

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: «СПОРТИВНИЙ КЛУБ ЯК СУБ'ЄКТ СУЧАСНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Тиртишника Іллі В'ячеславовича
Науковий керівник: Мічуда Ю.П.,
доктор наук з фізичного виховання
та спорту, професор
Рецензент: Семененко В. П.,
кандидат наук з фізичного виховання
і спорту, доцент
Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КЛУБ ЯК ПРОВІДНА ЛАНКА СУЧАСНОГО СПОРТУ.....	6
1.1. Організаційні та економічні аспекти діяльності сучасного спортивного клубу	6
1.2. Головні види спортивних клубів.....	10
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	21
2.1. Методи дослідження.....	21
2.2. Організація дослідження.....	23
РОЗДІЛ 3. ХАРАКТЕРНІ РИСИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНОГО КЛУБУ.....	25
3.1. Принципи підприємницької діяльності клубу.. ..	25
3.2. Джерела доходів спортивного клубу.....	29
3.3. Ресурси спортивного клубу та їх використання у підприємстві.....	35
3.4. Спортивний клуб на ринку фізкультурно-спортивних послуг.....	37
Висновки до розділу 3.....	40
РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ	43
4.1. Характеристика системи спортивних клубів в Україні.....	43
4.2. Підприємництво як фактор розвитку клубної системи в Україні.....	46
Висновки до розділу 4.....	54
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	58
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	61
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність. Зміни, що відбуваються протягом останніх трьох десятиліть в Україні в економічній сфері суспільства, призвели до істотних економічних трансформацій і у сфері фізичної культури та спорту. Формування ринкової системи знайшло своє відображення у зміні підходів фізкультурно-спортивних організацій до вирішення проблем власного ресурсного забезпечення, використання таких методів господарської діяльності, які забезпечували б високі економічні результати. Це, у свою чергу, створює надійні економічні передумови для задоволення зростаючих потреб населення у якісних фізкультурно-спортивних послугах.

Вказані проблеми безпосередньо стосуються і такої важливої компоненти сфери фізичної культури і спорту як спортивні клуби, які є головними виробниками спортивно-оздоровчих, спортивно-тренувальних та спортивно-видовищних послуг. Їхня успішна господарська діяльність на сьогодні є важливим фактором розвитку вітчизняного ринку послуг. Водночас, незважаючи на те, що проблеми здійснення господарської діяльності вітчизняних спортивних клубів стала привертати до себе дедалі більшу увагу фахівців-практиків та науковців, загалом вони залишаються поки що недостатньо вивченими. Це свідчить про актуальність цієї проблеми у сфері фізичної культури та спорту в Україні. Поліпшення соціально-економічних передумов умов господарської діяльності спортивних клубів сприятиме підвищенню ефективності функціонування сфери фізичної культури та спорту в умовах ринкових відносин.

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

Мета дослідження – визначити характерні риси спортивного клубу як суб'єкта господарської діяльності в умовах сучасного ринку.

Завдання дослідження:

1. За підсумками аналізу спеціальних джерел визначити особливості клубу як організаційної форми спортивної діяльності
2. Узагальнити зарубіжний досвід господарської діяльності спортивних клубів.
3. Охарактеризувати зміст та результати господарської діяльності спортивних клубів.
4. Визначити стан та проблеми економічного розвитку спортивних клубів в Україні.
5. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення господарської діяльності спортивних клубів України.

Об'єкт досліджень – сучасна система спортивних клубів.

Предмет досліджень – господарська діяльність спортивних клубів.

Для вирішення поставлених завдань були використані такі **методи**:

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

Наукова новизна дослідження у тому, що у ній вперше:

- узагальнено зарубіжний досвід господарської діяльності спортивних клубів, проаналізовано різні моделі організації зарубіжних клубів;
- визначено стан та проблеми економічного розвитку спортивних клубів в Україні в сучасних умовах.

Практична значимість. Отримані результати досліджень та сформульовані практичні рекомендації можуть бути використані для покращення діяльності клубної системи в Україні.

Окремі положення роботи можуть бути використані у процесі підготовки фахівців у галузі спортивного менеджменту у Національному університеті фізичного виховання та спорту, а також в інших вузах фізичного виховання та спорту.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається з вступу, 4-х розділів, висновків, практичних рекомендацій, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи – 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1

СПОРТИВНИЙ КЛУБ ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Поняття та принципи організації спортивного клубу

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що спортивні клуби є основною організаційною формою фізкультурно-спортивної діяльності більшості розвинених країн світу (табл. 1.1) [52]. у зарубіжних країнах поряд з популярними клубами професійного футболу, хокею та інших ігрових видів спорту функціонує безліч різних типів клубів оздоровчої спрямованості [3].

Таблиця 1.1

Показники розвитку спортивних клубів у країнах Європи

Країна	Кількість клубів, тис.	Населення, млн. чол.	Кількість мешканців на 1 клуб
Франція	170	58,0	341
Велика Британія	160	49,5	309
Німеччина	88	82,5	937
Італія	72	56,7	787
Нідерланди	30	16,2	540
Швеція	29	8,8	303
Данія	14	5,3	378
Бельгія	17	10,2	600
Греція	12	11,0	916
Австрія	11,3	8,0	708
Україна	10,8	4,8	4400
Португалія	10	11,0	1100
Фінляндія	8	5,2	650
Угорщина	5,4	10,1	1875
Всього по Європі	700	-	514

Необхідно чітко визначити, що ж є у сучасних умовах спортивний клуб в організаційному та економічному сенсі.

У статті 9 Закону України «Про фізичну культуру та спорт» (2009 р.) надано таке визначення спортивного клубу: «Спортивні клуби є установами фізичної культури та спорту, які забезпечують розвиток певних напрямків фізичної культури та спорту, видів спорту, здійснюють фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надають фізкультурно-спортивні послуги. Спортивні клуби діють на підставі статуту (положення) та реєструються в установленому порядку. Засновниками спортивних клубів можуть бути фізичні та юридичні особи» [10].

Система спортивних клубів та розвиток клубного бізнесу, в економічному плані, пройшла два етапи у своєму розвитку. Їх умовно можна назвати докомерційним та комерційним етапами розвитку. Спортивний клуб на докомерційному етапі був своєрідною " закритою" моделлю клубу, тобто вироблені їм послуги знаходилися як би всередині клубу, і споживалися виключно членами клубу. Ця модель клубу відбиває функціонування фізичної культури та спорту ранніх етапах розвитку ринкової економіки [30].

Комерційний етап характеризується, передусім, тим, що добровільні спортивні об'єднання зіштовхнулися з економічними проблемами, які від проблем підприємств, котрі займаються бізнесом. І сам процес подолання цих проблем викликав деякі зміни у структурі та соціальній організації спортивних клубів. Так, клуб із відносно "закритої" економічної структури змушений перетворюватися на "відкрити". Тим самим він змушений вести діяльність, у якій дедалі більше орієнтується на надання послуг усім охочим, а не лише членам клубу. Внаслідок цього відбувається комерціалізація діяльності клубу.

Такий стан речей обумовлено низкою об'єктивних обставин, які впливають із закономірностей функціонування сучасної ринкової економіки. У зв'язку зі зростанням витрат на поточну діяльність клуб не може існувати переважно за рахунок членських внесків.

Спортивний клуб є економічним підприємством, він виробляє "товари" і, отже, повинен стежити за приходом та витратою, робити інвестиції, займатися плануванням та організацією, маркетингом товарів тощо. Він, як будь-яке інше підприємство комерційного типу, використовує наявні в нього ресурси (спортивні споруди, обладнання та інвентар) для виробництва фізкультурно-спортивної послуги.

Аналіз діяльності зарубіжних та 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, устаткування, інвентар, працю персоналу та інших.) виробництва продукції (фізкультурно-спортивних і оздоровчих послуг) [31, 57]. У той же час клубу притаманні істотні відмінності від підприємств спортивного типу. Головні з них впливають із принципів його формування та функціонування. Визначальними серед них є:

добровільне членство – людина добровільно вступає до клубу, маючи намір отримати відповідні послуги, що відповідають його інтересам;

орієнтація на інтереси клубу – клуб намагається задовольнити інтереси членів клубу, щоб зберегти їх;

незалежність від третіх осіб – клуб виконує свої завдання, несе економічну відповідальність та підтримує себе за рахунок фінансових чи інших вкладів членів. Клуб як добровільне об'єднання не залежить від держави;

демократична структура прийняття рішення — члени клубу згідно зі статутом мають рівне право прямо чи опосередковано визначати, що відбувається чи має відбуватися у клубі. Доля клубу залежить від його членів;

добровільна робота – частина членів клубу виконують необхідні клубу функції безкоштовно. Вони вважаються почесними працівниками. Обов'язки, пов'язані з прийняттям рішень, навчанням та виконанням рішень, головним чином виконуються почесними працівниками (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи організації та функціонування спортивного клубу

Модель клубу, побудована на названих принципах, є свого роду "класичною" та 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 загалом керуються цією моделлю організації. Використання її передбачає, що основним джерелом фінансування господарської діяльності клубу є членські внески, які зазвичай забезпечують понад 50 % доходу [30; 45].

Прикладом може бути структура доходів досить типового для Західної Європи клубу "Грендж клуб" (Едінбург, Шотландія). Клуб заснований у 1832 р. Спеціалізується на крикеті, хокей на траві, тенісі, сквоші. Клуб отримує доходи з таких джерел: членські внески близько 70%, виручка бару - 20%, доходи від приміщень - 8%, вхідні квитки - 1%, інші джерела - 1% [56].

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

У сучасних умовах дедалі частіше використовуються такі організаційно-правові форми клубів, як господарські товариства та акціонерні товариства [40].

2.1. Спортивний клуб як основна організаційна форма фізичної культури і спорту в зарубіжних країнах

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що спортивні клуби є основною організаційною формою менеджменту в фізичному вихованні та 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 [30].

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. ін.

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].

За останній час 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, 61].

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 спортивно-оздоровчого 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 тисяч 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 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 (багатопрофільні, 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 спортивно-оздоровчого 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, 56].

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 [12, 55].

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 [14, 56].

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, 61].

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, 51].

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 випливають із принципів його формування і функціонування. Визначальними серед них є:

добровільне членство – людина добровільно приходить до клубу, маючи намір отримати відповідні послуги, які відповідають її інтересам;

орієнтація на інтереси клубу – клуб намагається задовольнити інтереси членів клубу, щоб зберегти їх;

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;

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;

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 [56, 60].

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% [57].

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

Висновки до розділу 1

Аналіз спеціальних літературних джерел дозволяє зробити висновки у тому, що спортивний клуб є важливою організаційною ланкою сфери

фізичної культури та спорту. Він реалізує такі самі економічні функції, як будь-яке підприємство. У той же час клубу притаманні істотні відмінності від підприємств спортивного типу. Головні з них впливають із принципів його формування та функціонування.

Особливо актуальними для новостворюваних клубів, що вже діють, є економічні проблеми. Вони фактично визначають долю клубу, його здатність зберігати себе як незалежну організаційну структуру, розвивати та вдосконалювати свою діяльність. В силу цього спортивним клубам важливо освоювати та впроваджувати у практику своєї діяльності елементи підприємництва.

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.

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 понад 70-ти 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.

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

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.

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.

Методи математичної статистики. Обробку кількісних і якісних даних, отриманих у результаті досліджень, проводили загальноприйнятими методами математичного розрахунку.

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 50 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

ХАРАКТЕРНІ РИСИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНОГО КЛУБУ

3.1. Принципи підприємницької діяльності клубу

Розглядаючи господарську діяльність спортивного клубу важливо визначити сутність цього економічного феномена. Для цього слід звернутися до офіційного правового акту – Господарського кодексу України. У статті 3 цього документу господарська діяльність визначається як “діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність”. При цьому встановлюється, що “господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва - підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність)”.

Статтею 55 Кодексу також встановлено, що “суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством. ...Суб'єктами господарювання є:

- 1) господарські організації – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку [7].

