%);
- виділення коштів на створення та функціонування клубів (12%);

- забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців із клубної роботи (12%);
- здійснення контролю за дотриманням високої якості послуг, які надають клуби населенню (11%);
- стимулювання населення до участі у клубних формах оздоровчої діяльності (10%) .

Отже, в результаті проведеного соціологічного дослідження з'ясувалося, що більшість опитаних фахівців сфери фізичної культури і спорту відчують гостру необхідність у створенні державою сприятливої для розвитку клубної системи в Україні законодавчої бази й надання спортивним клубам економічних пільг.

Нарешті, проведення дослідження дозволило отримати оцінку респондентів ролі федерацій з видів спорту у розвитку клубної системи повинні грати. Обробивши отримані дані, ми встановили, що переважна роль у цьому питанні належить координації діяльності всіх клубів із певного виду спорту – 23% респондентів.

Важлива роль у цьому питанні також належить організації проведення змагань між клубами (16%) і наданню клубам науково-методичної допомоги у роботі з населенням (15%), а також у заснуванні нових клубів (14%).

Менш значимими виявилися: формування бази даних про діяльність клубів із видів спорту – 11% респондентів, надання фінансової допомоги клубам (9%), організація навчання спеціалістів клубів (7%). Також був запропонований інший варіант: партнерське співробітництво, взаємодопомога і взаєморозвиток. Не змогли відповісти на запропоноване запитання 4% опитаних.

Отримані дані свідчать про те, що роль федерації є досить важливою для розвитку клубної системи в Україні. Оскільки нині діяльність спортивних клубів є досить різноманітною, то пріоритетним завданням федерацій є скоординувати діяльність усіх клубів із певного виду спорту.

Висновки до розділу 4

Результати проведених дають підстави стверджувати, що рівень розвитку клубної системи в Україні перебуває на рівні, нижчому від середнього. Застосування ними засобів підприємництва характеризується неоднаковим рівнем: найвищий рівень притаманний спортивним клубам, які культивують професійні види спорту, а також фітнес-клубам. Інші спортивні клуби використовують лише окремі елементи підприємництва.

З огляду на це, на думку експертів-фахівців вітчизняної сфери фізичної культури і спорту, слід послідовно створювати умови для розширення мережі спортивних клубів, які культивуватимуть підприємництво як засіб власного розвитку. Насамперед це стосується клубів фізкультурно-оздоровчого спрямування.

На питання: «Які наслідки для українського суспільства може мати створення сучасної системи спортивних клубів?» переважна кількість опитаних відповіли, що дозволить залучити значно більше людей до систематичних занять фізичною культурою і спортом.

Основними причинами, які заважають розвитку спортивних клубів, на думку респондентів, є несприятливі економічні умови в країні і відсутність нормативно-правової бази, яка сприяла б ефективному застосуванню клубами методів підприємництва. За результатами проведених досліджень також можна стверджувати, що спортивні клуби повинні існувати за рахунок коштів, які надходять із декількох джерел.

На питання, яка організаційно-правова форма є найбільш прийнятною для функціонування спортивних клубів, думки фахівців були досить неоднозначні, багато хто навіть не змогли відповісти на це питання. Але більшість схилилася до варіанту – приватне підприємство, хоча згідно з даними літературних джерел найбільш прийнятною формою є господарське товариство та публічне акціонерне товариство.

Посилаючись на переважну кількість опитаних, можна стверджувати, що для розвитку клубної системи в Україні необхідне створення державної

програми розвитку клубної системи та внесення змін до законодавства, чітке визначення юридичного статусу спортивного клубу.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

За підсумками проведених досліджень з метою формування умов для вдосконалення підприємницької діяльності спортивних клубів в Україні рекомендується наступне.

