

## ЛЕКЦІЯ № 2: ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СПОРТІ

### План

1. Підприємництво і його організаційно-правові форми
2. Індивідуальні підприємці
3. Акціонерні товариства
4. Некомерційні фізкультурно-спортивні організації
5. Малий спортивний бізнес і деякі форми підприємницької діяльності
6. Доходи фізкультурно-спортивних організацій від підприємницької діяльності
7. Підприємницький підхід і його реалізація
8. Інтрренерство та ділова стратегія спортивних організацій

**Основні терміни та поняття:** власність, прибуток, підприємство, товариство, акціонерне товариство, індивідуальні підприємці, підприємницька діяльність, трансформація, господарські товариства, некомерційні фізкультурно-спортивні організації, малий спортивний бізнес, клуби, доходи, реалізація, оподаткування, ставки податку, пільги по податку.

### 1. Підприємництво і його організаційно-правові форми

Щоб підготувати себе до нових умов господарювання, перш ніж іти в плавання по бурхливих і небезпечних водах бізнесу в ринковій економіці, необхідно стати маркетологами, менеджерами, компетентними бізнесменами, фахівцями нового типу, пізнати складні закони підприємництва й ринку.

У західній літературі, як і у свідомості західних фахівців, маркетинг і менеджмент виступають як результат більш піввікового розвитку цих методів, досвіду їхнього використання в умовах капіталістичної економіки.

А перед нами постає завдання освоєння цих методів, адаптації їх до наших умов, до рівня економічних знань наших кадрів, готовність їх по сьогоднішньому вчитися, по новому працювати.

Генеральний директор Школи міжнародного бізнесу при МГІМО А.Б. Мануковський розповідав, як його організація, спробувавши залучити для викладання західну професору, незабаром переконалася, що іноземні фахівці "зовсім не попадають в основні моменти наших проблем". Вони розповідають про менеджмент, побудований винятково на людських відносинах.

У нас поважають твердого керівника. "Маркетинг для нас, - пише А. Мануковський - це гарна казка. У них він побудований на тому, щоб вивчати ринок, купівельний попит, у нас... попит бігає за пропозицією".

Навряд чи можна погодитися з висновками А.Б. Мануковського, що стати підприємцями може тільки нове покоління. У нас вже зараз є багато фахівців, які бажають вчитися та адекватно сприймати тверду ринкову діяльність.

У ході такого навчання більшу роль грає вивчення публікацій про досвід передових капіталістичних країн. Але при цьому варто враховувати, що якщо про підприємництво пише американець або японець, то для нашого читача це скоріше корисна інформація про високі форми господарювання в умовах розвинених капіталістичних відносин. Для впровадження цих методів у практику вітчизняної економіки більш актуальні роботи наших фахівців, маркетологів і менеджерів, оскільки вони краще знають проблеми нашої економіки, ступінь можливості їхнього рішення за допомогою коштів маркетингу та менеджменту й ту особливу роль, яку грають у ринкових умовах ціни, методологію їхнього визначення й узгодження з контрагентом.

Підприємництво часто зв'язують із поняттям "бізнес", хоча ці слова мають різний сенс. Синоніми слова "бізнес" - це комерція, торгівля, галузь, фірма, ділова активність.

**Підприємницька діяльність** це насамперед інтелектуальна діяльність енергійної та ініціативної людини, яка, володіючи повністю або частково матеріальними цінностями, використовує їх для організації бізнесу, яким управляє. Саме підприємництво, що асоціюється з поняттями "динамізм", "ініціатива", "сміливість", перетворює в реальність багато цікавих ідей.

Традиції підприємництва, у тому числі підприємництва в спорті, відроджуються в Україні. Свідомостю тому служать, наприклад, такі факти:

- на кінець першого кварталу 2006 року у Харкові було зареєстровано понад 50 чол., що займаються індивідуальною трудовою діяльністю в сфері спорту, а в Києві більше 150 чоловік;

- до початку 1995 року в Києві було зареєстровано понад 10 фізкультурно-спортивних кооперативів;

Відродженню підприємництва сприяють, принаймні, дві обставини:

По-перше, минулий багатий досвід, накопичений в Україні;

По-друге, досвід закордонних країн. Що ж таке підприємництво?

Закордонними дослідниками був дан цілий ряд визначень цього поняття, які часто значно різняться між собою. Приведемо деякі із цих визначень і спробуємо виявити загальні риси підприємництва, не зухвалих сумнівів у більшості фахівців.

Якщо дати коротке визначення підприємця, то це фахівець, який організує підприємство й управляє їм з метою особистої вигоди. Він вкладає в справу свої власні ідеї, знання й навички в області планування, організації й керування підприємством. Він відповідає за можливі втрати, навіть якщо ці втрати відбулися не по його провіні, а викликані раптово виниклими несприятливими обставинами, але якщо обставини поміняються в кращу сторону, йому дістанеться й весь пов'язаний із цим вигаш. Особистий дохід підприємця визначається як різниця між доходами й витратами його підприємства" (В. Кузін, 1993). У наведеному визначенні робиться явний акцент, принаймні, на дві характеристики підприємства, а саме:

- на ототожненні підприємця і менеджера (як керівника підприємства);

- на чисто економічному аспекті діяльності підприємця.

**Практично у всіх визначеннях підприємця й підприємництва мова йде про таке поведження, що містить у собі:**

**По-перше**, елемент ініціативи;

**По-друге**, організацію або реорганізацію соціально-економічних механізмів, для того, щоб зуміти з вигодою використовувати наявні ресурси й конкретну ситуацію;

**По-третє**, взяття на себе відповідальності за можливу невдачу, тобто готовність ризикувати.

Таким чином, як характерні риси підприємництва виділяються новизна, організаторський талант, творчий початок, множення багатства (особистого й суспільного), готовність до ризику.

Як показує історичний розвиток у світі, особливо останнє сторіччя, найшвидший і ефективний вихід з будь-якої, найважчої кризи забезпечувався талантом і зусиллями людей, здатних направити наявні ресурси суспільства туди, де вони дають найбільшу віддачу.

**Суспільство рятували підприємці.** Так було в Німеччині після двох світових воїн, в Україні після громадянської, у Японії після другої світової війни.

Нема сумніву в тім, що в Україні, яка переживає найтяжкий спад економіки треба використовувати саме цей шлях відновлення. Підприємництво й інновація необхідні скрізь - в економіці, в утворенні, в охороні здоров'я, в спортивних організаціях.

Ні Парламент, ні будь-який новий Уряд не зможуть зробити для України того, що можуть зробити підприємці менеджери в тисячах спортивних організацій. На їхній стороні впевненість у своїх можливостях, напористість, самовладання й зацікавленість у розважливому ризику.

**Прийнято виділяти три основних юридичних форми підприємств:**

- одноособове володіння;

- товариство (повне, відкрите, закрите, з обмеженої відповідальністю й інші);

- акціонерне товариство.

Кожна з них може мати ряд модифікацій.

Для обґрунтування організаційно-правової форми підприємств варто зрівняти їхні достоїнства й недоліки по ряду параметрів.

**Основними з них вважаються:**

- тип власності;

- відповідальність власників;

- джерела фінансування;

- форма керування;

- розподіл прибутку й збитків;

- можливості залучення нового капіталу;

- відношення до різних типів організаційних структур постачальників, замовників і потенційних покупців і т.д.