Економіка фізичної культури та спорту належить до сфери послуг. Виробництво послуг у економічному сенсі - процес динамічніший, ніж виробництво товарів, які мають матеріальну форму. Це пов'язано з тим, що у відтворювальному процесі, що здійснюється у сфері послуг, відсутня фаза поділу, тобто. виробництво послуги, як правило, збігається із 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. Слід зазначити і досить низьку матеріаломісткість фізкультурно-спортивних послуг, тобто. для господарської діяльності потрібен значно менший початковий капітал, ніж у галузях матеріального виробництва. Крім цього, підприємці, які здійснюють свою діяльність у сфері фізичної культури та спорту, можуть розраховувати на значну ємність ринку фізкультурно-спортивних послуг у зв'язку з тим, що їх споживачами є представники всіх вікових груп [25].

Комерційні клуби здійснюють свою господарську діяльність у формі підприємництва. Підприємництво – це форма ділової активності, заснована на інноваційному, економічно ризикованому підході до впровадження в систему існуючих у цій сфері економічних (господарських) зв'язків та радикальній зміні своєї ролі та місця у цій системі через виробництво та постачання на ринок спотивних товарів, фізкультурно-спортивних, рекреаційних, спортивно-видовищних, спонсорських послуг та інших видів продукту, які найповніше задовольняють потреби населення і можуть принести підприємницький дохід [5; 31; 43].

Становлення підприємництва у сфері фізичної культури та спорту як феномена ринку має низку особливостей. На ранніх етапах формування ринку підприємництво у сфері фізичної культури та спорту найчастіше не пов'язане із проявом самостійної ініціативи суб'єктів господарювання. Такий стан обумовлено тим, що формування ринку економіки фізичної культури та спорту здійснюється недостатньо природним шляхом. Він створюється не з

урахуванням нормально функціонуючих товарних відносин, але в руїнах адміністративної системи, власне, вольовим, адміністративним шляхом.

Погіршення економічного стану або банкрутство спортивного клубу має, як правило, однозначні негативні наслідки для споживачів фізкультурно-спортивних послуг. Так, наприклад, припинення діяльності фізкультурно-оздоровчого клубу в міському мікрорайоні, на підприємстві, у 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 з них, що займаються фізичною культурою та спортом, не мають можливості вибрати місце занять, а у разі закриття спортивної споруди змушені взагалі припинити їх.

У сфері фізичної культури та спорту прибуток не може виступати безпосередньою метою підприємницької діяльності. Орієнтація на отримання максимального прибутку істотно знизила б соціальну ефективність фізичної культури та спорту, оскільки через високі ціни на фізкультурно-спортивні послуги звужилося б коло їх споживачів. Фізкультура і спорт перетворилися б на елітарну сферу, недоступну широким верствам населення. З цих обставин прибуток фізкультурно-спортивних організацій має бути перетворено з основного на допоміжний стимул підприємницької діяльності. У багатьох розвинених країнах фізкультурно-спортивні організації мають статус некомерційних. Отримуваний ними прибуток використовується виключно для розвитку їхньої матеріальної бази. Суспільно нормальний рівень оплати праці працівників динних організацій підтримується за рахунок бюджетних коштів. Така форма підприємницької діяльності використовується насамперед у сфері оздоровчої фізичної культури та масового спорту. Крім того, статус некомерційних організацій мають професійні ліги [43].

З розвитком ринкових відносин та їх інтенсивним проникненням у сферу фізичної культури та спорту своєрідна "класична" модель функціонування клубу (див. розділ 1) зазнала значних змін. Відбулася

поступова монетаризація стосунків у клубі. Вклади членів клубу у формі безоплатної діяльності поступово замінилися грошовими вкладами. З добровільного об'єднання, створеного задоволення духовних інтересів своїх членів, клуб перетворився на підприємство сервісу, головною метою якого стає виробництво "зовнішніх" послуг і отримання в такий спосіб доходу [12]. Таким чином, клуб перетворюється на суб'єкт підприємництва.

У ситуації перехідної економіки України клуб як суб'єкт підприємницької діяльності повинен здійснювати свою господарську діяльність, прагнучи отримати прибуток. Наявність прибутку – це обов'язкова умова функціонування комерційного клубу в умовах ринку України [46].

Світовий досвід дає підстави стверджувати що у найефективнішим способом ведення господарської діяльності є спосіб, який отримав назву комерційного розрахунку. Це спосіб господарювання та керівництва економікою підприємства, заснований на використанні дії об'єктивних економічних законів. Він може бути використаний і спортивними клубами, але у дещо модифікованому вигляді.

В основу комерційного розрахунку [44] покладено відповідні засади. Головними є:

- *господарська самостійність* - клуб сам організовує господарську діяльність, веде облік всіх витрат та доходів, оплачує працю тренерів та інших працівників тощо;

- *самоокупність витрат (беззбитковість) та рентабельність*. Вони мають на увазі точний облік та зіставлення витрат і результатів повного відшкодування цих витрат;

- *самофінансування*. Це не тільки самоокупність витрат, а й закріплення частини отриманого прибутку (якщо є) за клубом. Матеріальна зацікавленість працівників у поліпшенні кінцевих результатів виробництва

досягається шляхом використання госпрозрахункового доходу для оплати праці працівників та освіти фондів економічного стимулювання.

Чимале значення має для виживання клубів у сучасних умовах початку ринку уміння їхніх керівників приймати управлінські рішення у сфері фінансів та маркетингу, які мають виключно важливе значення на ранніх етапах розвитку клубів [8; 25; 34; 40].

Проте клуб відрізняється від підприємств комерційного типу і не може здійснити функції комерційного розрахунку. Для реалізації цього завдання клубу при його створенні необхідно планувати додаткові джерела фінансування та покриття витрат, крім послуг, що надаються. Значно ускладнюють використання принципів комерційного розрахунку особливості економічної ситуації, що склалася в Україні останніми роками.

3.2. Джерела доходів спортивного клубу

Доходи клубу – це сума цін всіх послуг, які надає клуб за певний період часу, а також грошові надходження від різних супутніх джерел [19].

Виходячи з досвіду діяльності зарубіжних клубів, можна визначити, що для громадських, некомерційних клубів основними джерелами доходів є різні дотації державних органів різного рівня, а для приватних та комерційних клубів – основними є членські внески (вступний та регулярний) до 70%. 30% посідає додаткові джерела фінансування.

Членські внески можуть нараховуватися у таких видах:

- оплата права користування послугами клубу за певний період (три місяці, півроку, рік, довічно);
- клієнт вносить оплату протягом року, що не звільняє його оплачувати кожен наступну послугу окремо;
- клієнт сплачує вступний внесок та щомісячні членські внески. Він є найбільш типовим, оскільки клієнт щомісяця приймає рішення у тому, продовжувати йому членство чи ні [3; 12].

Додатковими джерелами доходів клубів можуть бути: надання додаткових платних послуг (скриньок з продажу спорттоварів, закусошна, масажний кабінет, соковий бар тощо). До окремої групи послуг можна віднести дохід від надання камер зберігання, торгових автоматів, від нарахування відсотків на капітал у банку тощо, надходження від спонсорів, ліцензійної, видавничої діяльності, дотації місцевих органів влади та інших, не заборонених чинним законодавством.

Джерела доходів для кожного виду спортивного клубу є різними як за походженням, так і за обсягами. Це зумовлено багатьма факторами. Так, для професійних футбольних клубів найбільш значущими є такі фактори:

- рівень спортивних досягнень клубу;
- рівень розвитку футболу у країні, на континенті;
- рівень популярності клубу у місті, регіоні, країні, світі;
- наявність у клубі гравців-“зірок”;
- наявність у клубу стадіону, що відповідає сучасним вимогам;
- ефективність програм маркетингу та брендингу, що реалізуються клубом;
- використання клубом новітніх технологій зовнішньої комунікації;
- організаційно-правова форма клубу.

Як закономірність можна виділити ту обставину, що різноманітність джерел фінансування клубу визначається ступенем зрілості соціально-економічного середовища, в якому розвивається футбол у країні (рівнем доходів населення, фондом вільного часу населення, рівнем конкуренції між виробниками на національному ринку, наявністю правової бази спортивного спонсорства і т.п.), а також ступенем інтегрованості футбольних клубів у систему національного та особливо зовнішнього ринку футбольних видовищ. У цьому сенсі на перших позиціях серед країн великої «футбольної» п'ятірки є клуби Англії. Джерела їх доходів відрізняються великою різноманітністю (рис. 3.1).

Фахівці фірми "Deloitte & Touche" (аудиторська компанія, яка становить рейтинг найприбутковіших клубів світу) об'єднують джерела фінансування професійних футбольних клубів у три основні групи [50].



Рис. 3.1. Джерела доходів клубів англійської Прем'єр-ліги

До першої групи ("matchday") відносяться доходи, які отримують від глядачів під час відвідування ними матчів за участю клубу – виручка від придбання вхідних квитків та абонементів, покупки сувенірної продукції клубу, відвідування клубних закладів громадського харчування тощо.

Друга група ("broadcasting") включає у собі кошти, одержувані клубами від представників ЗМІ, передусім телевізійних компаній за придбані ними права трансляцію ігор з участю клубів.

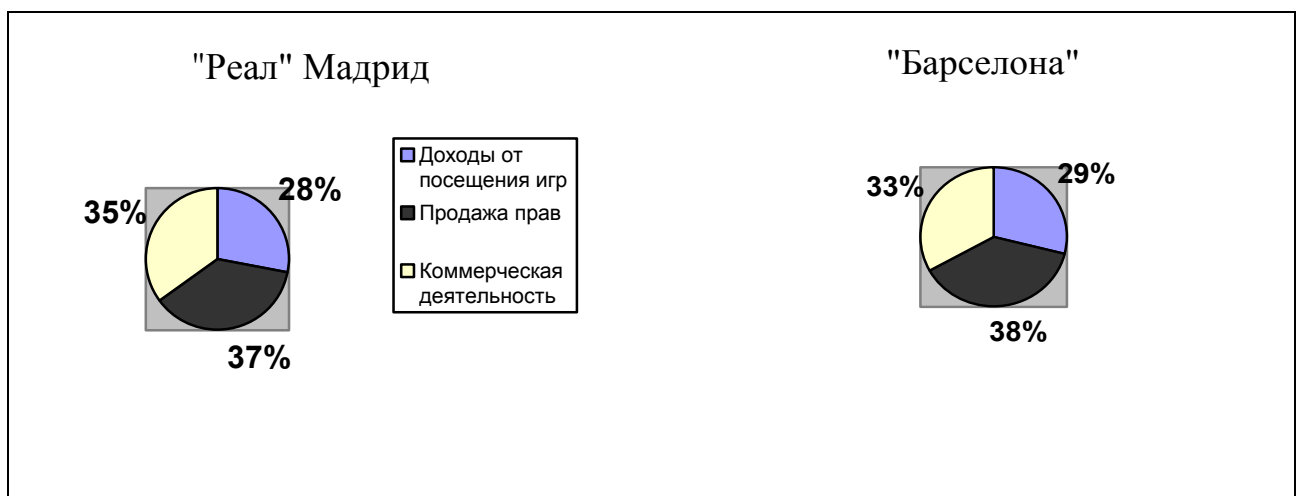
Третя група ("commercial") об'єднує доходи, отримані клубами від компаній-спонсорів, рекламодавців, від продажу ліцензій на право використання символіки клубу, від мерчендайзингу та іншої комерційної діяльності клубу.

Існують відмінності у структурі джерел доходів клубів різних країн. Такі відмінності притаманні також клубам, що входять до фінансової еліти Європи (рис. 3.2) [59].