Міністерству молоді та спорту України, федераціям з видів спорту, фізкультурно-спортивним товариствам:

1. Заохочувати та підтримувати ініціативи суб'єктів господарської діяльності щодо зміцнення недержавного сектора галузі фізичної культури і спорту шляхом відкриття нових спортивних клубів, що сприятиме створенню формуванню умов для формування сучасної системи спортивних клубів, господарська діяльність якої базується на застосуванні принципів підприємництва.
2. Ініціювати внесення змін до нормативно-законодавчої бази (Закону України «Про фізичну культуру і спорт», Господарського кодексу України, Податкового кодексу України та ін.), які передбачували б покращення економічних умов ведення підприємницької діяльності спортивними клубами.
3. Стимулювати процес створення об'єднань спортивних клубів оздоровчого спрямування. Це дозволить узагальнювати й ефективно використовувати накопичений досвід ведення підприємницької діяльності, спільно проводити дослідження ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, створювати пули спонсорів та інших стейкхолдерів і т. ін.
4. Ініціювати обговорення спортивною громадськістю та споживачами фізкультурно-спортивних послуг питання про відновлення державного ліцензування фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності спортивних клубів. Це сприятиме створенню умов для забезпечення високої якості фізкультурно-спортивних послуг та врахування інтересів їх споживачів, а також для подальшої їхньої сертифікації послуг, активного використання клубами інноваційних управлінських технологій, посилення соціального

захисту суб'єктів підприємницької діяльності у сфері оздоровчої фізичної культури і масового спорту.

Спортивним клубам:

1. Реформувати організаційні структури управління клубами з урахуванням вимог сучасного ринку та принципів підприємництва: створювати відповідні структурні підрозділи (відділи продаж, маркетингу та реклами, роботи з клієнтами, логістики тощо), вводити до штатних розписів посади фахівців з менеджменту та маркетингу.

2. Встановлювати партнерські комунікації з закладми освіти фізкультурного профілю з метою проведення спільних наукових досліджень з проблем підприємницької діяльності, а також цільової підготовки фахівців (спортивних менеджерів, маркетологів тощо).

ВИСНОВКИ

1. Становлення і розвиток ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту призводить до якісних змін у змісті господарської діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Як і в інших галузях економіки, вона дедалі більше набуває ознак підприємництва. Підприємництво у сфері фізичної культури і спорту суттєво відрізняється від аналогічної діяльності в інших сферах економіки. Воно здійснюється в жорстко окреслених межах, наявність яких обумовлена соціальними функціями фізичної культури і спорту. Найбільш прийнятно організаційною формою для розвитку підприємництва є спортивний клуб, який покликаний задовольняти потреби всіх верств населення в заняттях фізичною культурою і спортом.

2. Аналіз діяльності зарубіжних і вітчизняних спортивних клубів дозволяє зробити висновки про те, що клуб реалізує такі самі економічні функції, як і будь-яке підприємство. У той самий час клубу притаманні й суттєві відмінності від підприємств спортивного типу. Головні з них випливають із принципів його формування і функціонування. Особливо актуальними для новостворюваних і вже діючих клубів є економічні проблеми. Вони фактично визначають долю клубу, його здатність зберігати себе як незалежну організаційну структуру, розвивати і вдосконалювати свою діяльність.

3. На сьогодні в Україні діє понад чотирьох з половиною тисяч спортивних клубів. Водночас останнє десятиріччя відзначилось негативною тенденцією щодо кількості клубів, яка скоротилась майже на 20%. Натомість збільшилась кількість великих клубів та мереж, що спричинило зростання числа їх клієнтів на 105,6 %, а також кількість фахівців, які проводять заняття 105,4 %, особливо штатних працівників – на 112,9%.

4. Результати проведених дають підстави стверджувати стверджувати, що рівень розвитку клубної системи в Україні перебуває на

рівні, нижчому від середнього. Посилаючись на оцінки опитаних, можна стверджувати, що впровадженню розвиненої клубної системи перешкоджають несприятливі економічні умови в країні (31%) і відсутність нормативно-правової бази (26%). Другорядне значення фахівці надають таким проблемам, як: відсутність пілг, які повинні надаватися спортивним організаціям (16%), необізнаність фахівців і населення з особливостями і перевагами клубної системи (12%), непопулярність серед населення занять у клубах (11%).