Розглянемо організаційно-правові норми підприємницької діяльності вищезгаданих підприємств:

**1. Одноособове володіння (індивідуальне підприємство).** Індивідуальне підприємство являє собою найбільш звичайну форму для початківців, які мають власну справу. Таке підприємство найпростіше відкрити й закрити, тому що власник і керуючий одна й та ж особа. У цьому випадку не потрібно виконання великої кількості юридичних формальностей, за винятком реєстрації назви підприємства в тому випадку, якщо воно буде працювати не під справжнім ім'ям власника. Увесь прибуток і збитки вказуються в особистій декларації про доходи власника, на ньому ж лежить і вся відповідальність.

Якщо підприємство терпить крах, то на покриття несплачених боргів можуть бути притягнуті всі особисті авуари власника (авуари кошти, золото, чеки, векселі, акредитиви й ін. активи, за рахунок яких можуть бути зроблені платежі й погашені зобов'язання їхніх власників). Іншим важливим недоліком є труднощі одержання додаткових коштів для відкриття й розвитку підприємства. Кредитори у випадку неоплачених позик можуть скористатися тільки заставою власника. У слідстві цього для багатьох власників індивідуальних підприємств дістати необхідний капітал найчастіше практично неможливо.

**2. Товариство.** Розрізняють товариства з необмеженою відповідальністю та товариства з обмеженою відповідальністю. У товаристві з обмеженою відповідальністю частина партнерів може володіти необмеженою, а частина обмеженою відповідальністю.

Товариства створюються в тому випадку, коли в організації підприємства вирішують взяти участь два або більше партнери. Реєстрація потрібна тільки для використання "фіктивної" назви. Незважаючи на те, що в багатьох випадках партнерство в товариствах закріплюється простим рукостисканням, усім учасникам доцільно скласти письмову угоду по ряду питань ведення справи. Це варто робити навіть у тому випадку, коли, як партнери, виступають родичі або близькі друзі.

Одним із самих більших переваг товариств є можливість залучення додаткового капіталу; коли є трохи власників, кредитори, та й самі власники, більш охоче й безбоязно вкладають у справу гроші. Наявність декількох власників дозволяє здійснювати спеціалізацію всередині підприємства на основі знань і вмінь кожного з партнерів.

**Дана організаційно-правова форма підприємницької діяльності має наступні недоліки:**

- кожен партнер несе рівну відповідальність за всі борги, незалежно від розмірів його внеску;

- дії одного з партнерів є зобов'язуючими для всіх інших, навіть якщо вони не згодні із цими діями;

- для продажу своєї частки кожен з партнерів повинен дістати згоду всіх інших і т.п. Ці й інші умови спільної підприємницької діяльності (порядок дозволу суперечок, розділ майна після припинення існування справи, виплата зарплати, тривалість партнерства, права й обов'язки партнера і інш.) можуть бути застережені в письмовій угоді.

При створенні товариства з обмеженою відповідальністю ряд з перерахованих недоліків може бути переборений. У такому товаристві передбачена можливість наявності навіть одного партнера з необмеженою відповідальністю, що і приймає всі основні рішення. Інші ж є партнерами з обмеженою відповідальністю, і тому в матеріальному плані їхнього зобов'язання лімітуються тільки особистими капіталовкладеннями. Вони не мають відносини до прийняття рішень, їхні імена не можуть бути використані в назві фірми і інші. Наявність у товаристві партнерів з обмеженою відповідальністю це можливість залучити додатковий капітал (з погляду справи), це можливість одержання прибутку без здійснення будь-яких трудових витрат (з погляду "обмеженого" партнера).

**3. Акціонерне товариство.** Це сама складна, дорога і різноманітна по модифікації організаційно-правова форма підприємницької діяльності. На відміну від охарактеризованих вище форм, акціонерне товариство юридична особа. Воно залучає капітал акціонерів, але існує як організаційно-правова одиниця окремо від акціонерів, продовжує існувати після смерті одного (декількох) власників акцій або після продажу акцій одним (декількома) членами акціонерного товариства. Зобов'язання акціонерів обмежена індивідуальними інвестиціями. Кредитори можуть претендувати тільки на авуари компанії.

**Одним з головних недоліків акціонерного товариства є подвійне оподаткування.** З одного боку, всі доходи акціонерного товариства обкладаються податком на доходи. З іншого боку, акціонери, одержуючи частину прибутку у формі дивідендів, повинні заявити про це в податковій декларації про особисті доходи й так само заплатити податок.

Уникнути цього можна, організувавши акціонерне товариство типу "корпорація».

### **Її основні характеристики:**

- число пайовиків не перевищує 35 чол.;
- основний капітал ставиться до одного класу;
- як мінімум, 80% валового доходу зароблено на території своєї країни;
- на пасивні статті доводиться не більше 20% доходу (здача в оренду, ліцензійні платежі й

т.п.);

- фірма не є філією іншої корпорації й ін.

**Перевага акціонерного товариства типу "S-корпорація"** пов'язане з тим, що воно не платить податок з накопиченого прибутку й, таким чином, уникає подвійного оподаткування. Передача і прибутку, і збитків відбувається безпосередньо акціонером. Акціонерне товариство типу "S-корпорація" реєструється на 5 років. Наприкінці кожного року акціонери можуть прийняти рішення про відмову від спеціального статусу й переходу в статус акціонерного товариства з усіма наслідками, що випливають.

Більш докладно з достоїнствами й недоліками функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності, у тому числі в сфері спорту, можна ознайомитися в книзі: Р. Хізрич, М. Пітерс. "Підприємництво або як завести власну справу й домогтися успіху".

## **2. Індивідуальні підприємці**

Перед людиною, що вирішила присвятити себе спорту, завжди стоїть дилема: що вибрати, роботу з наймання або підприємницьку діяльність? І робота з наймання, і підприємницька діяльність - некомерційні організації, незважаючи на свою назву, все таки мають право здійснювати підприємницьку діяльність відповідно до міст, записаними в уставі таких організацій, мають свої безсумнівні достоїнства й недоліки. Так, робота з наймання, як правило, забезпечує співробітникові фіксований законом робочий тиждень (від 35 до 40 годин), прийнятну заробітну плату й мінімальні ризики фінансових втрат. У той же час робота з наймання зв'язана, в основному, з жорстко закріпленими посадовими обов'язками, щоденним спілкуванням з начальством (а також пов'язані з ним вказівками, розпорядженнями, зауваженнями, доганами), обмеженням творчої ініціативи й можливостей самореалізації.

**Підприємницька діяльність**, навпроти, сприяє втіленню в життя творчих ідей і ініціатив індивіда, створює широкий спектр можливостей для розкриття потенціалу особистості та одержання значного прибутку, що часом багаторазово перевищує фіксовану заробітну плату найманого робітника. Однак і плата за подібні можливості досить висока це, як правило, необмежений за часом робочий день, постійні комерційні ризики, нервова й напружена робота.

Особливості праці підприємців роблять самостійну комерційну діяльність долею досить невеликої частини суспільства звичайно всього лише 45% людей реально витримують навантаження підприємництва, мають досить чинностей, енергії й знань для ведення власного бізнесу. Саме ця частина економічно активного населення найцікавіша нам з погляду особистісних і професійних якостей, необхідних у спортивному бізнесі.