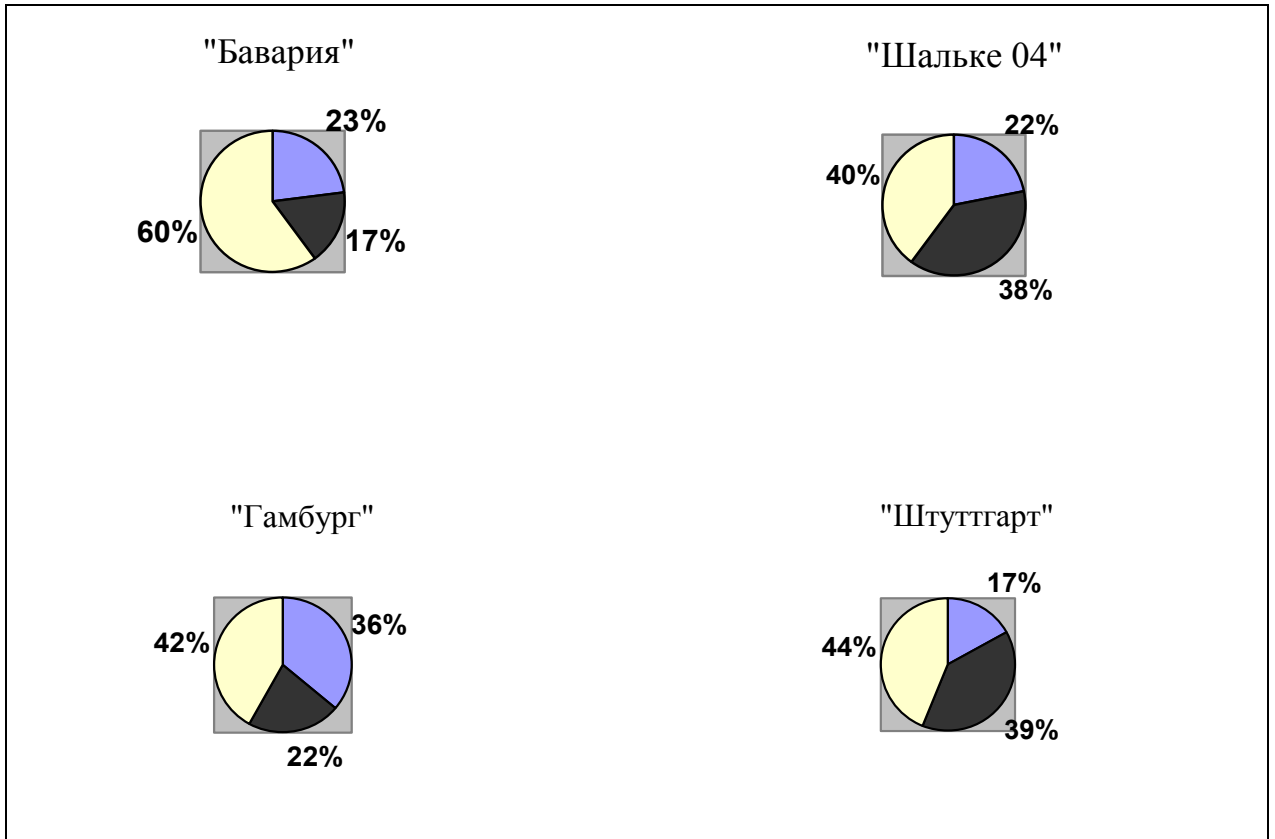
За підсумками сезону 2007-2008 років. провідні іспанські клуби «Реал» та «Барселона» мають приблизно рівнозначні за питомою вагою джерела доходів із незначною перевагою доходів від продажу телевізійних прав

Німецькі клуби вирішують проблему фінансування за рахунок комерційної діяльності – роботи зі спонсорами, рекламодавцями, мерчендайзингу. Водночас слабким місцем фінансування більшості клубів є використання доходів від продажу телевізійних прав.

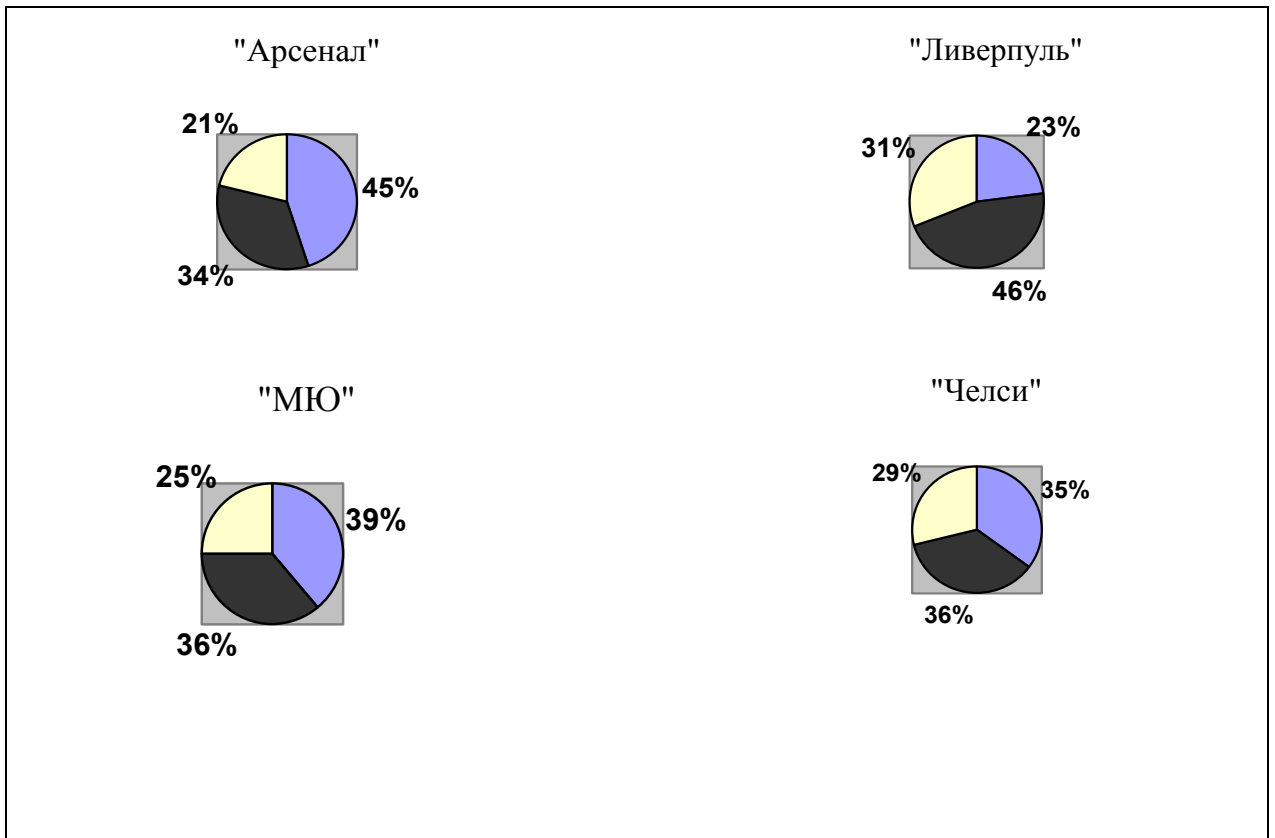
Іспанія



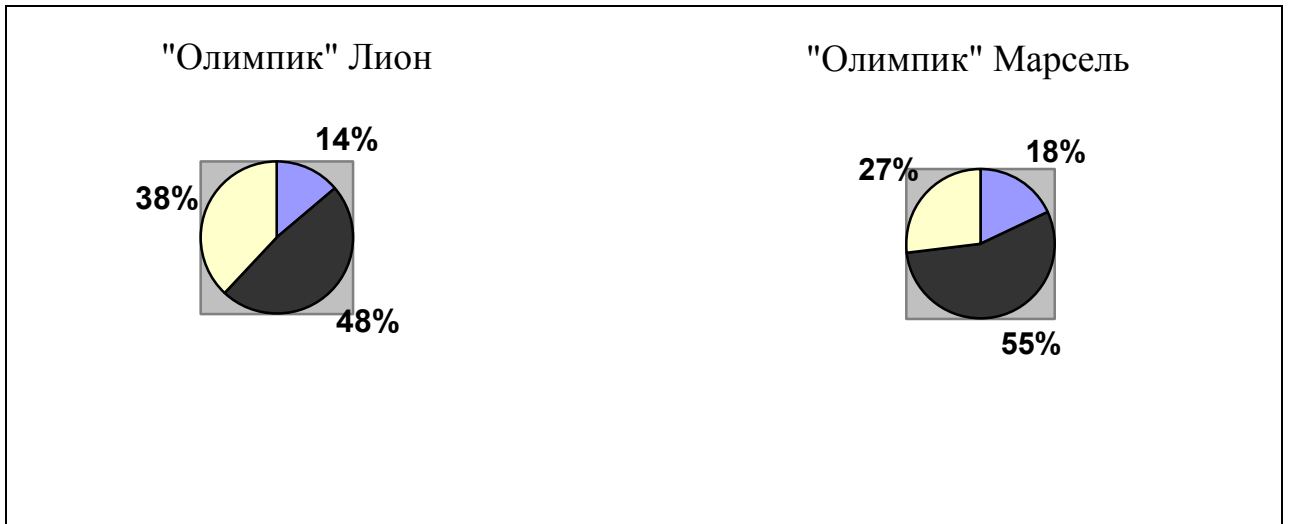
Німеччина



Англія



Франція



Італія

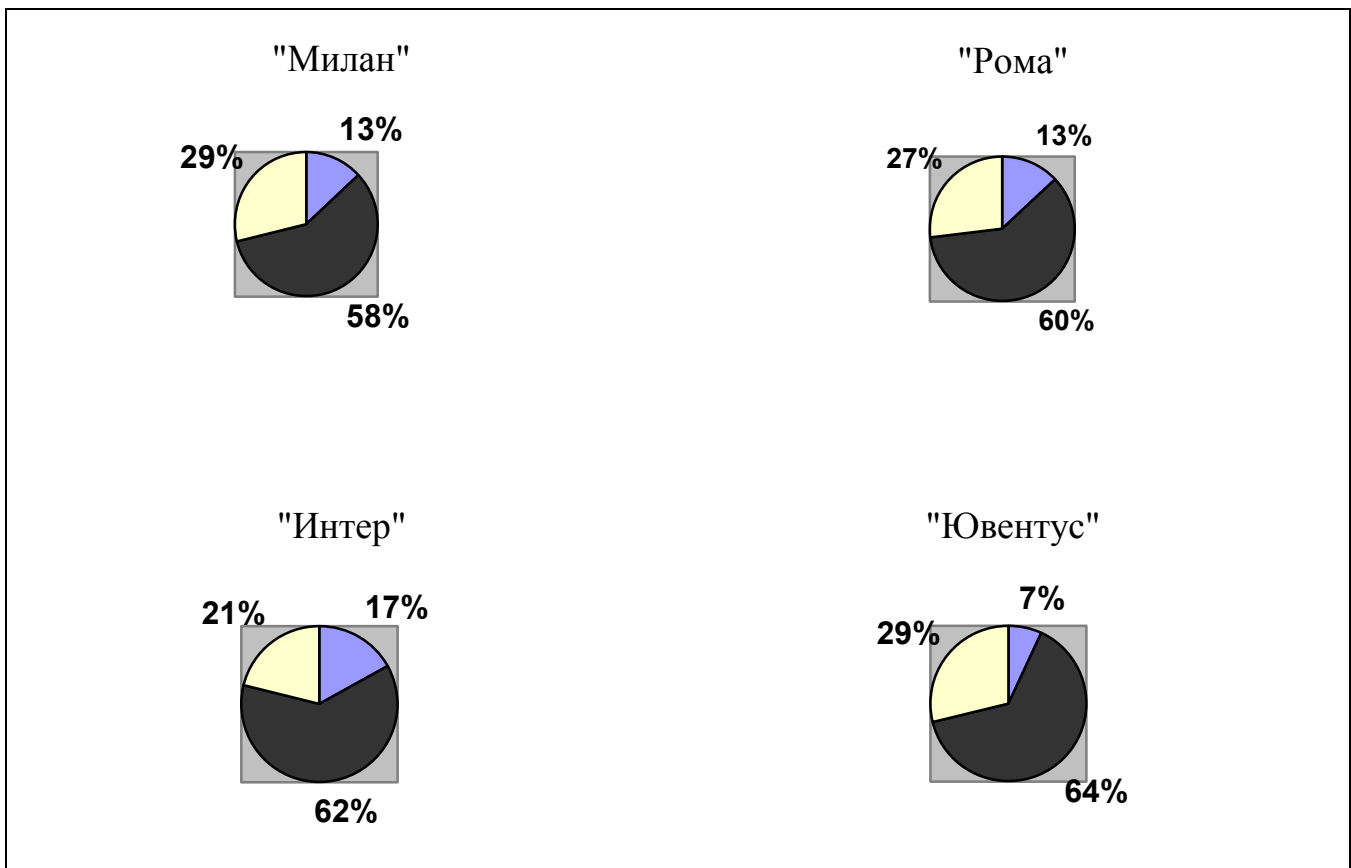


Рис. 3.2. Структура доходів провідних клубів
різних країн Європи

У країнах з ринком, що формується, структура доходів спортивних клубів дещо інша.