5. Як свідчать результати опитування, для прискореного розвитку клубної системи необхідно вжити таких заходів: створення державної програми розвитку клубної системи (30%); внесення змін до законодавства, чітке визначення юридичного статусу спортивного клубу (30%); виділення цільових бюджетних коштів для створення мережі спортивних клубів (17%); підготовка фахівців із клубної роботи (11%); проведення роз'яснювальної роботи з населенням та фахівцями фізичного виховання і спорту (6%).

6. Вдосконалення підприємницької діяльності спортивних клубів в Україні потребує подальших досліджень щодо врахування особливостей чинного соціально-економічного та правового середовища. Необхідно проаналізувати паричини недостатнього розвитку ринку фізкультурно-спортивних послуг, відсутність реальної зацікавленості представників бізнесу у співпраці зі спортивними клубами, відсутність нормативно-правових актів, що відображають особливості фізичної культури і спорту та діяльності в ній спортивних клубів як суб'єктів підприємницької діяльності.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРИ

1. Абрамов С. В. Ежедневник инвестора / С.В.Абрамов. – 2009. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.daily-investor.com.ua/>.
2. Алешин В.В. Организационно-экономические аспекты деятельности спортивного комплекса / В.В.Алешин, Е.В.Кузьмичева. – М.: Физическая культура, 2009. – 128 с.
3. Базунов Б. Клубы разные нужны, клубы разные важны. (Интервью с участниками и организаторами межд. научно-практич. семинар «Правовые, экономические и управленческие аспекты клубного движения в спорте») /Б. Базунов //Спорт для всех. – 1994. - №2. – С. 3-6.
4. Большие деньги большого футбола. – 2008. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://football.joy.by/money.htm>
5. Башкирова М.М. Спортивно-оздоровительные клубы за рубежом / М.М.Башкирова, С.И.Гуськов. – М. 1994. – 74 с.
6. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов / А.В. Бусыгин. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 608 с.
7. Вилькин Л.Р. Экономика физической культуры и спорта: Учебное пособие для вузов по физической культуре и спорту/ Л.Р.Вилькин - 1993. – 54 с.
8. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В.В. Галкин. – М.: Кнорус, 2006. – 318 с.
9. Геммерлинг Г.А. Ваше дело: Практический курс предпринимательства / Г.А.Геммерлинг. - М.: БИНОМ. 1997. – С. 153-160.
10. Геммерлинг Г.А. и др. Ваше дело: Практический курс предпринимательства: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Г.А. Геммерлинг, О.Е. Ломакин, Ю.В. Иванов. – М.: БИНОМ, 1997. - 411 с.

11. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22.
12. Гусарова О.А. Проблемы развития предпринимательства в сфере физической культуры и спорта/ О.А.Гусарова // Физическая культура, спорт, туризм в новых условиях развития стран СНГ: Межд. научный конгресс, в 2-х ч., Минск, 1999. – ч. 2. – С. 162-163.
13. Гуськов С.И. Маркетинг физкультурно-оздоровительных услуг в зарубежных странах / С.И.Гуськов, А.О.Куратов. – М. РНИИФК, 1993. – 75с.
14. Гуськов С.И. Маркетинг и спорт: Зарубежный опыт (для спортивных руководителей и менеджеров). В 2-х ч., РНИИФК / С.И.Гуськов. - М., 1992. - 72 с.
15. Гуськов С.И. Менеджмент и маркетинг спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг: практические рекомендации из зарубежного опыта. /ВНИИФК / С.И.Гуськов. – М., 1994. – 66 с.
16. Дятлов В.Ю. Основные направления предпринимательской деятельности в сфере физической культуры и спорта и отношение к ней студенческой молодежи / В.Ю.Дятлов // Спортивная наука на рубеже столетий: Межд. научный конгресс. – Минск, 2000. – Вып. 1. – С. 44-51.
17. Ермошенко Н.Н. Основные тенденции предпринимательства в странах с развитой рыночной экономикой / Н.Н.Ермошенко, Э.М.Богученко. – К.: ИНТЭП, 1992. – 56 с.
18. Жолдак В.И. Менеджмент спорта и туризма /РМАТ/ В.И.Жолдак, В.А. Квартальнов. – М.: Советский спорт, 2001. – 416 с.
19. Забелин П.В. и др. Предпринимательский менеджмент: Учебное пособие для студентов экон. спец. вузов / П.В.Забелин, П.В.Нестеров, В.Г. Ферцов. – М. – 1999. – 224 с.
20. Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / М.И. Золотов,