**Підприємець від спорту це**, насамперед особа, що бажає не просто дістати прибуток, а працювати в спорті, розвивати його, створювати для споживачів нові можливості в частині фізичної активності, цікавого й змістовного проведення дозвілля, продовження довголіття, спілкування, створення й підтримки краси тіла й духу. Спортивні підприємці у такий спосіб грають позитивну суспільну й економічну роль, тому що спортивний бізнес соціально значима сфера підприємницької діяльності, що дозволяє перебороти такі виразки суспільства, як пияцтво, тютюнопаління, споживання наркотиків, злочинність. Робота на благо суспільства дає спортивному підприємцеві величезне моральне задоволення від свого бізнесу, тому що він несе людям здоров'я, розвагу, фізичну й творчу активність, здоровий спосіб життя.

**Спортивне підприємництво** особливий вид бізнесу, його може успішно вести далеко не кожний. Тут потрібен специфічний сплав якостей підприємця, знань про спорт і бізнес. Спортивному підприємцеві потрібні не тільки організаторські здатності, але й глибоке знання тридцятимільйонної спортивної науки анатомії, біохімії, фізіології, раціонального харчування, спортивної медицини. Не менш важливе знання психології та педагогіки спорту, спортивного менеджменту і маркетингу, основ спортивного права й інших спеціальних дисциплін. Лише така комбінація знань і вмінь дозволяє спортивному підприємцеві сподіватися на гарний результат у спортивному бізнесі.

**Підприємницька діяльність у спорті** може здійснюватися як з утворенням юридичної особи, так і без цієї процедури, пов'язаної з певною витратою коштів і часу. Дуже часто бажаним стати підприємцями немає необхідності в створенні юридичної особи, тобто підприємства. Законодавства багатьох країн надають можливість не обмеженим у своїй дієздатності громадянам зареєструватися як підприємець без утворення юридичної особи, тобто стати індивідуальним підприємцем (за рубіжем таких підприємців часто називають трейдерами).

Індивідуальні підприємці утворюють найбільш просту форму організації бізнесу, своєрідну базу для інших, більш складних утворень партнерств (повного й командитного товариства) і господарчих товариств.

Слід зазначити, що поява нових, більш складних бізнес-структур не приводить до деградації простих форм; кожна з них є стійким утворенням і займає певну нішу в сфері підприємництва.

**Індивідуальним підприємцем** є особа, яка веде справу за свій рахунок, самостійно приймає рішення й несе повну фінансову відповідальність за своїми обов'язками. Його винагородою стає отриманий в результаті підприємницької діяльності прибуток і почуття морального задоволення, яке він має від заняття вільним підприємництвом.

**Підприємець індивідуал** може повністю віддавати себе бізнесу, працюючи тільки в сфері підприємництва, або він може сполучати підприємницьку діяльність із роботою з наймання або навчанням. Для людей, які мають професійні навички в певних галузях виробництва та сфери послуг, підприємницька діяльність може бути додатковим джерелом одержання доходу. А для таких професій, як тренер, арбітр, спортсмен і багато інших може стати основною роботою.

Сучасні високопрофесійні спортсмени і тренери найчастіше виступають на спортивних ринках праці, видовищ і інформації як індивідуальні підприємці. Багато фахівців цих категорій, як правило, не мають постійного місця роботи з фіксованою заробітною платою, а ведуть свій бізнес, діючи по власному розсуді, на свій страх і ризик, виступаючи вільними агентами й виробниками певних послуг у сфері фізичної культури та спорту. Саме концентрація роботи в області надання спортивних послуг визначає специфіку діяльності спортивного підприємництва; дана область бізнесу специфічна тим, що не надає споживачам товари матеріального характеру, а приносить корисність іншого роду, задовольняючи потреби в здоров'ї, видовищах, розвагах, досягненнях.

Конкурентні переваги знову створеного атлетичного клубу складаються в помірній оплаті, а також у високій якості надаваних послуг, методик і спортивного інвентарю.

**Індивідуальна підприємницька діяльність у спорті** має як свої достоїнства, так і недоліки. До достоїнств можна віднести те, що:

- індивідуальний підприємець самостійно приймає всі рішення, що обумовлює їхню оперативність, а також свободу дій;
- це досить проста форма організації бізнесу;
- оскільки дохід індивідуального підприємця прямо залежить від його дій, тут є присутнім сильний стимул вести справи ефективно.

**До недоліків можна віднести наступні моменти.** Здійснюючи всю комерційну роботу самостійно, професійний спортсмен або тренер змушений сполучити спортивну підготовку з підприємницькою діяльністю, що жадає від його високого ступеня знань по самим різним напрямкам у сфері фінансів, маркетингу, основ права й т.д. Таким чином, всі питання, які вимагають рішення, замикаються на самому спортсмені або тренері. Це породжує дві основні проблеми: по-перше, дуже напружений ритм роботи індивідуального підприємця-спортсмена, і, по-друге, проблему недостатчі часу й недоліку знань в області економічних і правових відносин.

Щоб у певній мірі усунути відзначені недоліки, спортсмену-підприємцю доводиться наймати на роботу спортивного менеджера, який взяв би всі маркетингові, фінансові та правові сфери на себе, самостійно встановлював контакти з федераціями й спонсорами, погоджував розміри преміальних і призових виплат, здійснював медичне й пенсійне страхування, мінімізував податкові виплати, а також здійснював іншу комерційну діяльність.

Наступним типом ділової організації є **одноособове володіння**.

**Одноособове володіння** це підприємство, яке перебуває у власності однієї особи, що має усі права на отриману в результаті господарської діяльності прибуток і повністю відповідального за будь-які збитки, які несе підприємство.

**Одноособове володіння**, як правило, утворюється на базі індивідуального підприємця, справи якого пішли успішно. Очевидно, що для збільшення прибутку варто розширювати бізнес, тобто переходити до якісно нової форми організації підприємництва утворенню приватного

підприємства. Тут вже необхідно наймати на роботу людей з відповідними знаннями, навичками й досвідом, які б доповнювали самого підприємця й брали частину функцій на себе. Тепер вже власник такого підприємства по більшій частині виконує функції організатора й менеджера, не беручи участь безпосередньо у виробництві, транспортуванні або продажі товару. У його підприємстві формується внутрішньо-фірмова спеціалізація, коли кожний працівник виконує лише окремі функції або операції. Наприклад, якщо тренер з атлетичної гімнастики починав як підприємець індивідуал, сполучаючи всі функції по веденню бізнесу в одній особі (орендаря спортивного залу, організатора занять і тренера, рекламодавця, бухгалтера), то згодом він найняв на роботу інших фахівців, які стали спеціалізуватися на окремих роботах. Фінансові операції й бухгалтерський облік веде головний бухгалтер, заняття проводяться трьома тренерами, загальне керівництво знов утвореною фірмою здійснює її власник.

**Переваги та недоліки одноособового володіння** багато в чому аналогічні плюсам і мінусам індивідуального підприємництва. Достоїнства полягають у тому, що весь бізнес належить одній особі, яка може оперативним приймати рішення, призначати співробітникам зарплати, здійснювати прийом і звільнення працівників і т.д. Крім того, весь отриманий фірмою дохід належить її власникові.

Однак і **недоліки даної форми** підприємницької діяльності досить значні:

- здійснюючи повний контроль над бізнесом, його власник повинен виконувати всі основні функції по керуванню, маркетингу, рекламі, по кадрових і інших питаннях, що створює для нього дуже напружений режим роботи;

- власник приватного підприємства несе необмежену відповідальність по зобов'язаннях фірми;

- як правило, фінансові ресурси власника приватного підприємства недостатні для того, щоб фірма могла вирости до великих розмірів. Тому що серед приватних підприємств відсоток банкрутств великий, комерційні банки неохоче надають їм кредити.