Відмінною особливістю формування доходів клубів таких країн є вкрай низький рівень доходів від продажу квитків та абонементів, а також комерційної діяльності.

3.3. Ресурси спортивного клубу та їх використання у підприємстві

Витрати - величина передбачувана, і можна прорахувати наперед. Долар, заощаджений на видатках, є ціннішим, ніж долар, отриманий шляхом збільшення прибутку. Американські фахівці розробили чотири шляхи зменшення витрат, якщо немає основного джерела - припливу нових членів чи його чисельність знижується: а) необхідно витратити менше; б) витратити стільки ж; в) перерозподілити витрати (між різними сферами діяльності); г) необхідно витратити більше (на рекламу та якість послуг для залучення нових членів).

У США останнім часом для аналізу видаткової частини бюджету фітнес-клубів користуються моделлю К.Хаммера та А.Шварца, згідно з якою слід розрізняти фіксовані та поточні витрати. Проте, розподіл це дуже умовно, оскільки у бухгалтерських проводках воно все одно не фігурує. Необхідно воно керівництву фітнес-клубу для розпорядження грошима таким чином, щоб, покриваючи витрати на виплату за борговими зобов'язаннями, податки, страховку та амортизацію, якнайбільше збільшити дохід.

Професійні футбольні клуби та професійні футбольні ліги багатьох країн, підкоряючись вимогам ринку, сконцентрували свої зусилля, насамперед на забезпеченні високої якості послуг. Це, у свою чергу, вимагало суттєвого збільшення витрат клубів, а також зміни їхньої структури.

Орієнтовна структура витрат фітнес-клубів у США наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Типова структура витрат фітнес-клубу в США, % [12]

А. Постійні витрати

Вид витрат	Допустимі межі	Середня величина
Виплати за борговими зобов'язаннями	12 - 16	14
Податки на нерухомість	2 - 4	3
Страховка	2 - 4	3
Амортизація	8 - 10	9
Інші витрати	--	11
Всього		40

Б. Поточні витрати

Вид витрат	Допустимі межі	Середня величина
Зароботна плата персоналу клубу	28 - 32	30
Плата за комунальні послуги	7 - 9	8
Поточний ремонт та догляд за обладнанням	6 - 8	7
Реклама	4 - 6	5
Витрати на адміністративне обладнання та приладдя	2 - 4	3
Витрати на спортивне обладнання	2 - 4	3
Оплата послуг консультантів та ін.	2 - 4	3
Інші витрати	0 - 2	1
Всього		60

Оскільки якість послуг визначається насамперед особистісним фактором їх виробництва, тобто рівнем професійної майстерності спортсменів, то сьогодні клуби (команди) витрачають величезні кошти на

реалізацію трансферних проектів з метою придбання атлетів найвищої кваліфікації («зірок»), а також створення їм сприятливих матеріальних умов.

Так, у 2007 році під час літнього трансферного періоду англійські футбольні клуби витратили на покупку гравців більше одного мільярда доларів США проти 300 млн. дол. у 2006 році. Найбільше на покупку нових гравців витратив "Манчестер Юнайтед" - понад 51 млн фунтів стерлінгів. "Ліверпуль" витратив 50 млн. фунтів стерлінгів, "Тоттенхем" – 40 млн. фунтів, "Сандерленд" – 35 млн. фунтів. Слідом за англійськими футбольними клубами за загальною сумою витрат на купівлю нових гравців слідують іспанські команди, які витратили на зміцнення складів 539 млн. євро. Серед них на першому місці знаходиться мадридський "Реал", який витратив суму, що дорівнює 80 млн. фунтів стерлінгів. "Барселона" і мадридський "Атлетіко" витратили кошти, еквівалентні 50 млн. фунтів.

Питома вага коштів, що витрачаються на оплату праці гравців, має тенденцію до неухильного зростання та поступово посідає чільне місце у структурі витрат професійних клубів. Наприклад, за даними Центру спортивних досліджень Університету м. Лестера, питома вага фонду оплати праці гравців англійської Прем'єр-ліги за період із 1995 по 2000 роки зросла із 47 до 63 %. При цьому темпи зростання обсягів фонду оплати праці гравців (288%) значно перевищували відповідний показник обсягів сезонних бюджетів клубів ліги (223%).

3.4. Спортивний клуб на ринку фізкультурно-спортивних послуг

З метою забезпечення стабільного зростання доходів та прибутків сучасні спортивні клуби застосовують маркетинг послуг. Цей вид маркетингу, який беруть на озброєння клуби, значно відрізняється від традиційного маркетингу товарів. Важливо відзначити такі його особливості:

- по-перше, послугу, на відміну товару, не можна консервувати. Одна година простою тренувального залу, басейну, сауни ніколи не повернеться, а разом з ним — і можливість отримати відповідний прибуток;

- по-друге, сфера фізкультурно-спортивних послуг поєднує в собі, з одного боку, такі відчутні речі, як внутрішнє та зовнішнє оздоблення клубу; оснащеність його сучасними зручностями та обладнанням; чистоту у внутрішніх приміщеннях; охайний, спортивний зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу; вигідне (невигідне) розташування клубу з погляду його досяжності потенційними клієнтами тощо; з іншого боку, такі компоненти, як, наприклад, кваліфікація та рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу; швидкість, акуратність та ефективність його роботи; манеру поводження з клієнтом (привітність – непривітність, участь – байдужість, ввічливість – грубість тощо); "атмосферу", в якій проходять заняття в клубі, центрі та ін.

Зазначимо, що якщо спочатку орієнтація маркетингу йшла на виробництво продукту чи послуг, а потім на їх продаж, то нині у сфері фізкультурно-спортивних послуг став переважати його третій напрямок — на споживачів, орієнтуючи продавця не на свої інтереси, а на інтереси споживачів.

Відмінна особливість маркетингу фізкультурно-спортивних послуг полягає також у тому, що на першому плані тут виходять людські взаємини. Можна сміливо сказати, що ключова особливість маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг у тому, що це товар, а задоволення потреб людей. Однією з основних проблем у сфері маркетингу фізкультурно-спортивних послуг є те, що обслуговуючий персонал клубу, як правило, виявляється невідповідним до виконання своєї найважливішої функції — спілкування з клієнтом.

Ряд провідних фахівців у своїх роботах розглядають таку специфічну функцію маркетингу як сервіс. Споживача цікавлять як конкретні товари та, а й якість і обсяг, тобто. сервіс та комфорт. Організація сервісу має бути представлена всім комплексом послуг, які надаються покупцю з метою забезпечення ефективного використання купленого товару чи послуги протягом тривалого часу експлуатації. В умовах жорсткої конкуренції,

найкраща організація сервісу ваших товарів та послуг допоможе вам чимось виділитися, а значить, вирішити результати боротьби на вашу користь [14; 16].

Спортивний клуб із метою забезпечення високої ефективності маркетингової діяльності формує відповідну систему управління. Як показав аналіз літературних джерел, управління маркетингом сприймається як складний інформаційний процес. На будь-якому етапі управлінської діяльності керівник клубу отримує інформацію, групує, систематизує та аналізує її. Завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні цілей, що стоять перед нею.

Проведення фахівцями дослідження дозволили виявити зміст циклу управління у маркетингу, який характеризується наступним ланцюжком дій:

- формування цілей;
- Виявлення проблем, які можуть виникнути на шляху до досягнення поставленої мети;
- оцінка коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, для вирішення проблем;
- Виявлення альтернатив;
- Оцінка можливих наслідків планованих дій клубу на альтернативній основі;
- вибір найкращої альтернативи;
- розробка детального плану дій та забезпечення його бюджетом та іншими коштами;
- безпосереднє керівництво програмою;
- Оцінка досягнення поставлених цілей, контроль виконання;
- відстеження найважливіших тенденцій розвитку довкілля, можливих збоїв у діяльності підприємства, організація зворотний [15].

Закордонні фахівці зазначають, що при здійсненні маркетингової політики клубу слід завжди пам'ятати, що успішна реалізація фізкультурно-

спортивних послуг можлива лише за умови: а) компетентного керівництва спортивною організацією; б) залучення до роботи кваліфікованих спеціалістів; в) наявність необхідних умов споживачів послуг; г) оснащення спортивної організації сучасним обладнанням, комп'ютерною технікою; д) пропозиції комплексу додаткових та супутніх послуг.

Виходячи з вище сказаного, можна дійти невтішного висновку у тому, що маркетинг – не панацея від усіх бід, не чарівний засіб, що гарантує успіх у будь-яких обставин, а лише один із варіантів ділової стратегії, який може при вмілому його використанні призвести до успіху.

На думку зарубіжних фахівців, планування маркетингу має включати такі основні моменти:

1. Вступ: аналіз послуг та відповідь на основні питання, що виникають у тій галузі бізнесу, в яку залучена та чи інша спортивна організація чи фірма; розгляд специфічних особливостей послуг, що пропонуються спортивною організацією, тощо.

2. Аналіз ситуації на ринку послуг, підкріплений даними про становище в економіці, демографії, відомостями про нові напрямки у технології виробництва товарів та вимоги до випуску продукції або організації сфери послуг; аналіз конкурентоспроможності послуг, і навіть внутрішніх аспектів організації (фінансове становище, наявність фахівців тощо).

3. Аналіз мети маркетингу та її складових.

4. Визначення об'єктів маркетингу, які допоможуть передбачити кон'юнктуру ринку, обсяг продажу, ціни на аналогічні послуги.

5. Стратегію маркетингу необхідно розробити в деталях, приділяючи основну увагу наступним моментам: маркетинг-мікс (ціна товару, розташування фірми чи підприємства, просування товару над ринком); проникнення товару ринку; інвестування капіталу різні підприємства; розвиток низових структур фірми чи підприємства.

6. Система виконання та контролю суттєво важлива для відображення початкової вартості товару чи послуги, бюджету організації, виділення коштів на паблісіті тощо.

З допомогою представленої системи планування маркетингу спортивні організації постійно проводять дослідження ринку [23].

Висновки до розділу 3

Аналіз літератури та практики свідчить про те, що спортивні клуби в умовах ринку організують свою господарську діяльність, використовуючи принципи господарського (комерційного) розрахунку. Головними серед них є: *господарська самостійність* (клуб сам організовує господарську діяльність, веде облік всіх витрат та доходів, оплачує працю тренерів та інших працівників тощо); *самоокупність витрат* (беззбитковість) та рентабельність. Вони мають на увазі точний облік та зіставлення витрат і результатів повного відшкодування цих витрат; *самофінансування* (це не тільки самоокупність витрат, а й закріплення частини отриманого прибутку за клубом).

Економічними результатами господарської діяльності спортивних клубів є дохід та прибуток. Виходячи з досвіду діяльності зарубіжних клубів, можна визначити, що для громадських, некомерційних клубів основними джерелами доходів є різні дотації державних органів різного рівня, а для приватних клубів – основними є членські внески (вступний та регулярний) до 70 %. 30% доходів складають надходження із додаткових джерел фінансування.

Професійні клуби та ліги багатьох країн, підкоряючись вимогам ринку, концентрують свої зусилля насамперед на забезпеченні високої якості послуг. Це, у свою чергу, вимагає суттєвого збільшення витрат клубів, а також зміни їхньої структури.