- В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Академия, 2004. – С. 100-138.
21. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про фізичну культуру і спорт" та інших законодавчих актів України " 17 листопада 2009 року 1724-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010. – № 7.
 22. Имас Е.В. Маркетинг в спорте: теория и практика : монография / Е.В. Имас, Ю.П. Мичуда, Е.В. Ярмолук. – К. : Олимпийская литература, 2015. – 288 с.
 23. Какузин В.А. и др. Футбольный клуб как объект управления / В.А.Какузин // Теория и практика ФК. - 1991. - №6. - С. 52-59.
 24. Кеммерер Г.Г. Спортивные клубы и их вклад в физическое развитие и «Спорт для всех» / Г.Г.Креммер //Теория и практика ФК. – 1991, №2. – С. 55-57.
 25. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. - № 30. – Ст. 141.
 26. Коробович Л. Економічні аспекти сучасного розвитку фізичної культури і спорту в Україні / Л.Коробович //Молода спортивна наука України: Зб. наук. ст. – Львів, 2000. – Вип. 4. – С. 64-67.
 27. Кузин В.В. Предпринимательство в зарубежном спорте. /ГЦОЛИФК: Школа спортивного бизнеса / В.В.Кузин. – М., 1993. - 128 с.
 28. Кузин В.В. Предпринимательство как элемент деловой стратегии зарубежных спортивных организаций / В.В.Кузин. – 1993, - №9-10, - С. 29-30.
 29. Кузин В.В. Социально-педагогические аспекты предпринимательской деятельности в сфере физической культуры и спорта. (1300.04): Автореф. дис. докт. пед. наук. /МВШМ МВД России / В.В.Кузин. – М., 1993.- С. 3-33, 38-43.
 30. Кузин В.В. Научные основы спортивного менеджмента / В.В.Кузин.

- //Теория и практика физической культуры. – 1998. - №5. – С.16-17.
31. Кузин В.В. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / В.В.Кузин. – М., 2001. – С. 8, 25-29, 106-109, 146-158.
32. Литвин А.Т. Бизнес-план как основа успешной предпринимательской деятельности в сфере предоставления спортивно-оздоровительных услуг населению / А.Т.Литвин // Педагогика, психология и медико-биологические проблемы ФВ и С. – Харьков: ХДАДМ, 2002. - №8. – С. 75-81.
33. Малка Г.В. Організація професійних клубів в умовах України / Г.В.Малка // Слобожанський науково-спортивний вісник. – Харків, 1998. - №1. – С. 64-66.
34. Малянова Т. Геральдика в спортивных доспехах [Спортивная символика и коммерческая деятельность спортивных клубов] / Т.Малянова // Мир профессионального спорта. – 2003, №7-8. – С. 70-75.
35. Маркетинг и менеджмент [Спортивно-оздоровительные клубы]. //Новости спорта для всех. Менеджмент и маркетинг физкультурно-оздоровительных услуг в зарубежных странах. – М., 1994, №10. – С. 38-40.
36. Мичуда Ю.П. Особенности маркетинга физкультурно-спортивных клубов Украины в современных условиях: [Анализ деятельности ФСК, источники финансирования, организация работы со спонсорами] / Ю.П.Мичуда // Наука в олимпийском спорте [Спорт для всех]. – 2000. – спец. выпуск. – С. 48-52.
37. Мічуда Ю.П. Професійний спорт як різновид підприємницької діяльності // Теорія і методика фізичного виховання і спорту / Ю.П. Мічуда. – 2005. – №1. – С.30-35.
38. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку / Ю.П. Мічуда. – К.: Олімпійська література, 2007. – 216 с.