І все таки, незважаючи на відзначені недоліки, основу малого бізнесу становлять саме індивідуальні підприємці й одноособові володіння. Ці форми бізнесу найбільш гнучкі та мобільні, вони роблять споживачам найрізноманітніші послуги, провадять і продають особливі види товарів, які великі фірми не готові освоїти й запропонувати до продажу. Крім того, малий бізнес забезпечує саме зайнятість населення, знімаючи почасти проблему безробіття.

**Господарські товариства.** Підприємницьку діяльність у спорті здійснюють також окремі клуби, федерації, професійні ліги, асоціації й організації. Всі ці форми являють собою колективних підприємців, які є юридичними особами. Спортивним організаціям як формам підприємницької діяльності працювати в комерційній сфері зручніше, ніж індивідуальним підприємцям з тієї причини, тому що в них існує поділ праці, кожний відділ або службовець відповідає лише за свою ділянку роботи, має певний набір прав і обов'язків. У результаті такої спеціалізації, збільшується, продуктивність праці й знижуються витрати виробництва, які роблять бізнес більш ефективним.

**Одним з основних недоліків індивідуальної підприємницької діяльності й функціонування одноособового володіння** є труднощі в нагромадженні достатніх фінансових ресурсів для інвестування у розширення свого виробництва і його модернізацію. Інакше кажучи, одноособовому володінню досить важко вирости у велике підприємство за рахунок власних коштів. Звичайно, існує можливість розширення бізнесу за рахунок банківського кредиту. Однак, як відзначалося нами вище, банки досить неохоче кредитують малий бізнес, а якщо й кредитують, то на строки, які не перевищують одного року.

Вихід з положення, яке створилося, може бути знайдений, якщо підприємцеві власникові приватного підприємства вдається знайти компаньйона, тобто партнера по бізнесі, який володіє необхідними фінансовими коштами. Таким партнером може стати як фізична, так і юридична особа. Партнерство закріплюється відповідною угодою у встановленому законом порядку. Таким чином, виникає нова юридична особа, яка в українській практиці називається товариством.

Звичайно розрізняють **повне і командитне товариство** (останнє також називають товариством на вірі). Ці дві форми організації бізнесу відповідають двом варіантам партнерства підприємців. У розглянутому прикладі з пошуком партнера по бізнесу можуть виникнути наступні ситуації:

- знайдений партнер по бізнесу володіє як необхідним капіталом, так і бажанням об'єднати зусилля й фінансові ресурси для спільного підприємництва; партнер згодний ділити всі прибутки

та збитки в процесі діяльності товариства відповідно до договору між його учасниками. Така форма у світовій практиці одержала назву повного товариства;

- партнер по бізнесі має необхідний капітал і згодний пред'являти необхідні грошові та інші кошти основному партнерові, однак сам не бажає прямо брати участь у діяльності товариства й ризикувати всім своїм майном, включаючи особисте (тобто нести повну відповідальність). Його влаштовують менш жорсткі умови, зокрема, відповідальність у межах зробленого внеску й "тіньова" участь, тобто не управлінська або інша діяльність на постійній основі, а участь капіталу. Така форма товариства в змішаному варіанті, тобто з повною й обмеженою відповідальністю учасників, одержала назву командитного товариства, або товариства на вірі.

Специфіка організації партнерств, визначає їхні достоїнства й недоліки. Зокрема, необмежена солідарна відповідальність накладає свій відбиток на керування фірмою, рішення в повному товаристві, які приймаються тільки одногосно, тому що кожний учасник несе солідарну відповідальність (тобто кожний відповідає по фінансових зобов'язаннях свого партнера). Отже, у партнерствах у певній мірі втрачається оперативність в керуванні із-за можливих розбіжностей учасників.

**Другий важливий недолік для партнерства** представляє ту обставину, що ризик банкрутства фірми безпосередньо пов'язаний з особистим добробутом його учасників і солідарною відповідальністю. Зазначені недоліки роблять недоцільним утворення партнерств у промисловості й інших капіталомістких виробництвах; сфера їхньої дії - спортивний бізнес, торгівля, сільське господарство, аудит, юридичні послуги.

**У той же час партнерства мають і незаперечні переваги. До них можна віднести:**

- розширення спеціалізації за рахунок закріплення за кожним з компаньйонів певної сфери діяльності;

- надходження нових капіталів, що дає можливість розширення бізнесу. Крім того, повна відповідальність є додатковою гарантією при одержанні кредиту від комерційного банку;

- якщо в партнерство вливаються нові люди і організації різної професійної орієнтації та з новими знаннями, то це дає можливість диверсифікувати бізнес, діяти більш широко й по декількох напрямках, що в цілому робить партнерство більш стабільним підприємством.

### **3. Акціонерні товариства**

**Акціонерна форма власності являє собою іншу форму організації бізнесу в порівнянні з раніше розглянутими.** Ця нова якість здобувається акціонерним товариством за рахунок появи нового інструмента залучення зовнішніх капіталів із всіх можливих джерел фінансування за допомогою акцій, які мають назву акціонерних товариств. У сучасній світовій економіці акціонерні товариства - найбільш прийнятна організаційно-правова форма для середніх і великих підприємств.

**Акціонерним товариством є** комерційна організація, статутний капітал якої розділений на певне число акцій, які засвідчують права й обов'язки акціонерів стосовно суспільства.

**Розрізняють** закриті акціонерні товариства ЗАТ (частки корпорації) і відкриті ВАТ (публічні корпорації). Основне розходження даних форм полягає в тому, що акції ЗАТ можуть бути продані акціонером третім особам лише за згодою інших акціонерів цього суспільства, у той час як у ВАТ таке обмеження відсутнє, і акції продаються всім бажаючим.

Основна частина акцій у ЗАТ, як правило, належить працівникам даного підприємства або його керівникам, які одержують дивіденди за акціями як додатковий дохід до заробітної плати. Це обставина позитивно позначається на мотивації працівників цього підприємства до продуктивної праці, тобто здійснюється принцип, коли працівники підприємства одночасно є його власниками. При такій формі ділової організації підприємства дозволяються проблеми, які мали місце в повному товаристві. Найважливіше це те, що кожний акціонер несе обмежену відповідальність. Інвестор, що зробив внесок у статутний капітал підприємства, може бути впевнений, що його особисте майно не може бути відчужено. Якщо підприємство збанкрутує, то якнайбільше, що втратить акціонер, це свій внесок у вигляді плати за акцію.

Організація підприємства у формі ЗАТ краща для середніх і малих фірм, яким не потрібні одноразові великі інвестиції і де важлива "закритість" керування компанією.

Значно більшими можливостями по залученню капіталів із зовнішніх джерел володіє відкрите акціонерне товариство (ВАТ). Капітал, отриманий таким чином, корпорація одержує в довічне користування й може направляти його на виробництво, наукові дослідження,

рефінансування заборгованості й інші цілі по власному розсуді. На відміну від банківського по притягнутому за рахунок цінних паперів капіталу не потрібно платити відсотки.

**Вищим органом керування АТ** є загальні збори акціонерів. Рішення на цих зборах приймаються шляхом голосування, причому кожний акціонер має стільки голосів, скільки в його розпорядженні є голосуючих акцій. Кількість акцій, що дають право вирішального голосу на загальних зборах акціонерів, називається контрольним пакетом акцій, що становить 50% акцій + 1 акція.