З метою забезпечення стабільного зростання доходів та прибутків сучасні спортивні клуби застосовують маркетинг послуг. Цей вид маркетингу, який беруть на озброєння клуби, значно відрізняється від

традиційного маркетингу товарів. Спортивний клуб із метою забезпечення високої ефективності маркетингової діяльності формує відповідну систему управління. Як показав аналіз літературних джерел, управління маркетингом сприймається як складний інформаційний процес. На будь-якому етапі управлінської діяльності керівник клубу отримує інформацію, групує, систематизує та аналізує її. Завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні цілей, що стоять перед нею.

РОЗДІЛ 4

ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ

4.1. Розвиток клубної системи в Україні

В Україні процес становлення клубної системи перебуває на стадії завершення та поступального розвитку в кількісному та якісному вимірах. Слід взяти до уваги, що система спортивних клубів в Україні має тривалу історію та пройшло у своєму розвитку кілька етапів. У досоціалістичній Україні спортивні клуби створювалися переважно за територіальним принципом та були основною формою первинних спортивних організацій.

За радянської влади дореволюційні спортклуби були закриті як буржуазні організації, а первинною ланкою стали колективи фізичної культури, що створювалися на заводах, фабриках та в інших організаціях за участю трудових колективів. Активного розвитку спортивні клуби набули на початку 1960-х. Звання «Спортивний клуб» присвоювалося колективу фізичної культури підприємства, який досяг високих показників в організації фізкультурно-спортивної роботи серед працівників даного підприємства та виконав встановлені вимоги [18; 34].

Незалежна Україна увійшла до ринку, не маючи сталих традицій організації клубної системи у загально цивілізаційному сенсі. Згідно з офіційними даними, на кінець 2020 року в Україні функціонувало 10791 фізкультурно-спортивний клуб (табл. 4.1) [70].

Сьогодні на один вітчизняний клуб припадає 4323 особи. населення, що значно перевищує показники розвинених країн Європи (табл.1.1). Клуби відвідують близько 1,4 млн. чол., тобто лише 21,9% від загальної кількості населення України, яка займається фізичною культурою та спортом. При цьому не всі, хто користується послугами клубів, є потенційними покупцями послуг. Суб'єктами ринку тут виступає менше 70% всіх відвідувачів клубів,

оскільки значна частина шанувальників фізичної культури та спорту займаються у клубах, що є структурними підрозділами навчальних закладів, де послуги надаються, як правило, безкоштовно. Меншість серед відвідувачів клубів (49,3%) становить найактивнішу частину дорослого населення (від 16 до 55 років). Це стримує розвиток вітчизняного ринку фізкультурно-спортивних послуг, оскільки дана демографічна група є потенційно найбільш платоспроможною, а також такою, яка добре усвідомлює необхідність регулярних занять фізичною культурою та спортом.

Аналіз даних табл. 4.1 свідчить також про те, що клубна вітчизняна система орієнтована насамперед на розвиток спортивної діяльності. 82,7% клубів реалізують програми з підготовки та участі спортсменів у змаганнях різних рівнів. Наданням фізкультурно-оздоровчих та спортивно-оздоровчих послуг займаються лише 22,9% клубів.

Слід вказати на те, що українські спортивні клуби мають істотні проблеми з веденням господарської діяльності. Головною з них на сьогодні є нестача кваліфікованих спеціалістів, які є безпосередніми виробниками фізкультурно-спортивних послуг. Згідно з наведеними даними, клуби мають у своєму штаті всього 5467 тренерів та інструкторів, тобто один штатний фахівець припадає на два клуби.

Ще гіршою є ситуація із забезпеченням вітчизняних клубів сучасними управлінськими кадрами. Зрозуміло, що 408 штатних менеджерів (один на 26 клубів) сьогодні не в змозі задовольнити потреби клубів у застосуванні ринкових технологій, насамперед маркетингу, у процесі розробки та прийняття управлінських рішень, тобто забезпечити їх ефективну адаптацію до умов ринку.

Менше половини вітчизняних клубів мають власні спортивні споруди. При цьому переважна кількість з них належать до державного сектору, тобто є комунальними підприємствами та установами, структурами органів самоврядування, підрозділами навчальних закладів.

Таблиця 4.1

Характеристика спортивних клубів в Україні *

Показники	Всього клубів, з них		Організаційно-правові форми клубів						
			Комунальні підприємства заклади	Громадські організації	Господарські товариства	Структури органів самоврядування	Підрозділи підприємств, організації	Підрозділи навчальних закладів	Структури профспілкових організацій
	2014 р.	2020 р.							
Загальна кількість клубів	9024	10791	957	3938	509	589	193	4578	32
Кількість клубів за напрямками діяльності:									
підготовка та участь спортсменів у змаганнях	7643	8926	648	3178	280	117	239	4433	31
фізкультурно-оздоровча діяльність, фітнес-центри	2474	3187	526	1209	233	471	49	687	12
Кількість тих, хто займається, в т.ч.:	1096259	1399935	133580	456420	68427	75099	94354	496348	75707
Кількість штатних тренерів та інструкторів	3410	5467	858	2449	816	100	670	428	146
Кількість штатних менеджерів	1455	408	21	215	106	4	21	6	35
Кількість клубів, які мають спортивні споруди	4372	4640	389	439	167	535	110	2488	18
Кількість клубів, що орендують спортивні споруди	3570	5079	332	2516	216	56	72	1883	4
Кількість клубів, що мають власні та орендовані спортивні споруди	672	443	71	249	70	0	35	23	0

* Складено за підсумками аналізу річних звітів управлінь молоді та спорту обласних державних адміністрацій

Це дає підстави припустити, що переважна більшість спортивних споруд у таких клубах застаріла, потребує реконструкції та модернізації.

Дані табл. 4.1 також свідчать про несприятливі початкові умови для подальшого розвитку мережі вітчизняних клубів та віддалену перспективу трансформації її в систему, яка б відповідала вимогам сучасного ринку та дозволяла вести ефективну господарську діяльність. Це зумовлено насамперед регресивною структурою клубів за ознакою належностей їх до того чи іншого сектору сфери фізичної культури та спорту. Сьогодні превалує державний сектор, до якого належить 56,8% клубів. Другу позицію посідає громадський сектор – 36,8%. Значно меншим є приватний сектор – 6,4%. За таких умов складно використовувати можливості підприємництва як форми господарської діяльності клубів з метою задоволення потреб населення у високоякісних фізкультурно-спортивних послугах.

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 у сфері фізичної культури та спорту в Україні.

4.2. Шляхи вдосконалення клубної системи

Оскільки проблема діяльності спортивних клубів є досить актуальною, нами було проведено соціологічне дослідження з метою вивчення перспектив розвитку клубної системи в Україні. Результати анкетного опитування іноді мають спірні відповіді, але все ж таки дають можливість зробити певні висновки.

Насамперед слід зазначити, що більшість респондентів (46%) вважають, що Україні було б бажано мати систему спортивних клубів, і 42% опитаних говорять про нагальну необхідність такої системи в Україні. Лише 8% респондентів стверджує, що слід запроваджувати лише окремі види клубної системи та 4% - що вона не потрібна, оскільки її функції можуть виконувати

інші спортивні організації. Варіанти: «Не потрібна, бо не відповідає національним традиціям» та «Складно відповісти» ніхто не обрав.

Якщо розглянути відповіді щодо груп респондентів, то лише працівники спортивного клубу «Олімп» (9 осіб) наполягають на необхідності клубної системи в Україні. В інших же групах опитаних більшість зійшлися на думці, що було б бажано мати таку систему: викладачі НУФВСУ – 6 осіб, студенти НУФВСУ – 7 осіб, співробітники Мінмолодьспорту – 8 осіб.

Аналізуючи отримані відповіді, можна дійти невтішного висновку про недостатнє усвідомлення населення щодо ролі спортивних клубів як у сфері фізичної культури та спорту, і у суспільстві загалом. Як показує досвід зарубіжних країн, таких як Німеччина, Великобританія, Австралія, США та ін., саме спортивний клуб є найприйнятнішою організаційною формою розвитку підприємництва у сфері фізичної культури та спорту.

Але можна все ж таки говорити про те, що Україні необхідна клубна система для подальшого розвитку сфери фізичної культури та спорту та суспільства загалом.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що на сьогодні рівень розвитку клубної системи в Україні оцінюється як нижчий від середнього (50% опитаних). 28% респондентів вважають, що він досяг середнього рівня, 18% - низького і 4% важко відповісти на поставлене питання. Але думки всіх фахівців зійшлися у тому, що рівень розвитку спортивних клубів України не є високим.

У цьому питанні у всіх 4-х групах більшість респондентів обрали варіант «Нижче за середній»: викладачі НУФВСУ – 8 осіб, студенти – 6 осіб, співробітники СК «Олімп» - 5 осіб та співробітники Міністерства – 6 осіб. У студентів, співробітників СК «Олімп» та Міністерства на другому місці виявився варіант «Середнього», хоча у викладачів НУФВСУ – «Низького», що говорить про реальнішу оцінку рівня розвитку системи спортивних клубів в Україні науково-педагогічним складом університету.

Спираючись на весь проаналізований матеріал різних літературних джерел, можна стверджувати, що клубна система в Україні перебуває лише на початковому етапі свого розвитку, порівняно із західними країнами. У зв'язку з цим виникає необхідність підвищувати рівень розвитку клубної системи в Україні, оскільки більшість респондентів зійшлися на думці, що він перебуватиме в межах нижче за середній і низький рівні.

Враховуючи недостатню кількість спортивних клубів в Україні, було важливо з'ясувати думку фахівців сфери щодо доцільності розвитку клубної системи. Більшість респондентів (92%) вважає за необхідне збільшувати кількість спортивних клубів. 4% відповіли, що в цьому немає потреби і 4% вибрали варіант «Важко відповісти».

З цього питання респонденти були практично одноголосні. У всіх групах опитаних домінуюча кількість погодилася у необхідності збільшення спортивних клубів: викладачі НУФВСУ – 13 осіб, студенти – 12 осіб, співробітники СК «Олімп» – 9 осіб та співробітники Міністерства – 12 осіб. І лише по одному респонденту у групі викладачів та співробітників спортклубу «Олімп» вибрали варіант «Ні».

Отримані результати свідчать про розуміння фахівців сфери фізичної культури та спорту необхідності збільшення спортивних клубів в Україні, оскільки кількість діючих на даний момент є недостатньою для задоволення всіх верств населення у наданні фізкультурно-оздоровчих послуг.

На думку більшості фахівців сфери на сучасному етапі функціонування фізкультурного руху для її подальшого розвитку необхідно в першу чергу розвивати оздоровчі клуби (фітнес-клуби) (51%). Другого значення набувають клуби професійного спорту (38%). І на це питання 11% респондентів важко відповісти.

Розглядаючи дані опитування по групах, вони розподілилися таким чином: варіант «Оздоровчі клуби» більшість обрали викладачі НУФВСУ (11 осіб) та студенти НУФВСУ (11 осіб). Варіант "Клуби професійного спорту" домінуючу

кількість відзначили співробітники СК "Олімп" (8 осіб) та співробітники Міністерства (7 осіб).

Аналізуючи отримані результати, можна сказати про неоднозначність даного питання та про невизначеність фахівців сфери у цій проблемі. Хоча більшість схиляється збільшення саме оздоровчих клубів (фітнес-центрів), оскільки це дозволить залучити до здорового способу життя та занять фізичною культурою більшу кількість людей, що є пріоритетним завданням фізкультурного руху.

Респондентами оцінили можливі наслідки для українського суспільства створення сучасної системи спортивних клубів. З цього питання думки респондентів розподілилися таким чином:

1. Дозволить залучити значно більше людей до систематичних занять фізичною культурою та спортом – 46 %;
2. Дозволить залучити значний обсяг недержавних коштів у сферу фізичної культури та спорту – 30 %;
3. Сприятиме впровадженню демократичних основ у сферу фізичної культури та спорту – 11%.
4. Зменшить вплив держави на розвиток фізичної культури та спорту – 7 %.
5. Не принесе жодної користі населенню – 3 %.
6. Також було зазначено, що створення сучасної системи спортивних клубів дозволить систематизувати діяльність сфери фізичної культури та спорту – 1%.
7. Важко відповісти – 1% опитаних.