39. Мичуда А.В. Стимулирование потребления физкультурно-оздоровительных услуг как процесс / А.В Мичуда., Ю.П.Мичуда, //Совершенствование олимпийского спорта и спорта для всех. VII Международный научный конгресс. – М, 2003. Т.2. – С. 315-316.
40. Михно Л.В. Менеджмент в профессиональном хоккее / Л.В.Михно, Б.Н.Винокуров, А.Т.Марьянович – М.: Советский спорт, 2007. – 380 с.
41. Мочерний С.В. та ін. Основи підприємницької діяльності: Посібник /С.В. Мочерний, О.А. Устинко, С.І. Чоботар. – К.: Академія, 2001. – С. 10, 64-67, 140-142, 212-214.
42. Мяконьков В., Черепов В. Соц.-психологич. особенности предпр. деятельности в спорте //Человек в мире спорта: новые идеи, технологии, перспективы: тезисы межд. конгресса. – М., 1998. – Т.2. – С. 327 – 328.
43. Новобранец В. Бюджеты клубов высшей лиги: дрызги бедняков и небожителей... // Вестник №47 (66). Информационный центр "Украина - 2012" / В. Новобранец. – 2009. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/marketingnews.php?id=15646>
44. Николаенко В.И. Особенности становления и развития маркетинга спортивных клубов Украины / В.И.Николаенко // Педагогика, психология и медико-биологические проблемы ФВ и С. – Харьков: ХХПИ, 2000. - №9. – С. 44-47.
45. О положении спортивных клубов в Великобритании и Австралии // Новости спорта для всех. Международный и зарубежный спорт: Политика, менеджмент и маркетинг. – М., 1994, №1. - С. 25-26.
46. Окуньков Ю.В. и др. Отношение предпринимателей к спорту / Ю.В.Окуньков // ВНИИФК. – М, 1997. - С. 262-275.
47. Основи економічної теорії: Підручник у 2-х кн. /Ред. Ю.В. Ніколенко. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: Либідь, 1998. Кн.2. Підприємництво, маркетинг, менеджмент. Відтворення в національному і світовому господарстві. – 272 с.

48. Переверзин И.И. Менеджмент спортивных организаций / И.И.Переверзин. – М.: Кондор, 2002. – С.22-32, 156-178.
49. Свиридов Ю. Маркетинговые стратегии в футболе // EDP Sports Marketing / Ю. Свиридов. – 2010. – Режим доступа: <http://www.edpsportsukr.com.ua..>
50. Сейранов С.Г. Макроэкономическое регулирование предпринимательской деятельности в сфере физической культуры и спорта / С.Г Сейранов // Межд. симпозиум «Физическая культура и спорт в условиях рынка: проблема управления, экономики, предпринимательства и права. – Москва, 1-2 февраля, 1994 г. – М, 1994. – С. 63-68.
51. Сейранов С.Г. Развитие рыночных отношений в сфере физической культуры и спорта / С.Г Сейранов //ФК и С в Российской Федерации. Сб. статей. – М, 2000. – С.39-54.
52. СОК – лучшее из всех лекарств: (Маркетинг и спортивно-оздоровительные клубы) /Башкиров М., Гуськов С.И. //Спорт для всех. – 1994. - №14. – С.6.
53. Спортивный клуб в Германии //Спорт для всех. – 1996. - №1. - С.44-45.
54. Спортивный клуб и государство, право и финансы на весах выгод // Спорт для всех. – 1996. - №1-2. - С.36-40.
55. Спортивный менеджмент: вопросы теории и практики (коллективная монография). Научное издание /УГУФВС. – К.: Спорт, 1996. – С.54-62.
56. Статистика спортивного бизнеса // Организация и управление физической культуры и спорта в зарубежных странах. – М., 1991. – Вып. 9-10. – С.37-45.
57. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта. – 3-е изд., стереотип / О.Н.Степанова. – М.: Советский спорт, 2007. – 256 с.
58. Сто активных дней в году [О коммерческой стороне оздоровительных клубов/ по материалам «Спортинг гудз бизнес: США»] // Спорт для всех