Загальні збори акціонерів обирає раду директорів (712 чоловік). Директори періодично збираються на засідання (наприклад, два рази на місяць), на яких виробляється стратегія поведіння корпорації, затверджуються особливо великі угоди. Крім того, рада директорів здійснює контроль за управлінським персоналом, ухвалює рішення щодо випуску нових цінних паперів і повідомляє розмір дивідендів.

**Керує поточною діяльністю персоналу АТ** керуючий (іноді він називається президентом). Структура підрозділів акціонерного товариства залежить від специфіки її галузевої приналежності, розміром компанії й інших факторів.

У сфері фізичної культури та спорту у вигляді акціонерних товариств створена досить велика кількість великих спортивних організацій як у нашій країні, так і за її межами. Так, відомий у Європі футбольний клуб "Манчестер Юнайтед" має статус відкритого акціонерного товариства, акції клубу з'являються на фондовому ринку і їх можуть придбати всі бажаючі. Перемоги "Манчестер Юнайтед" на футбольних полях Англії і Європи забезпечують йому високі доходи, частина з яких у вигляді дивідендів виплачується акціонерам клубу. Таким чином, дотримується певний баланс інтересів: з одного боку, за допомогою притягнутих за рахунок продажу акцій коштів, клуб може придбати висококласних футболістів і вирішити інші матеріальні проблеми, інші особи, що купили цінні папери спортивного клубу, одержують по них додатковий дохід. Від такої корисної взаємодії виграють і спортивні організації, і вболівальники, і інвестори.

Крім розглянутих нами вище форм комерційних підприємств існують також і деякі інші, зокрема, комерційну діяльність можуть вести державні (унітарні) підприємства й підприємства, які належать муніципалітетам. Їхньою основною відмінністю є те, що все майно підприємства належить державним або муніципальним органам, а управляють такими підприємствами наймані менеджери за певну винагороду.

**Поряд з комерційними підприємствами на ринках функціонують і некомерційні підприємства**, тобто не такі, які не мають цілі одержання прибутку. Такі підприємства ставлять перед собою інші завдання, наприклад, розвиток і популяризацію окремих видів спорту, поширення ідей здорового способу життя, допомогу ветеранам спорту й тому подібні цілі. Підприємства, фонди й суспільні об'єднання даного виду здійснюють свою діяльність на основі законів про некомерційні організації, про добродійність і інші спеціальні нормативні акти.

#### **4. Некомерційні фізкультурно-спортивні організації**

Крім розглянутих нами вище організаційно-правових форм комерційних підприємств, основною метою яких є одержання прибутку, у фізкультурно-спортивній галузі діє широкий спектр організацій, які мають статус некомерційних. Термін "некомерційні" аж ніяк не означає, що юридичні особи даного типу не можуть здійснювати підприємницьку діяльність і вступати в конкурентні відносини з іншими учасниками ринку. **Некомерційними** їх прийнято називати тому, що їхні основні цілі укладаються не в одержанні прибутку, а у будь-чому іншому, наприклад, у популяризації будь-яких видів спорту, поширенні знань про здоровий спосіб життя, керуванні видами спорту, наданні допомоги спортсменам-ветеранам, а також інших цілях, спрямованих на досягнення інших суспільних благ.

Однак без здійснення допоміжної підприємницької діяльності таким соціально значимим організаціям обійтися вдається дуже рідко, тому що люди, які працюють, приміром, у спортивній федерації або благодійному фонді, повинні одержувати заробітну плату, оплачувати комунальні послуги, підтримувати майновий комплекс у належному стані, здійснювати необхідний ремонт. На всі ці потреби необхідні фінансові ресурси, які або знаходять некомерційними організаціями ззовні (від засновників або меценатів), або напрацьовуються самостійно, в основному за рахунок підприємницької діяльності.

**Засновниками некомерційних фізкультурно-спортивних організацій**, залежно від тих, які обираються організаційно-правовими формами, можуть виступати громадяни і юридичні



особи. Закон не забороняє утворювати некомерційні організації юридичним і фізичним особам, що здійснюють підприємницьку діяльність. Зокрема, комерційні організації з метою координації їхньої підприємницької діяльності, а також подання й захисту загальних майнових інтересів, можуть за договором між собою створювати об'єднання у формі асоціацій або союзів, які є некомерційними організаціями. За даною схемою в професійному спорті організована робота ліг і федерацій, а також організаційно-управленческа структура Олімпійського комітету України (ОКУ). У число членів ОКУ входять комерційні й некомерційні організації. У цей час до складу ОКУ входять як колективні члени більше 40 федерацій по олімпійським і не олімпійським видам спорту, а також представники від 89 спортивних організацій всіх суб'єктів України та Криму. Крім цього, до складу ОКУ входять 6 олімпійських академій і 10 інших спортивних організацій армійських, профспілкових, динамівських, спартаківських. Членами ОКУ є представники Міністерства науки й спорту, агентства України по фізичній культурі та спорту, Українського союзу спортсменів.

Завершуючи огляд основних форм некомерційних організацій, відзначимо, що вони грають у сфері фізичної культури та спорту значну роль. Особливо велике їхнє значення в сфері керування видами спорту, організації змагань і підтримки спорту на міжнародному й регіональному рівнях.

## **5. Малий спортивний бізнес і деякі форми підприємницької діяльності**

**Підприємницька діяльність** в області спорту у формі малого бізнесу одержала в цей час у закордонних країнах широкий розвиток. Серед основних переваг малого бізнесу варто назвати його гнучкість і ефективність.

Малому підприємству набагато легше реагувати на зміну ринку, чим великій фірмі.

Сферу малого бізнесу відрізняють також ефективні зв'язки і тісні відносини службовців, низькі накладні видатки, безпосередня увага до споживача.

З одного боку, малий бізнес постійно зіштовхується з дефіцитом фінансових ресурсів, сильною конкуренцією, недоліком досвіду, з іншої сторони він супроводжується конфліктами в діловій сфері.

У зв'язку з цим при ухваленні рішення про початок власної справи необхідно, щоб підприємець:

- вибрав сферу діяльності, у якій є значний досвід;
- одержав попередню інформацію й спеціальну підготовку перш ніж будуть задіяні значні фінансові ресурси;
- добре володів основами бухгалтерського обліку, підприємницького права, економікою, маркетингом й ін.

У різних країнах світу склалися різні системи організацій, що надають різноманітні фізкультурно-спортивні послуги. Вони відрізняються друг від друга, як утримуванням своєї діяльності, так і організаційною побудовою.

Специфічні особливості ряду організацій з подання фізкультурно-спортивних послуг добре розглядати на прикладі США.

### **Основними різновидами клубів є наступні:**

1. Салони для догляду за фігурою - найпростіший вид організацій, які представляють собою невеликі приміщення з площадкою для занять фізичними вправами та набором нескладного встаткування,

2. Гімназії бодіблдингу - це спеціалізовані організації, призначені для людей, які серйозно займаються підняттям ваги. Це звичайно невелике приміщення, яке добре оснащене більшою кількістю вільно обираних "ваг" і іншим спортивним обладнанням.

3. Багатоцільові атлетичні клуби служать для задоволення самого широкого кола фізкультурно-спортивних потреб, сполучають всі особливості вже згаданих організацій. Багато клубів мають закриті баскетбольні та волейбольні майданчики, доріжки для бігу усередині й поза приміщеннями клубу, плавальні басейни відкриті та закриті), центри для занять з дітьми.