Приблизно у такому порядку розподілилися результати і за групами. Більшість у кожній групі обрала варіант «Дозволить залучити значно більше людей до систематичних занять фізичною культурою та спортом»: Викладачі НУФВСУ – 11 осіб, студенти НУФВСУ – 8 осіб, Співробітники СК «Олімп» – 6 осіб та співробітники Міністерства – 8 осіб. І як зазначалося раніше, це і є пріоритетним завданням сфери фізичної культури та спорту.

Посилаючись на домінуючу кількість опитаних, можна стверджувати, що впровадження розвиненої клубної системи перешкоджають несприятливі економічні умови у країні (31 %) та відсутність нормативно-правової бази (26 %). Другорядне значення фахівці надають таким проблемам, як: відсутність пільг, які мають надаватися спортивним організаціям (16 %), непоінформованість фахівців та населення з особливостями та перевагами клубної системи (12 %), непопулярність серед населення занять у клубах (11 %). Важко відповісти 4 % респондентів.

У поставленій проблемі лише групі студентів першому місці виявився варіант «Відсутність нормативно-правової бази» (4 особи). В інших випадках на першому місці знаходиться варіант «Несприятливі економічні умови в країні» (викладачі НУФВСУ – 10 осіб, співробітники СК «Олімп» - 5 осіб, співробітники Міністерства – 6 осіб).

Отже, як у теорії, і практично, діяльність спортивних клубів залежить переважно від економічної ситуації у країні, і фактично визначають долю кожного клубу. Але для України дуже важливим є створення нормативно-правової бази для визначення статусу спортивного клубу як організації зі спортивними цілями та надання їм пільг. Взявши до уваги і до виконання дані фактори, рівень розвитку клубної системи зможе досягти насправді високого рівня розвитку.

За оцінками учасників соціологічного дослідження спортивні клуби мають існувати за рахунок:

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

Пріоритетне місце серед науково-педагогічного складу НУФВСУ та співробітників СК «Олімп» посів варіант «Кошти, що надходять з кількох

джерел» – 10 та 7 осіб відповідно. Серед студентів НУФЗСУ (6 осіб) та співробітників Мінмолодьспорту (4 особи) на першому місці перебувати варіант «Кошти приватних структур».

Аналіз даних свідчить про невизначеності фахівців сфери у цьому питанні. Але, все ж таки, аналізуючи діяльність спортивних клубів у західних країнах, більш раціональним є існування спортивних клубів за рахунок коштів, що надходять із кількох джерел.

Респондентам було поставлено питання: «Яка організаційно-правова форма є найбільш прийнятною для функціонування спортивного клубу в умовах України?» З цього питання думки фахівців розділилися неоднозначно. Хоча більшість опитаних обрали варіант «Приватне підприємство» – 31 % опитаних, але згідно з літературними даними найбільш прийнятною організаційно-правовою формою функціонування спортивних клубів є господарське товариство та публічне акціонерне товариство. 22% респондентів важко відповісти на це питання. Варіант "Публічне акціонерне товариство" обрали 19 % опитаних. 12 % фахівців обрали таку форму, як об'єднання громадян, 10 % – господарське товариство та 5% – закрите акціонерне товариство.

За групами результати виявилися досить різноманітними. Серед науково-педагогічного складу НУФВСУ домінуючу кількість важко відповісти на це запитання (6 осіб), студенти НУФВСУ (5 осіб) та співробітники Міністерства (6 осіб) обрали таку форму власності як приватне підприємство. Думки співробітників СК «Олімп» розділилися порівну серед таких варіантів (по 4 особи): «Приватне підприємство» та «Публічне акціонерне товариство».

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

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

- прийняття регіональних обласних, районних, міських) програм розвитку клубів (36%);
- внесення змін до законодавства, визначення юридичного статусу некомерційного спортивного клубу (30%);
- запровадження юридичних підстав стимулювання спонсорів некомерційних клубів (17%);
- підготовка фахівців з клубної роботи (11%);
- проведення роз'яснювальної роботи з фахівцями (6%).

Також 6% опитаних не змогли відповісти на це питання. Думки фахівців різних груп розділилися навпіл. Варіант «Створення державної програми розвитку клубної системи» обрали викладачі НУФВСУ (8 осіб) та студенти НУФВСУ (5 осіб), а варіант «Внесення змін до законодавства, чітко визначення юридичного статусу спортивного клубу» – співробітники СК «Олімп» (5 осіб) та працівники Міністерства (7 осіб).

Таким чином, можна зробити висновок, що нормативно-правове врегулювання розвитку клубної системи є ключовим фактором для успішного здійснення даного аспекту фізкультурного руху України.

З переходом України до ринкових відносин механізми фінансування почали принципово змінюватися, але роль держави залишається все ж таки пріоритетною. І як показує соціологічне дослідження, держава має виконувати такі функції:

- держава зобов'язана створювати та вдосконалити законодавчу базу щодо розвитку клубної системи (31% респондентів);
- надавати економічні пільги спортивним клубам (22%);
- виділяти кошти на створення та функціонування клубів (12%);
- забезпечувати підготовку спеціалістів із клубної роботи (12%);
- здійснювати контроль за якістю послуг, які надають клуби населенню (11%);
- стимулювати населення до використання клубних форм оздоровчої діяльності (10%).

Щодо результатів опитування за групами, то варіант «Створювати та удосконалити законодавчу базу» вибрали переважну кількість опитаних у таких групах: викладачі НУФВСУ (10 осіб), студенти НУФВСУ (4 особи) та співробітники СК «Олімп» (8 осіб). Співробітники Міністерства зупинилися на варіанті «Надавати економічні пільги спортивним клубам».

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

Оцінюючи роль федерацій з видів спорту у розвитку клубної системи, респонденти віддали домінуючу роль цьому питанні координації діяльності всіх клубів з цього виду спорту – 23% респондентів.

Важлива роль у цьому питанні також належить організації проведення змагань між клубами (16%) та надання клубам науково-методичної допомоги (15%), надавати безпосередню участь у створенні нових клубів (14%).

Найменш значущими виявилися: формування бази даних про діяльність клубів за видами спорту – 11% респондентів, надавати фінансову допомогу клубам (9%), організувати навчання спеціалістів клубів (7%). Також був запропонований інший варіант: партнерська співпраця, взаємодопомога та взаєморозвиток. Важко відповісти на запропоноване питання 4% опитаних.

За групами результати виявилися досить різноманітними. Серед професорсько-викладацького складу НУФВСУ домінуюча кількість зупинилася на варіанті «Координація діяльності всіх клубів з цього виду спорту» (8 осіб). Студенти НУФВСУ встановили, що федерації мають організувати проведення змагань між клубами та надавати клубам науково-методичну допомогу (по 3 особи). Думки співробітників СК «Олімп» розділилися порівну серед таких варіантів (по 4 особи): «Координація діяльності всіх клубів з цього виду спорту» та «Організувати проведення змагань між клубами». Більшість співробітників Міністерства погодилася з тим, що федерації мають брати участь у створенні нових клубів (5 осіб).

Отримані дані свідчать, що роль федерації є досить важливою для розвитку клубної системи в Україні. Оскільки діяльність спортивних клубів є досить різноманітною, то пріоритетним завданням федерацій є скоординувати діяльність всіх клубів з цього виду спорту.

Висновки до розділу 4

Таким чином, за результатами проведених досліджень, можна стверджувати, що рівень розвитку клубної системи в Україні не відповідає сучасним вимогам. Зважаючи на це, важливо було з'ясувати думку фахівців щодо різних проблем, які необхідно вирішити з метою вдосконалення клубної системи. Більшість респондентів вважає за необхідне збільшувати кількість спортивних клубів, і переважно фізкультурно-оздоровчої спрямованості.

На запитання: Які наслідки для українського суспільства може мати створення сучасної системи спортивних клубів? домінуюча кількість опитаних відповіли, що це дозволить залучити значно більше людей до систематичних занять фізичною культурою та спортом.

Основними причинами, що заважають розвитку спортивних клубів, на думку респондентів, є несприятливі економічні умови в країні та відсутність нормативно-правової бази.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що спортивні клуби мають існувати за рахунок коштів, що надходять із кількох джерел.

На питання, яка організаційно-правова форма є найбільш прийнятною для функціонування спортивних клубів, думки фахівців були досить неоднозначними, багато хто навіть не міг відповісти на це питання. Але більшість схилилося до варіанту - приватне підприємство, хоча за даними літературних джерел найбільш прийнятною формою є господарське товариство та відкрите акціонерне товариство.

Посилаючись на думку переважної кількості 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

З метою створення сприятливих передумов для підвищення ефективності господарської діяльності спортивних клубів в Україні рекомендуємо:

1. *Міністерству Молоді та спорту України:*

1.1. Започаткувати практику розробки та реалізації регіональних програм розвитку спортивних клубів;

1.2. Ініціювати створення об'єднань фізкультурно-оздоровчих клубів. Це дозволить узагальнювати та ефективно використати накопичений досвід ведення господарської діяльності, спільно проводити дослідження ринку фізкультурно-оздоровчих послуг, створювати «клуби спонсорів» тощо;

1.3. Ініціювати розробку та внесення доповнень до Закону України «Про фізичну культуру і спорт», Господарського кодексу України та Податкового кодексу України, які передбачали б створення економічних, правових, соціальних умов розвитку спортивних клубів для ефективного ведення ними господарської діяльності системи шляхом визначення юридичного статусу некомерційного спортивного клубу як організації зі спортивними цілями. Це створить передумови отримання клубами та його діловими партнерами податкових та інших економічних пільг;

1.4. Створити передумови забезпечення високої якості послуг, що надаються спортивними клубами, навіщо опрацювати питання про доцільність відновлення державне ліцензування їхньої господарської діяльності. Ліцензування не дозволить не лише забезпечити високу якість послуг, але й створить передумови для подальшої їх сертифікації, стане поштовхом для використання фізкультурно-спортивними організаціями прогресивних управлінських технологій, а також фактором посилення соціального захисту суб'єктів господарської діяльності у сфері фізичної культури та масового спорту. У процесі вдосконалення ліцензування може бути вироблений підхід до регулювання підприємницької діяльності спортивних клубів.

2. Спортивним клубам України:

2.1. З метою підвищення ефективності господарської (підприємницької) діяльності залучати до складу персоналу фахівців зі спортивного менеджменту та економіки.

2.2. Утворювати структурні підрозділи, які забезпечують використання клубами переваги ринкової економіки щодо ведення господарської діяльності (відділи маркетингу та реклами, роботи з клієнтами, просування послуг на ринок тощо.)

2.3. Встановлювати партнерські зв'язки з вищими закладами освіти та науково-дослідними інститутами на предмет цільової підготовки фахівців з менеджменту та маркетингу, а також впровадження інновацій у господарську діяльність.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз літературних джерел свідчить у тому, що у розвинених країнах система спортивних клубів грає визначальну роль розвитку сфери фізичної культури та спорту. Клуби реалізують низку соціально значущих функцій, сприяючи як розвитку фізичної культури та масового спорту, і розвитку спорту вищих досягнень. У той самий час країни з незрілою ринковою економікою перебувають у початковому етапі формування клубної системи, що зумовлює важливість проведення наукових досліджень різних аспектів розвитку клубів, зокрема процесу їх господарської діяльності.