- 1997. - №2. – С. 58.
59. Руденко И.В. Современные особенности процесса предпринимательства в области физкультурно-оздоровительных услуг / И.В. Руденко // Межд. симпозиум «Физическая культура и спорт в условиях рынка: проблема управления, экономики, предпринимательства и права. – Москва, 1-2 февраля, 1994 г. – М, 1994. – С.78-79.
60. Томич М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты / М. Томич. - М., 2005. - 224 с.
61. Україна. Міністерство освіти і Міністерство у справах молоді і спорту „Про координацію діяльності спортивних клубів і створення спілки студентського спорту України: наказ // Інформ. збірник МО України. – 1993. - №6. – С.17.
62. Україна спортивна в цифрах 2008-2010 роки. Інформаційний довідник. – К.: Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту, 2011. – 400 с.
63. Україна спортивна в цифрах 2010-2011 роки. Інформаційний довідник. – К.: Державна служба молоді та спорту України, 2012. – 206 с.
64. Україна спортивна - 2013. Інформаційний довідник. – К.: Міністерство молоді та спорту України, 2014. – 267 с.
65. Хэйнеманн К. Соц.-экономические проблемы спортивных клубов К. Хэйнеманн //Зарубежный спорт: Менеджмент и маркетинг. – тематич. Подборка. – М., 1992. – Вып. 5-6. – С. 32-47.
66. Heinemann K. Socioeconomic problems of sports club. – International review for sociology in sport, 1991, vol. 19, № 3-4.
67. Mullin B., Hardy S., Sutton W. Sport Marketing. Third Edition. – Champaign Ill., Human Kinetics Publ., 2007. – 540 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Анкетування проводиться анонімно, всі отримані дані будуть представлені в узагальненому вигляді.

Мета анкети: визначення факторів і умов, що впливають на ефективність розвитку спортивних клубів у сучасних умовах.

1. Якого рівня розвитку досягла існуюча в Україні система спортивних клубів?

- 1.1. Високого
- 1.2. Середнього
- 1.3. Нижчого від середнього
- 1.4. Важко відповісти

2. Чи потрібно збільшувати кількість спортивних клубів в Україні?

- 2.1. Так
- 2.2. Ні
- 2.3. Важко відповісти

3. За рахунок яких коштів повинні, на Ваш погляд, існувати спортивні клуби?

- 3.1. Коштів державного бюджету
- 3.2. Коштів місцевих бюджетів
- 3.3. Засобів громадських організацій
- 3.4. Коштів приватних структур
- 3.5. Коштів населення
- 3.6. Інших коштів

4. З найефективніших засобів реклами, на ваш погляд, які б ви вибрали?

- 4.1. Буклети і плакати в людних місцях
- 4.2. Рекламу в засобах масової інформації

4.3. Рекомендації членів клубу знайомим

4.4. Інші

5. При складанні загального бізнес-плану діяльності спортивного клубу, яким аспектам слід приділяти особливу увагу?

5.1. Детальному опрацюванню бізнес-плану конкретних спортивних заходів

5.2. Планам щодо розширення сфери діяльності

5.3. Перспективі подальшого розвитку спортивного клубу

5.4. Іншим

6. Як широко, на Вашу думку, використовується бізнес-планування в діяльності спортивних клубів?

6.1. Всі клуби працюють за бізнес-планами.

6.2. Більшість складають бізнес-план.

6.3. Приблизно половина.

6.4. Менше від половини

6.5. Ніхто.

7. Який із зазначених розділів бізнес-плану, на вашу думку, найбільш значимий? (Позначити обрану відповідь цифрами від 1 до 5, враховуючи, що 1 — найвище значення)

6.1. Аналіз ринку.

6.2. План маркетингу.

6.3. Виробничий план.

6.4. Організаційний план.

6.5. Оцінка ризиків.

6.6. Фінансовий план.

8. На що слід звертати увагу при виході на спортивний ринок із новою послугою?

8.1. Новизну послуги.

8.2. Якість і ціну вже добре відомої на ринку послуги.

8.3. Всебічний фізичний розвиток спортсменів.

8.4. Отримуване задоволення від проведення часу.

8.5. Інше

9. Можливі способи збільшення членів спортивного клубу?