4. Клуби здоров'я й фізичного вдосконалювання для надання різноманітних послуг. Крім закритих приміщень, вони часто включають відкриті майданчики для фізичних вправ, обладнанні установками для силових вправ типу "Наутілу" і "мокрі зони" з невеликим плавальним басейном, парильною або сауною.

Названі типи клубів можна відкрити, затративши від 5 тис. доларів (салон для догляду за фігурою) до 70 тис. доларів (клуб здоров'я). Таким організаціям може супроводжувати успіх, якщо кожна з них може потенційно обслуговувати близько 50 тис. чоловік, що живуть або працюють у радіусі 3х миль; важливе значення має їхнє розташування.

Клуби, які розмістилися поблизу торгових центрів, перебувають на очах, повз них іде потік машин, до них зручно добратися з головної магістралі, вони користуються найбільшим попитом.

**Багатоцільові атлетичні клуби мають свої підрозділи:**

- магазини з товарами спеціального й спортивного призначення (82% клубів);
- корти для гри в ракетбол (62%);
- класи для фізичних вправ (72%);
- плавальний басейн (71%);
- місця для занять із дітьми в денний час (69%);
- сауни й парильні (64%) і т.п.

**Клуби тенісу та ракетболу**, як правило, невеликі й тому представляють менше можливості для задоволення потреб клієнтів. Сполучення тенісу та ракетболу в одному клубі не випадково, тому що дозволяє компенсувати сезонні коливання в чисельності клієнтів. "Піковий" час у діяльності таких клубів жовтень-березень, а особливо січень і лютий.

Вік членів клубів тенісу та ракетболу, а також багатоцільових клубів, становить у середньому 25-50 років. Клієнти цих клубів люди, які мають професійну підготовку. Найбільш численну групу клієнтів становлять самотні 41-46%.

Основною перспективною тенденцією діяльності клубів варто вважати модернізацію й диверсифікованість (розмаїтість) їхньої діяльності.

Прикладом може служити Центр аеробіки в Далласі, який представляє різновид багатоцільового атлетичного клубу. Всі його клієнти у віці понад 30 років в обов'язковому порядку проходять повне стрес-тестування, на основі якого розробляються індивідуальні програми занять, які вводяться в комп'ютер. Завдяки різним устроям (світлові індикатори на біговій доріжці й т.п.), клієнт може здійснювати самоконтроль і оцінювати дані свого фізичного розвитку і підготовленості.

Табірні курорти вперше виникли в 70х роках і одержали досить широке поширення в ряді штатів. Вони містять в собі особисті табірні ділянки, суспільні території й суспільні спорудження.

Підприємець, який організує табірний курорт, повинен мати те, через що, для оптимального з фінансової точки зору - функціонування курорту, повинно включати 35 сотень окремих табірних ділянок розміром 23 сотні акрів (4046,9 кв. м) кожний. Суспільні спорудження звичайно включають плавальний басейн, клуб, поле для гольфу, тенісні корти й ін.

Переваги використання табірних курортів як форми підприємницької діяльності укладається в тім, що вони розраховані на представників численного середнього класу; власники особистих табірних ділянок можуть володіти ними й користуватися цілий рік, а можуть за посередництвом підприємця здавати їх в оренду на тривалий строк, або на ту частину року, коли самі ними не користуються.

У зв'язку з високим ступенем розвитку самообслуговування власників особистих табірних ділянок, широким використанням наметів, відсутня необхідність наймання великої кількості обслуговуючого персоналу. Компанії, власники табірних курортів, можуть мати їх у різних клімато-географічних зонах, що дозволяє клієнтам користуватися різними курортами не залежно від пори року.

## **6. Доходи фізкультурно-спортивних організацій від підприємницької діяльності**

**Комерційні фізкультурно-спортивні організації** забезпечують у цей час в Україні значну частину ринку соціально-культурних послуг галузі "фізична культура та спорт", використовуючи у своїй діяльності власні кошти, пайові внески засновників, кредити й інші притягнуті кошти.

Крім основної діяльності будь-яка комерційна фізкультурно-спортивна організація, якщо це відбито в її уставі, може робити різні супутні послуги (готельні, транспортні, банківські, торгові, ремонтні й ін.). Більшою мірою це доступно для великих спортивних комплексів.

**Некомерційні фізкультурно-спортивні організації** - фізкультурно-спортивні суспільства, федерації по видах спорту, клуби й т.п. по діючому українському законодавству також мають право здійснювати підприємницьку діяльність, прибуток від якої не підлягає розподілу між учасниками, але може бути використаний на розвиток організації. У якості такої діяльності, яка

приносить прибуток, можуть виступати платні фізкультурно-спортивні послуги, випуск газет і журналів, довідкової та методичної літератури, виробництво сувенірів і іншої спортивної атрибутики, пошив спортивного одягу, продаж прав на теле- й радіотрансляції змагань і т.п.

У цей час в Україні створений цілий ряд різноманітних по масштабах і характеру діяльності позабюджетних фондів сприяння розвитку фізичної культури та спорту.

Необхідно констатувати, однак, що розроблена в Україні організаційно-правова база функціонування та розвитку ігрового бізнесу поки що на практиці реалізована недостатньо. Внаслідок цього ігровий бізнес взагалі й лотереї зокрема в сучасних українських умовах ще не стали істотним джерелом мобілізації фінансових коштів в галузь "фізична культура та спорт".

На відміну від України, ігровий бізнес у різних формах є одним з найважливіших джерел фінансування розвитку фізичної культури та спорту в багатьох закордонних країнах, зокрема у Фінляндії.

Найбільш великими компаніями ігрового бізнесу у Фінляндії, що мають виключні права, є Veikkaus, Асоціація гральних автоматів і Асоціація парі на перегонах.

Закон Фінляндії про лотереї (1965г) містить норми, що регламентують використання прибутку компаній, що займаються ігровим бізнесом: Veikkaus відіграє ключову роль у фінансуванні національної культури, Асоціація гральних автоматів підтримує сферу соціального добробуту, а Асоціація парі на перегонах - національне конярство й спортивні змагання з кінного спорту.

Таким чином, галузь фізичної культури й спорту дістає кошти від діяльності двох компаній - Veikkaus і Асоціації парі на перегонах. Чільну роль серед названих організацій грає Veikkaus.

Veikkaus був заснований спортивними організаціями в 1940 р. як Національна лотерея Фінляндії, що належить державі. Спочатку компанія розглядала як механізм "заробляння" коштів тільки для розвитку спорту. У цей час спектр організацій і осіб, які одержували кошти за рахунок діяльності Veikkaus, мав більше широкий діапазон. Продуктом компанії в цей час є 20 різних ігор на гроші, які об'єднані в наступні групи: лотереї, миттєві лотереї, інтерактивні ігри, спортивні парі.

У загальному обороті Veikkaus (1006,6 млн євро в 2005 р. і 1009,5 млн євро в 2006 г) перше місце займають лотереї (46,9% в 2005 р. і 44,6% в 2006 г); друге - спортивні парі (30,4 і 32,9% відповідно); третє - миттєві лотереї (14,5 і 14,6% відповідно) і четверте - інтерактивні ігри (8,2 і 7,9% відповідно).

Більша частина прибутку Veikkaus передається в державний бюджет і через Міністерство освіти перерозподіляється на фінансування мистецтва, спорту, науки й роботи з молоддю.

В 2006 р. сума, передана в державний бюджет, склала 369,0 млн. євро. Із цих коштів, сфера мистецтва одержала 208,0 млн. (56,4%); спорт 74,8 млн. (20,2%); наука 67,0 млн. (18,2%); на роботу з молоддю було виділено 19,2 млн. євро (5,2%).