2. Аналіз практики свідчить про те, що спортивні клуби під впливом ринку все більше уваги приділяють своїй господарській діяльності. Більшістю їх використовуються принципи господарського (комерційного) розрахунку. Закони ринку вимагають, щоб клуби розвивалися з допомогою власних зусиль, тобто орієнтувалися отримання прибутку. У той самий час, у сфері фізичної культури та спорту прибуток далеко не завжди виступати безпосередньою метою господарської діяльності клубів. Орієнтація на отримання максимального прибутку істотно знизила б соціальну ефективність фізичної культури та спорту, оскільки через високі ціни на фізкультурно-спортивні послуги звузилося б коло їх споживачів. З цих обставин прибуток фізкультурно-спортивних організацій має бути перетворено з основного на допоміжний стимул господарської діяльності. У багатьох розвинених країнах значна кількість клубів мають статус некомерційних організацій.

3. Функціонування системи спортивних клубів в Україні є важливою умовою розвитку фізкультурно-спортивного руху. В умовах переходу України до нових соціально-економічних відносин залишається проблемним питання діяльності спортивних клубів як суб'єктів господарської діяльності. На даний час в країні діє близько 4,5 тисяч класичних клубів, членами яких є майже 800

тисяч чоловік. Це значно менше, ніж в країнах Європи. Більшість з вітчизняних клубів відносяться до спорту вищих досягнень. Таких клубів 83 % від загального числа клубів. Переважна частина клубів є громадськими організаціями або підрозділами навчальних закладів. І лише 7 % клубів є приватними структурами. Таким чином, в Україні система спортивних клубів знаходиться в процесі формування, що значно ускладнює ведення ними використання ринкових механізмів під час господарської діяльності.

4. Дослідження засвідчило, що структура витрат українських спортивних клубів істотно відрізняється від складу витрат клубів зарубіжних країн. Основні статті витрат – це заробітна плата персоналу та витрати на сплату податків та відрахувань (до 80% валових витрат). Водночас на розвиток матеріальної бази клуби витрачають у кращому разі 10 % коштів, а на проведення спортивних заходів ще менше. Водночас доходи клубів формуються переважно за рахунок спонсорської підтримки, яка у багатьох випадках виявляється не стабільною, що не дозволяє реально планувати господарську діяльність.

5. Подальший розвиток клубної системи в Україні потребує врахування особливостей існуючого соціально-економічного та правового середовища. Сьогодні клуби всіх форм власності мають серйозні проблеми, пов'язані з їх діяльністю як суб'єктів господарювання. Проведене дослідження дозволило визначити фактори, що перешкоджають розвитку підприємницької діяльності спортивних клубів в Україні. На думку респондентів, до них відносяться несприятливі економічні умови в країні (31%) і нерозвиненість нормативно-правової бази (26%). Другорядне значення фахівці віддають таким проблемам, як: відсутність пільг, які повинні надаватися спортивним організаціям (16 %), необізнаність фахівців і населення в особливості та переваги клубної системи (12%), непопулярність серед населення занять в клубах (11 %).

6. В результаті дослідження були визначені першочергові заходи, реалізація яких забезпечила б удосконалення підприємницької діяльності спортивних клубів в Україні. Серед них: прийняття регіональних обласних, районних, міських) програм розвитку клубів (36%); внесення змін до

законодавства, визначення юридичного статусу некомерційного спортивного клубу (30%); запровадження юридичних підстав стимулювання спонсорів некомерційних клубів (17%); підготовка фахівців з клубної роботи (11%); проведення роз'яснювальної роботи з фахівцями (6%).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алешин В.В. Организационно-экономические аспекты деятельности спортивного комплекса / В.В.Алешин, Е.В.Кузьмичева. – М.: Физическая культура, 2009. – 128 с.
2. Акимов А. С. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг крупного стадиона / А. С. Акимов, В. В. Алешин, Е. В. Кузьмичева // Теория и практика физической культуры. - 2010. - № 9. - С. 55-58.
3. Ващук Л. М. Передумови розвитку та становлення фітнесу в Україні / Л. М. Ващук // Physical education, sports and health culture in modern society. - 2013. - № 3 (23). - С. 7–9.
4. Воробьев А. И. Структура и динамика доходов фитнес-клуба от продажи клубных карт /А. И. Воробьев, Е. В. Краснов - [Электронный ресурс] – Режим доступа до дж.: <https://naukarus.com/struktura-i-dinamika-dohodov-fitnes-kluba-ot-prodazhi-klubnyh-kart>.
5. Гайванович Н. В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення Н. В. Гайванович // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. – 2017. – № 649. – С. 145-153.
6. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В. В. Галкин. – М.: Кнорус, 2006. – 318 с.
7. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
8. Евстафьев Э. Н. Современные подходы к оценке эффективности деятельности организаций на рынке фитнес-услуг / Э. Н. Евстафьев, Л. А. Иванова // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. - № 4. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа до дж.: <https://readera.org/sovremennye-podhody-k-ocenke-jeffektivnosti-dejatelnosti-organizacij-na-rynke-142223888>.
9. Жолдак В. И. Основы менеджмента в спорте и туризме: Том 3: Технология

- и техника управления / В. И. Жолдак. – М.:Советский спорт, 2003. – 238 с.
10. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про фізичну культуру і спорт" та інших законодавчих актів України". № 1724-VI. 2009
 11. Закон України "Про підприємництво" // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 14, ст.168.
 12. Зубков И. А. Оценка конкурентоспособности стратегического управления в российских хоккейных клубах / И. А. Зубков // Современная конкуренция. Отраслевая конкуренция. – 2012. - № 4(34) – С. 61-68.
 13. Изаак С. И. Разработка и реализация структурных организационно-управленческих моделей студенческого спортивного клуба/С. И. Изаак, С. Е. Шивринская // Современные наукоемкие технологии. - 2016. - № 2-2. - С. 320-324.
 14. Имас Е. В. Маркетинг в спорте: теория и практика / Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е.В. Яромлюк. - К.: Олімпійська література, 2015. – 290 с.
 15. Имас Е. В. Маркетинг у спорті / Е. В. Имас, Ю. П. Мичуда, Е. В., Яромлюк. – К.: Олімп. літ-ра, 2016. – 288 с.
 16. Кандаурова Н. В. Предпринимательская деятельность и особенности маркетинга физической культуры и спорта / Н. В. Кандаурова, Н. А. Лобанов // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2013. - № 11 (105). - С. 28–31.
 17. 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.
 18. 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.
 19. Корчагина Е. В. Управление продвижением бренда студенческого спортивного клуба /Е. В. Корчагина, Е. С. Геннадиева // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. - № 2. С. 191–193.

20. Кривошеев С. С. Организационный менеджмент современного фитнес-клуба / С. С. Кривошеев, Е. В. Кузьмичева - [Электронный ресурс] – Режим доступа до дж.: <https://naukarus.com/organizatsionnyy-menedzhment-sovremennogo-fitness-kluba>.
21. Куркін О. Проблеми ціноутворення на ринку фітнес-послуг / О. Куркін, В. Однолько // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2019. - № 1(264) - С. 85-100.
22. Кутепов М. Е. Менеджмент и маркетинг в спорте / М. Е. Кутепов. – М.: ФиС, 2015. – 121 с.
23. Леднев В. А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту / В. А. Леднев // Современная конкуренция. - 2017. Т. 11. - № 4(64). – С. 45-62.
24. Леднев В. А. Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему / В. А. Леднев // Современная конкуренция / - 2020. Т. 14. - №1(77) – С. 106-117.
25. Леднев В. А. Спорт и бизнес: формы успешного взаимодействия / В. А. Леднев // Вестник РМОУ. - 2019. - № 3(32).
26. Леднев В. А. Спортивные клубы: типология и потенциал развития / В. А. Леднев // Вестник РМОУ. 2019. № 4(33).
27. Леонов Я. В. Внутренний ресурс развития сферы физической культуры и спорта в новой экономике Украины / Я. В. Леонов, И. И. Приходько, Г. Н. Пуяткина // Теория и практика физической культуры. - 2013. - № 3. - С. 65–67.
28. Леонова Ю. О. Ефективна організація маркетингу спортивно-оздоровчих послуг як рушійна сила розвитку вітчизняного ринку / Ю. О. Леонова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. № 4 (21). – С. 251-257.
29. 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 физического воспитания и спорта. – Харьков: ХДАДМ, 2002. - №8. – С. 75-81.
30. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку: монографія / Ю. П. Мічуда. – К. : Олімп. літ-ра, 2007. – 216 с.
31. Мичуда Ю.П. Особенности маркетинга физкультурно-спортивных клубов Украины в современных условиях / Ю. П. Мічуда // Наука в олимпийском спорте [Спорт для всех]. – 2000. – Спец. выпуск. – С. 48-52.
32. Мичуда А.В. Стимулирование потребления физкультурно-оздоровительных услуг как процесс / А. В. Мичуда, Ю. П. Мичуда // Современный олимпийский спорт и спорт для всех. VII Междун. научный конгресс. Т.2. – М.: - 2003.– С. 315-316.
33. Могуев Б. Д. Эффективность применения бенчмаркинга в спортивных системах управления (на примере фитнес-клуба) / Б. Д. Могуев // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. - 2020. - Т. 5. № 2.- С. 40–50.
34. 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>
35. Обзор рынка фитнес-клубов Украины - [Электронный ресурс]. – Режим доступа до дж.: http://fanat.ua/brand/analiz/obzor_rynka_fitnes_k_80634.html.
36. Ольшевський А. Локальний бізнес – фітнес клуб України / А. Ольшевський - [Електронний ресурс]. – Режим доступу до дж.: http://www.prostobiz.ua/layout/set/print/biznes/biznes_start/stati/lokalny_biznes_fitnes_klub.
37. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации : учеб. пособие для студентов вузов физ. культуры и спорта: рек. УМО по образованию в обл. физ. культуры и спорта / И. И. Переверзин. - [3-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ФИС. - 2006. - 463 с.

38. Приступа Є. Аналіз ринку фізкультурно-оздоровчих послуг у Львові / Є Приступа, О. Жданова, Л. Чеховська // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2017. - № 6(62). - С. 79-84.
39. Родионов С. Практические инструменты увеличения прибыли фитнес-клуба. Успешный опыт Start-up проектов [Электронный ресурс] – Режим доступа до дж.: <http://bookash.pro/ru/s>.
40. Ромашин И. В. Правовой статус спортивного клуба / И. В. Ромашин // НиО - 2015. - №11. - С. 309-311.
41. Русинович С. В. Обзор рынка фитнес-услуг Украины / С. В. Русинович // Дело. - 2018. - № 32. - С. 86–90.
42. Садовой В. П. Студенческий спортивный клуб как эффективная форма воспитания студенческой молодёжи / В. П. Садовой // Мир науки, культуры, образования. - 2017. - № 6 (67). – С 352-354.
43. Садовой В. П. Студенческий спортивный клуб в контексте развития массового студенческого спорта / В. П. Садовой, К. М. Смышнов // В сборнике: Олимпийская идея сегодня : сборник материалов V Международной научно-практической конференции посвящённой 100-летию Южного федерального университета. - 2015. - С. 283-289.
44. Серета Н. Особливості діяльності фітнес-клубів в умовах карантинних обмежень / Н. Серета, С. Стадник, В. Гончар // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2021. - № 5(85). - С. 75-81.
45. Солнцев И. В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба / И. В. Солнцев // Имущественные отношения в РФ. – 2013. - № 8 (143). - С. 59-71.
46. Стадник С. О. Акмеологічний підхід до вивчення діяльності менеджера фітнес-клубу / С. О. Стадник Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: зб. наук. праць. - Харків: ХДАФК, 2017. - С. 45-50.
47. Стадник С. Характеристика організаційно-управлінської діяльності директора фітнес-клубу / С. Стадник // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2017. - № 6(62). – С.102-106.

