

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

А. П. КОНОХ, А. А. КОНОХ, О. Л. ПРИТУЛА

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Фізичне виховання»



Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

А. П. Конох, А. А. Конох, О. Л. Притула

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Фізичне виховання»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від 2025 р.

Запоріжжя
2025

Конох А. П., Конох А. А., Притула О. Л. Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійної програми «Фізичне виховання». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 122 с.

У навчальному виданні подано програмний матеріал курсу «Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах», який структуровано відповідно до силабуса навчальної дисципліни.

Навчальний посібник висвітлює основи організації та функціонування сфери фізичної культури і спорту України та світу в умовах ринкової економіки. Особлива увага приділяється особливостям менеджменту, маркетингу, правового та фінансового забезпечення діяльності організацій у галузі фізичної культури і спорту, формам підприємництва, механізмам партнерства між державними та приватними структурами. Для діагностики рівня засвоєння знань запропоновано контрольні питання та тести, для формування навичок розроблено практичні завдання.

Використання посібника сприятиме формуванню у здобувачів компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійної програми «Фізичне виховання» денної та заочної форм здобуття освіти.

Рецензент

Н. В. Маковецька, д-р пед. наук, завідувач кафедри туризму, рекреації та готельно-ресторанної справи

Відповідальний за випуск

В. О. Тищенко, д-р наук фізичного виховання та спорту, професор кафедри теорії та методики фізичної культури і спорту

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Тема № 1. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринкових відносин.....	8
Контрольні питання.....	18
Тестові завдання.....	19
Практичні завдання.....	21
Тема № 2. Господарська організація у сфері фізичної культури і спорту як базова форма функціонування галузі.....	21
Контрольні питання.....	29
Тестові завдання.....	30
Практичні завдання.....	32
Тема № 3. Організаційно-правові та економічні аспекти розвитку олімпійського руху.....	33
Контрольні питання.....	38
Тестові завдання.....	39
Практичні завдання.....	40
Тема № 4. Маркетинг фізкультурно-оздоровчих послуг.....	41
Контрольні питання.....	46
Тестові завдання.....	46
Практичні завдання.....	48
Тема № 5. Тенденції розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах сучасного ринку.....	49
Контрольні питання.....	54
Тестові завдання.....	56
Практичні завдання.....	56
Тема № 6. Основи підприємництва у фізичній культурі і спорті.....	57
Контрольні питання.....	62
Тестові завдання.....	64
Практичні завдання.....	65
Тема № 7. Фінансування послуг сфери фізичної культури і спорту.....	67
Контрольні питання.....	70
Тестові завдання.....	71
Практичні завдання.....	72
Тема № 8. Бізнес-план організації сфери фізичної культури і спорту.....	73
Контрольні питання.....	78
Тестові завдання.....	78
Практичні завдання.....	80
Тема № 9. Кадрове забезпечення управління фізичною культурою і спортом.....	81
Контрольні питання.....	87
Тестові завдання.....	87
Практичні завдання.....	89
Тема № 10. Міжнародний студентський спортивний рух.....	90
Контрольні питання.....	97
Тестові завдання.....	97

<i>Практичні завдання</i>	98
Тема № 11. Основи управління у фізичній культурі і спорті	99
<i>Контрольні питання</i>	105
<i>Тестові завдання</i>	105
<i>Практичні завдання</i>	107
Тема № 12. Економічні засади розвитку професійного спорту.....	108
<i>Контрольні питання</i>	113
<i>Тестові завдання</i>	113
<i>Практичні завдання</i>	115
Рекомендована література.....	116
Використана література.....	118
Додаток. Розроблення бізнес-плану фітнес-залу (приклад та рекомендації).....	120

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та функціонування ринкових економічних відносин суттєво змінюється роль фізичної культури та спорту як соціальних світових феноменів. Фізична культура і спорт сьогодні розглядаються не лише як способи зміцнення здоров'я та соціалізації людей, але й як перспективні сектори національної та світової економіки, що потребують ефективного управління, провадження інноваційних підходів та професійної підготовки кадрів.

Дисципліна «Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах» є важливим елементом підготовки магістрів спеціальності «Фізична культура і спорт», оскільки знайомить здобувачів з основами управління, маркетингу, правових аспектів організації та функціонування і соціального партнерства у сфері фізичної культури, що дозволить підготувати конкурентоспроможного фахівця, здатного успішно працювати у сфері фізичної культури і спорту: господарських організаціях, органах влади та приватному секторі.

Навчальна дисципліна «Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах» є обов'язковим компонентом циклу професійної підготовки здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фізична культура і спорт» освітньо-професійної програми «Фізичне виховання».

Метою вивчення дисципліни «Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах» є засвоєння основ ефективної організації діяльності та набуття навичок і умінь управління господарською організацією у сфері фізичної культури і спорту.