Кошти, передані спорту, були використані на підтримку діяльності суспільних спортивних організацій (25,7 млн. євро), розвиток муніципального спорту (15,5 млн. євро), наукові дослідження в області фізичного виховання й спорту (15,3 млн. євро), будівництво спортивних споруджень (14,1 млн. євро), фізичне виховання дітей і молоді (1,0 млн. євро), оздоровчі програми (0,7 млн. євро) і ін.

Функціонування і подальший розвиток фізичної культури та спорту в умовах ринкової економіки припускає постійний пошук додаткових джерел фінансування й матеріального забезпечення, одним із яких є спонсорство.

## **7. Підприємницький підхід і його реалізація**

**Першочерговим моментом у будь-якій підприємницькій операції є ідея створення** будь-якого виду бізнесу, комерційний задум, пов'язаний із задоволенням певних потреб людей. Тому що все починається із задуму, то саме цей компонент має для підприємництва основне значення, невдалий задум робить комерційну операцію споконвічно нежиттєздатною. У той же час навіть дуже оригінальна й плідна підприємницька ідея може бути зіпсована недотепним або несвоєчасним її виконанням.

**Підприємницький задум повинен** обов'язково опиратися на будь-яку існуючу або майбутню потребу людей, в обмін на задоволення якої підприємець буде діставати грошові кошти від споживачів. Тільки такий варіант забезпечить міцну економічну базу комерційної операції. Помилка у виборі потреби або невірна оцінка очікуваного попиту гарантовано ведуть до

банкрутства даного виду бізнесу. Інакше кажучи, наявність продуктивного задуму - найважливіший фактор успішної підприємницької діяльності. І це зовсім природньо, тому що можна мати достатні фінансові й матеріальні ресурси, мати у своєму розпорядженні кваліфікованих працівників, широкі комерційні зв'язки, але не мати підприємницького задуму, що робить марним для виробництва весь наявний у підприємця капітал.

Саме плідна підприємницька ідея привела до успіху засновника фірми "Adidas" А. Дасслера, який починав свою діяльність зі скромного майстра з пошиття взуття. А підприємницький задум майбутнього бізнесмена був досить простий: для занять спортом необхідно виготовляти спеціальне взуття, причому для кожного виду спорту своє, а для відомих спортсменів персонально, з огляду на всі індивідуальні особливості й побажання. Так з'явилися в 1920 р. перші кросівки для легкоатлетів.

При осмисленні та ухваленні рішення про реалізацію комерційного задуму підприємцеві необхідно визначитися з філософією майбутнього бізнесу: які потреби він буде обслуговувати, на яких ринках працювати, як буде взаємодіяти з партнерами й клієнтами. Ці питання для підприємницької діяльності носять основний характер; від того, наскільки виразно підприємець може на них відповісти, багато в чому залежить майбутнє його бізнесу.

Підприємець повинен ясно представляти, які потреби він збирається обслуговувати, так як вони вже чітко позначені і тривалий час існують в собі, а також перебувають, так сказати, в "згорнутому" стані. Пояснити цю тезу можна: у багатьох людей існує потреба в лижних прогулянках, для реалізації якої потрібні лижі та інші аксесуари. У зв'язку із цим можна орієнтувати майбутній бізнес на виробництво лижної продукції. Однак при цьому підприємець вступає в конкурентні відносини із вже існуючими виробниками, які діють на цих ринках, які мають багатий досвід лижного виробництва, налагоджену клієнтуру й репутацію в спортивному світі. Боротьба за споживача на вже сформованих ринках буде тверда, а шанси перемогти в такому протиборстві у новачків будуть невеликі. Відповідно прибуток, отриманий на даних ринках, буде незначним.

Існує й інший варіант входження в бізнес-реалізувати те, що народжується, "згорнути" потребу, самому сформулювати новий ринок і стати на ньому лідером. Цей шлях, хоча й більш перспективний, але більше ризикований. Існують, зокрема, більші ризики: або попит виявиться нестійким або короткочасним, ємність ринків буде мала, а замість прибутку будуть фіксуватися збитки.

Звичайно, такі ризики завжди існують. Однак і прибутковість нового бізнесу може бути непорівнянної з доходами на традиційних і вже сформованих ринках. Наприклад, підприємець вибирає не виробництво лиж, а виготовлення сноубордів. Якщо молодіжна мода та екстремальний спорт буде динамічно розвиватися в цьому напрямку, то виробник нової, інноваційної, продукції, виявиться у виграшному положенні і всі комерційні ризики окупляться сторицею.

Необхідно також відзначити, що при практичній реалізації комерційного задуму підприємець повинен виявити, крім творчих, ще й організаторські здібності, вміння взаємодіяти із людьми й з підприємствами, забезпечити з'єднання трудових ресурсів із засобами виробництва. Саме організаторський талант, цілеспрямованість і вміння управляти людьми й подіями запорука підприємницького успіху. Але навіть при наявності незаперечних талантів і здатностей підприємцеві не варто сподіватися на випадок і везіння; головною перемогою в успішній реалізації бізнесу є гарне попереднє пророблення всіх аспектів майбутньої діяльності, які втілюються в бізнес-плані.

## **8. Інтртренерство і ділова стратегія спортивних організацій**

**Підприємницька діяльність** здійснюється не тільки у формі створення власної справи, тобто малого бізнесу. Вона реалізується у формі так званого "внутрішнього", корпоративного підприємництва, яке одержало назву "інтртренерства". Виникнення й розвиток інтртренерства, зокрема в США і Скандинавських країнах, пояснюється рядом змін у соціальній сфері і у сфері бізнесу.

**Зміни в соціальній сфері пов'язані з тим**, що постійно росте інтерес до того, щоб займатися власною справою, Прагнення до самостійної діяльності привело свого часу до росту незадоволеності роботою в організаціях з розширеною структурою. У зв'язку із цим багатьма працівниками здійснюється або пошук можливостей організувати власну справу, або пошук таких

організацій, у яких їм були б створені умови для самовираження. В останньому випадку діючими коштами є перехід у діяльності великих корпорацій на принципи інтртренерства.

**Зміни в сфері бізнесу**, які спричиняють розвиток інтртренерства, пов'язані з надзвичайно високим ступенем конкуренції не тільки на ринках окремих закордонних країн, але й на світовому ринку. Це є причиною, яка стимулює зусилля великих корпорацій у виробництві нових продуктів, диверсифікованості (розмаїтості) своєї діяльності й т.д., тому що без цього можна потерпіти поразку від більш гнучких і ефективних підприємств малого бізнесу.

Які ж вимоги необхідно виконати, щоб впровадити у велику корпорацію дух підприємництва, розвивати в рамках існуючої структури інтртренерство?