48. Усова Н. В. Приоритетные направления продвижения услуг фитнес-центра на рынке крупного города / Н. В. Усова, Я. Г. Гергележиу // Вопросы управления. - 2019. - № 2 (38). - С. 231— 242.
49. Федорова А. О. Маркетингові канали комунікацій на ринку спортивно-оздоровчих послуг / А. О. Федорова. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу до дж.: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-22.pdf>.
50. Финансы футбольных клубов. «Амортизация», или Как учитываются трансферы игроков. Футбольная арифметика. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу до дж.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/footballfinances/380644.html>.
51. Фролко М. С., Организационная культура спортивного клуба / М. С. Фролко, А. А. Ловягин // Физическая культура, спорт и туризм. Интеграционные процессы науки и практики. - 2016. №4 (10). – С. 171-176.
52. Чеховська Л. М. Характеристика діяльності мережі фітнес-клубів “FITCURVES” / Л. М. Чеховська // Спортивна наука України. - 2018. - № 2 (84). - С. 48–54.
53. Яковлева С. Бизнес план фитнес-клуба - [Електронний ресурс]. – Режим доступу до дж.: <http://sb-advice.com/biznes-idei/3255-biznes-planfitneskluba.html>.
54. Andreff W. Economie du sport / W. Andreff, J. F. Nys, // Que sais-je? n° 2294. - 6th edition. - Presses Universitaires de France, Paris. – 2002. – P. 35-56.
55. Coates D. Ticket prices, concessions and attendance at professional sporting events / D. Coates and B. Humphreys // International Journal of Sport Finance. – 2007. – № 2. – С.161–170.
56. Deelen I. Sports participation in sport clubs, gyms or public spaces: How users of different sports settings differ in their motivations, goals, and sports frequency / I. Deelen, D. Ettema, Carlijn B. M. Kamphuis/ - [Електронний ресурс]. – Режим доступу до дж.: <https://www.researchgate.net/publication/328150962>.
57. Kościółek S. Backers’ motivations in sports clubs reward-based crowdfunding campaigns / S. Kościółek // Journal of Physical Education and Sport. – 2021. –

- Vol. 21 (Suppl. issue 2). P. 1165 – 1171.
58. Mullin B., Hardy S., Sutton W. Sport Marketing. Third Edition. – Champaign Ill., Human Kinetics Publ., 2007. – 540 p.
59. Pattison, D. D. The benchmarking management guide, Management Review / D. Pattison. – 2018.
60. Tharrett S., Peterson J.A. Fitness Management. A Comprehensive Resource For Developing, Leading, Managing, and Operating a Successful Health/Fitness Club. Second edition. – Monterey: Healthy Learning. – 2008. – 478 p.
61. The UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. URL: <http://www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Шановний респонденте!

Національним університетом фізичного виховання і спорту України проводяться дослідження, метою яких є визначення шляхів розвитку клубної системи в Україні.

Просимо відповісти на запитання даної анкети. Вибрані Вами відповіді позначте .

Дякуємо Вам за участь у дослідженні та відверті відповіді.

1. Чи потрібна, на Вашу думку, Україні система спортивних клубів?
 - Вкрай потрібна
 - Було б бажано мати таку систему
 - Слід впроваджувати лише окремі види клубної роботи
 - Не потрібна, оскільки її функції можуть виконувати інші спортивні організації
 - Не потрібна, оскільки не відповідає національним традиціям
 - Складно відповісти
2. Якого рівня розвитку досягла існуюча в Україні система спортивних клубів?
 - Високого
 - Середнього
 - Нижче середнього
 - Низького
 - Складно відповісти
3. Чи потрібно збільшувати кількість спортивних клубів в Україні?
 - Так
 - Ні
 - Складно відповісти
4. Які, на Вашу думку, види клубів слід розвивати у першу чергу?
 - Оздоровчі клуби (фітнес-клуби)
 - Клуби професійного спорту
 - Складно відповісти
5. Які, на Вашу думку, наслідки для українського суспільства може мати створення сучасної системи спортивних клубів?
 - Дозволить залучити значно більше людей до систематичних занять фізичною культурою і спортом?
 - Сприятиме впровадженню демократичних засад у сферу фізичної культури

- Дасть змогу залучити значний обсяг недержавних коштів у сферу фізичної культури і спорту
 - Не принесе ніякої користі населенню
 - Зменшить вплив держави на розвиток фізичної культури і спорту
 - Інші варіанти _____
-
- Складно відповісти
6. Що, на Вашу думку, заважає впровадженню клубної системи в Україні:
- Необізнаність фахівців та населення з особливостями та перевагами клубної системи
 - Непопулярність серед населення занять у клубах
 - Відсутність нормативно-правової бази
 - Несприятливі економічні умови в країні
 - Відсутність пілг, що мають надаватись спортивним організаціям
 - Інші варіанти _____
-
- Складно відповісти
7. За рахунок яких коштів мають, на Ваш погляд, існувати спортивні клуби?
- Коштів державного бюджету
 - Коштів місцевих бюджетів
 - Коштів громадських організацій
 - Коштів приватних структур
 - Коштів населення
 - Коштів, які надходять з кількох джерел
 - Інші варіанти _____
-
- Складно відповісти
8. Яка, на Ваш погляд, організаційно-правова форма є найбільш прийнятною для функціонування спортивного клубу в умовах України?
- Об'єднання громадян
 - Приватне підприємство
 - Господарське товариство
 - Відкрите акціонерне товариство
 - Закрите акціонерне товариство
 - Складно відповісти
9. Які першочергові заходи мають бути здійснені в Україні для прискореного розвитку клубної системи?
- Проведення роз'яснювальної роботи з населенням та фахівцями фізичного виховання і спорту
 - Створення державної програми розвитку клубної системи

- Внесення змін до законодавства, чітке визначення юридичного статусу спортивного клубу
 - Виділення цільових бюджетних коштів для створення мережі спортивних клубів
 - Підготовка фахівців з клубної роботи
 - Інші варіанти _____
-
- Складно відповісти

10. Які функції має виконувати держава з метою розвитку клубної системи в Україні?

- Виділяти кошти на створення та функціонування клубів
- Створювати та вдосконалювати законодавчу базу
- Забезпечувати підготовку фахівців з клубної роботи
- Здійснювати контроль за якістю послуг, які надають клуби населенню
- Надавати економічні пільги спортивним клубам
- Стимулювати населення до використання клубних форм оздоровчої діяльності
- Складно відповісти

11. Яку роль у розвитку клубної системи мають відігравати федерації з видів спорту?

- Брати безпосередню участь у створенні нових клубів
 - Координувати діяльність усіх клубів з даного виду спорту
 - Організовувати проведення змагань між клубами
 - Надавати клубам науково-методичну допомогу
 - Організовувати навчання фахівців клубів
 - Надавати фінансову допомогу клубам
 - Формувати базу даних про діяльність клубів з виду спорту
 - Інші варіанти _____
-
- Складно відповісти

Просимо надати інформацію про себе:

Ваш вік:

- До 30 років
- 31-40 років
- 41-50 років
- Понад 50 років

Ваша посада _____

Стаж роботи у галузі фізичної культури і спорту

- До 5 років
- 5-10 років
- 10-20 років
- Понад 20 років

Дякуємо Вам за участь в анкетуванні!

ДОДАТОК Б

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ

Питання	Викладачі НУФВСУ	Студенти НУФВСУ	Фахівці СК "Олімп"	Фахівці Мін- молодьспорту
Чи потрібна, на Вашу думку, Україні система спортивних клубів?				
Вкрай потрібна	5	4	9	3
Було б бажано мати таку систему	6	7	2	8
Слід впроваджувати лише окремі види клубної роботи	2	1	0	1
Не потрібна, оскільки її функції можуть виконувати інші спортивні організації	2	0	0	0
Не потрібна, оскільки не відповідає національним традиціям	0	0	0	0
Складно відповісти	0	0	0	0
Якого рівня розвитку досягла існуюча в Україні система спортивних клубів?				
Високого	0	0	0	0
Середнього	1	5	4	4
Нижче середнього	8	6	5	6
Низького	6	1	0	2
Складно відповісти	0	0	2	0
Чи потрібно збільшувати кількість спортивних клубів в Україні?				
Так	13	12	9	12
Ні	1	0	1	0
Складно відповісти	1	0	1	0
Які, на Вашу думку, види клубів слід розвивати в першу чергу?				
Оздоровчі клуби (фітнес-клуби)	11	11	3	5
Клуби професійного спорту	6	4	8	7
Складно відповісти	2	1	2	2
Які, на Вашу думку, наслідки для українського суспільства може мати створення сучасної системи спортивних клубів?				

Дозволить залучити значно більше людей до систематичних занять фізичною культурою та спортом	11	8	6	8
Буде сприяти впровадженню демократичних основ в сферу фізичної культури	1	3	2	4
Дасть можливість залучити значний обсяг недержавних коштів в сферу фізичної культури та спорту	5	5	5	3
Не принесе ніякої користі населенню	0	0	1	1
Зменшить вплив держави на розвиток фізичної культури та спорту	2	0	2	1
Інші варіанти	1	0	0	0
Складно відповісти	0	1	0	0
Що, на Вашу думку, заважає впровадженню клубної системи в Україні:				
Необізнаність фахівців та населення з особливостями та перевагами клубної системи	1	2	3	3
Непопулярність серед населення занять у клубах	1	2	4	2
Відсутність нормативно-правової бази	9	4	1	5
Несприятливі економічні умови в країні	10	2	5	6
Відсутність пілг, що мають надаватись спортивним організаціям	2	3	4	3
Інші варіанти	0	0	0	0
Складно відповісти	0	2	1	0
За рахунок яких коштів, на Вашу думку, повинні існувати спортивні клуби?				
Кошти державного бюджету	2	5	1	4
Кошти місцевих бюджетів	3	2	2	2
Кошти громадських організацій	0	1	2	2
Кошти приватних структур	2	6	3	4
Кошти населення	3	2	1	3
Кошти, що надходять із кількох джерел	10	4	7	3
Інші варіанти	0	0	0	0
Складно відповісти	0	0	0	0
Яка, на Вашу думку, організаційно-правова форма є найприйнятнішою для				

функціонування спортивного клубу в умовах України?				
Об'єднання громадян	0	1	2	4
Приватне підприємство	3	5	4	6
Господарське товариство	4	1	1	0
Відкрите акціонерне товариство	4	1	4	1
Закрите акціонерне товариство	0	1	1	1
Складно відповідати	6	4	2	1
Яких першочергових заходів має бути вжито в Україні для прискореного розвитку клубної системи?				
Проведення роз'яснювальної роботи з населенням та фахівцями фізичного виховання та спорту	0	1	2	1
Створення державної програми розвитку клубної системи	8	5	3	4
Внесення змін до законодавства, чітке визначення юридичного статусу спортивного клубу	5	3	5	7
Виділення цільових бюджетних коштів для створення мережі спортивних клубів	5	1	3	3
Підготовка спеціалістів з клубної роботи	2	2	2	2
Інші варіанти	0	1	0	1
Складно відповідати	1	1	1	0
Які функції може виконувати держава для розвитку клубної системи в Україні?				
Виділяти кошти на створення та функціонування клубів	2	3	1	3
Створювати та удосконалити законодавчу базу	10	4	8	4
Забезпечувати підготовку спеціалістів із клубної роботи	4	3	2	2
Здійснювати контроль за якістю послуг, які надають клуби населенню	5	1	3	1
Надавати економічні пільги спортивним клубам	8	2	3	7
Стимулювати населення до використання клубних форм оздоровчої діяльності	0	1	2	2
Складно відповідати	0	0	0	0
Яку роль розвитку клубної системи повинні грати федерації з видів спорту?				

Брати безпосередню участь у створенні нових клубів	3	1	1	5
Координувати діяльність усіх клубів за даними видами спорту	8	2	4	4
Організувати проведення змагань між клубами	1	3	4	4
Надавати клубам науково-методичну допомогу	1	3	3	4
Організувати навчання спеціалістів клубів	1	0	1	2
Надавати фінансову допомогу клубам	2	2	1	2
Формувати базу даних про діяльність клубів за видами спорту	5	0	2	1
Інші варіанти	1	0	0	0
Складно відповідати	1	2	0	0
Вік:				
До 30 років	4	12	8	5
31-40 років	4	0	3	2
41-50 років	5	0	0	3
Понад 50 років	2	0	0	2
Стаж роботи в області фізичної культури та спорту:				
До 5 років	2	11	3	5
5-10 років	4	1	6	2
10-20 років	4	0	1	2
Свыше 20 років	5	0	1	3