9.1. Розширення спектру послуг, що пропонуються.

9.2. Збільшення числа приміщень, пов'язаних із відкриттям нових видів послуг, що надаються.

9.3. Взаємовигідна співпраця з федераціями з видів спорту

9.4. Контакти з іменитими спортсменами (імідж еліти)

9.5. Інша

10. Вкажіть Ваш вік.

10.1. До 20

10.2. Від 20 до 24

10.3. Від 25 до 30

10.4. Від 31 до 40

10.5. Від 40 до 50

10.6. Понад 50

11. Вкажіть Вашу освіту.

11.1. Середня

11.2. Середня спеціальна

11.3. Незакінчена середня

11.4. Вища

12. Ваш стаж роботи?

12.1. Студент

12.2. До 5 років

12.3. До 15 років

12.4. Більший від 15 років

Дякуємо вам за щирі відповіді і за приділену увагу

ДОДАТОК Б
ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	% відношення	Ранг
1	Якого рівня розвитку досягла існуюча в Україні система спортивних клубів?	Високого Середнього Нижчого відсереднього Важко відповісти	10 7	58,8 41,2	4 7
2	Чи потрібно збільшувати кількість спортивних клубів в Україні?	Так Ні Важко відповісти	17	100	1
3	За рахунок яких коштів повинні, на Ваш погляд, існувати спортивні клуби?	Коштів державного бюджету Коштів місцевих бюджетів Засобів громадських організацій Коштів приватних структур Коштів населення Інших коштів	14 3	82,35 17,65	2 11
4	З найефективніших засобів реклами, на ваш погляд, які б ви вибрали?	Буклети і плакати в людних місцях Рекламу в засобах масової інформації Рекомендації членів клубу знайомим	5 11 1	29,41 64,71 5,88	9 3 13
5	При складанні загального бізнес-плану діяльності спортивного клубу, яким	Детальному опрацюванню бізнес-плану конкретних спортивних заходів	8	47,04	6

	аспектам слід приділяти особливу увагу?	Планам щодо розширення сфери діяльності Перспективі подальшого розвитку спортивного клубу Інше	7 2	41,2 11,76	7 12
6	Як широко, на вашу думку, використовується бізнес-планування в діяльності спортивних клубів?	Всі клуби працюють за бізнес-планами Більшість складають бізнес-план Приблизно половина Менше від половини Ніхто	9 5 3	52,94 29,41 17,65	5 9 11
7	Який із зазначених розділів бізнес-плану, на вашу думку, найбільш значимий?	Аналіз ринку План маркетингу Виробничий план Організаційний план Оцінка ризиків Фінансовий план	2 3 4 4 4	11,76 17,65 23,53 23,53 23,53	12 11 10 10 10
8	На що слід звертати увагу при виході на спортивний ринок з новою послугою?	Новизну послуги Якість і ціну вже добре відомої на ринку послуги Всебічний фізичний розвиток спортсменів Отримуване задоволення від	2 3 4 4	11,76 17,65 23,53 23,53	12 11 10 10

		проводження часу Інше	4	23,53	10
9	Можливі способи збільшення членів спортивного клубу?	Розширення спектра пропонованих послуг	5	29,41	9
		Збільшення числа приміщень, пов'язаних із відкриттям нових видів наданих послуг	11	64,71	3
		Взаємовигідна співпраця з федераціями за видами спорту	1	5,88	13
		Контакти з іменитими спортсменами (імідж еліти) Інше			
10	Вкажіть Ваш вік	Від 20	2	11,76	12
		Від 20 до 24	2	11,76	12
		Від 25 до 30	6	35,30	5
		Від 31 до 40	3	17,66	10
		Від 40 до 50	2	11,76	12
		Понад 50	2	11,76	12
11	Вкажіть Вашу освіту	Середня	3	17,65	10
		Середня спеціальна	5	29,41	9
		Незакінчена середня	2	11,76	12
		Вища	7	41,18	7
12	Ваш стаж роботи?	Студент	4	23,53	8
		До 5 років	4	23,53	8
		До 15 років	6	35,29	5
		Понад 15 років	3	17,65	10