**Фахівці так описують середовище, необхідне для переходу компаній на принципи інтртренерства:**

- **корпорація повинна працювати на передових рубежах технології.** Варто систематично здійснювати НІР, оскільки вона є найважливішим джерелом ідей продукції (послуг)... А нові ідеї необхідно заохочувати і підтримувати;

- **проби помилки заохочуються, провали допускаються.** Ідеї нової продукції (послуг) не народжуються раптово, тому заохочується експериментування та пов'язаний з ним метод проб і помилок;

- **відсутні обмеження в сферах діяльності.** Тверде розмежування сфер діяльності між співробітниками, особливо, між підрозділами, не стимулює до впровадження підприємницького духу;

- **створення команд фахівців різних профілів.** Успіх впровадження інтртренерства в чималому ступені залежить від створення неформальних груп фахівців, не зв'язаних залежністю просування по службі від виконання прямих посадових обов'язків;

- **орієнтація на успіх у тривалій перспективі.** Компанія, яка прагне впровадити дух підприємництва, повинна ризикувати, вкладати капітал у підприємство, що дасть віддачу тільки через тривалий проміжок часу;

- **добровільна участь.** Дух підприємництва, інтртренерства, не може бути нав'язаний, він може бути розвинений тільки винятково на добровільній основі;

- **система винагороди.** Необхідно передбачити систему діючих коштів винагороди потенційних інтртренерів у вигляді, наприклад, надання акцій нового підприємства і частки капіталу в ньому;

- **повна підтримка з боку вищого керівництва.** Необхідний прямий контакт інтртренера і вищого керівництва, результатом якого повинне бути своєчасне і оперативне забезпечення фінансовими й трудовими ресурсами.

Таким чином, якщо компанія або інша організація дійсно прагне до відновлення, їй необхідно покласти в основу своєї діяльності нові організаційні принципи, узагальнені в діловій стратегії.

**Поняття "інтртренерство"** (підприємництво) і "ділова стратегія" надзвичайно близькі між собою. Проте, між ними спостерігаються і розходження.

Здійснення ділової стратегії вимагає більш широкого кругозору і далекоглядності тому що воно носить, як правило, більш тривалий характер. Ділова стратегія передбачає і інші, крім підприємницької, види діяльності, вона менш схильна до ризику.

**Інтртренерство і ділова стратегія** зв'язані між собою як частина і ціле, як елемент і система, але елемент надзвичайно важливий, необхідний для нормального функціонування великої спортивної організації в сучасних умовах.

В останні роки діяльність спортивних організацій все більше будується на базі різних довгострокових програм і проектів саме там і відображається їхня ділова стратегія.

**Ділова стратегія** спортивної організації містить у собі інтртренерство тоді, коли вона як вихідний пункт базується на потребах, коли вона, поряд з координацією і розпорядженням ресурсів, передбачає і інші види стратегічної діяльності, коли саме підприємництво виступає не тільки в чисто комерційних, але в інших формах.

**Підприємницький підхід включає наступні елементи керування центрами спорту:**

- вкладення капіталу для забезпечення функціонування тренувальних споруджень;
- забезпечення проведення спортивних заходів у пікові періоди;
- закупівля таких видів інвентарю, витрати на які швидко окупаються;
- виділення значної суми на пряму рекламу - інформаційні листки, плакати, оголошення по радіо і телебаченню.

Реалізація названих заходів дозволяє збільшити щорічний дохід від експлуатації спортивного центра.

**Конкуренція** - явище і загальне, і особливе для підприємництва в спорті.

**Принципи конкурентної боротьби:**

- чим більше подібності між конкурентами, тим жорстокіша конкурентна боротьба між ними;

- якщо конкуренти відрізняються друг від друга і співіснують, то кожний з них повинен мати будь-яку перевагу перед іншими;

- стан конкурентної рівноваги підтримується, принаймні частково тим, що конкурентна боротьба деструктивна й дорога;

- той, хто вижив і продовжує існувати, є унікалом і одержує відповідні унікальні переваги перед тими, з ким йому довелося зіштовхнутися в конкурентній боротьбі.

В умовах сучасної конкурентної боротьби переможцем стає той, хто знає своїх конкурентів краще, ніж своїх клієнтів. Тому, якщо раніше виробники могли сказати: "Ми не можемо робити все для вас", то тепер справжні підприємці повинні зробити наступний акцент: "У нас є те, чого немає в пропозиціях наших конкурентів".

**Ефективність маркетингу в сфері конкуренції залежить від рішень, прийнятих після розгляду наступних питань:**

1. Що являють собою головні конкуренти?
2. Що являє собою основна конкурентна продукція?
3. Які характерні риси образу головних конкурентів?
4. У чому основна подібність і розходження продукції підприємця і продукції головних конкурентів?
5. У чому чинність і слабкість головних конкурентів продукції?
6. Яка частка головних конкурентів на ринку?
7. Чим відрізняються дії головних конкурентів по просуванню продукції на ринку?
8. Чим відрізняється політика ціноутворення головних конкурентів?
9. Чим відрізняються методи головних конкурентів по поширенню продукції на ринку?
10. Які основні напрямки росту і розвитку головних конкурентів?



### Питання для самоперевірки та контролю знань

1. Як організувати власну справу?
2. Де одержати кредит?
3. Що таке підприємництво й хто може бути його суб'єктом?
4. Чим підприємець (інтртренер) відрізняється від менеджера?
5. Яке майбутнє підприємництва?
6. Малий спортивний бізнес, його достоїнства й недоліки?
7. У чому різниця між підприємцем і менеджером?
8. Чи годні Ви в спортивні підприємці?
9. Які основні розходження між комерційними спортивними організаціями і фізкультурно-спортивними об'єднаннями?
10. Які основні джерела фінансування фізичної культури й спорту ви можете перелічити?
11. Чому держава здійснює фінансування ФКІС?
12. З якою метою здійснюється планування ФКІС?
13. Як здійснюється бюджетне фінансування ФКІС?
14. Що таке самофінансування?
15. Яка діяльність називається підприємницької?
16. Що означають поняття "фізична особа" і "юридична особа"?
17. Яке підприємство називається товариством?
18. Яке підприємство називається акціонерним товариством?
19. Які організації називаються некомерційними?
20. У чому відмінність спонсора від мецената?
21. Фахівця якого профілю називають фінансовим менеджером?
22. Яку роль грає підприємницький задум у комерційній діяльності?
23. Як спортивна організація вивчає ринки збуту?

24. Які основні організаційно-правові форми підприємництва в галузі фізичної культури й спорту ви можете перелічити?
25. Хто є власником акціонерного товариства?
26. Назвіть джерела фінансування фізичної культури й спорту.

### **Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. Гальченко Л.В. Маркетинг у спорті: навч.-метод. посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 111 с.
2. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судак О.Ю. Основи менеджменту і маркетингу. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.
3. Прокопова Л. І., Чхайло М. Б. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг: навч. посібник. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. 298с.
4. Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом : учеб. пособие . Ростов н/Д: Феникс, 2006. 448с.
5. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учебно-методический комплекс. Новополоцк: Полоцкий государственный университет, 2008. 252с.
6. Кобринский, М.Е. Организационно-методические аспекты управления спортом. Минск: БГУФК, 2010. 217 с.
7. 5. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учеб. пособие. Минск: БГУФК, 2005. 229 с.
8. Зубарев, Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры спорта: учеб. пособие. Волгоград: ОФСЕТ, 2008. 162 с.

#### **Додаткова:**

1. Балабанова Л.В., Юзик Л.О. Рекламний менеджмент: підручник. Київ: ЦУЛ, 2013. 391 с.
2. Гальченко Л.В., Дядечко І.Є., Горох О.О. Роль і значення вболівальників у структурі спортивної індустрії. Вісник Запорізького національного університету. 2019. №1. С. 84-91
3. Жданова О., Чеховська Л. Основи управління сферою фізичної культури і спорту: навч. посіб. Львів: ЛДУФК, 2017. 244 с.
4. Калетнік Г.М. Ціхановська В.М., Ціхановська О.М. Менеджмент і маркетинг: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2011. 579 с.
5. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.