Основні завдання вивчення дисципліни «Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах»: ознайомитися із галузевою системою організації фізичної культури і спорту України; опанувати принципи та види регламентування діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту; засвоїти порядок підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації фахівців та основи ефективного використання кадрових ресурсів; вивчити принципи, функції та методи управління, особливості стилів керівництва, методи розв'язання конфліктних ситуацій; набути уміння і навички з управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту, керування персоналом та впровадження сучасних методів організації та управління різними організаціями сфери фізичного виховання та спорту в ринкових умовах.

У результаті вивчення курсу «Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах» здобувачі набудуть таких **компетентностей і результатів навчання**: діяти соціально відповідально та свідомо, зокрема в нових ситуаціях; виявляти, ставити та вирішувати проблеми; управляти робочими або навчальними процесами у сфері фізичної культури та спорту, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів; розв'язувати проблеми у сфері фізичної культури та спорту у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації з урахуванням аспектів соціальної та етичної відповідальності; використовувати нетрадиційні

засоби у сфері фізичної культури; застосовувати сучасні технологічні підходи в організацію фізкультурно-оздоровчої діяльності; реалізовувати принципи здоров'язбереження, соціальної чутливості та екологічної свідомості у сфері фізичної культури; аналізувати особливості, протиріччя та перспективи розвитку сучасної сфери фізичної культури і спорту, критично осмислювати проблеми у галузі та на межі галузей знань; приймати ефективні рішення щодо вирішення проблем у сфері фізичної культури та спорту, генерувати та порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та ресурсні потреби; організовувати ефективну роботу колективу, спрямовану на досягнення визначених цілей з урахуванням економічних, правових та етичних аспектів; розробляти та реалізовувати наукові і прикладні проекти, спрямовані на розв'язання проблем інноваційного характеру у сфері фізичної культури, а також дотичні до неї міждисциплінарні проекти; застосовувати нетрадиційні технології у фізичному вихованні різних верств населення; впроваджувати сучасні технології у фізичне виховання різних верств населення з урахуванням мотиваційних стратегій та міждисциплінарного підходу; впроваджувати технології оздоровчого спрямування на засадах wellness-філософії відповідно до потреб різних категорій населення.

Відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми «Фізичне виховання» спеціальності «Фізична культура і спорт» курс тематично пов'язаний із такими навчальними дисциплінами, як: «Інформаційні технології у фізичній культурі і спорті», «Нетрадиційні засоби фізичної культури і спорту», «Формування здоров'я на основі етнічних традицій», «Сучасні технології у фізичному вихованні і спорті», «Wellness-філософія і технології оздоровлення різних верств населення». Знання та вміння, отримані під час вивчення дисципліни стануть основою для проходження здобувачами практики та успішного складання підсумкової атестації.

У запропонованому виданні відповідно до силабуса навчальної дисципліни подано навчальний матеріал курсу «Організація фізичної культури і спорту в ринкових умовах», що викладено у 12 темах. Для діагностики рівня засвоєння теоретичного матеріалу до кожної теми запропоновано контрольні питання і тестові завдання; для набуття навичок – завдання.

Використання видання в освітньому процесі сприятиме набуттю здобувачами ступеня вищої освіти магістра компетентностей і програмних результатів, визначених освітньо-професійною програмою «Фізичне виховання» спеціальності «Фізична культура і спорт».

ТЕМА № 1. СФЕРА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

План

1. Фізична культура і спорт як галузі економіки.
2. Функціонування сфери фізичної культури і спорту в умовах ринкової економіки.

1. Фізична культура і спорт як галузі економіки

Для сучасного стану світової економіки характерною особливістю є комерціалізація та розвиток ринкових відносин у всіх сферах господарської діяльності. Сферу фізичної культури і спорту (ФКіС) також можна сміливо назвати доволі перспективної галуззю як української, так і світової економіки, оскільки у цій сфері також стрімко розвиваються ринкові відносини.

Відповідно радикально змінюються й вимоги до професійної підготовки фахівців фізичної культури і спорту, які у процесі здобуття освіти мають засвоїти не тільки основи ринкової економіки, але й навчитися економічно мислити, оволодіти елементами економічної культури, поведінки та самовизначення у сфері спортивного підприємництва.

Фахівець у галузі ФКіС має не тільки добре орієнтуватися в різноманітних макро- й мікроекономічних проблемах, які функціонують в умовах ринкової економіки, але й аналізувати економічну діяльність господарських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості, знаходити шляхи фінансового забезпечення організації (підприємства), модернізації матеріально-технічної бази, управляти трудовими ресурсами й уміти працювати з різними документами, фінансовими планами, кошторисами, договорами тощо.

Галузь економіки – це сукупність усіх виробничих одиниць, які здійснюють переважно однакові або подібні види виробничої діяльності.

Усі галузі господарювання відносять до двох сфер:

– *сфери матеріального виробництва (виробнича)* – являє собою сукупність галузей, які визначаються видами діяльності для створення, відновлення або знаходження матеріальних благ (продукції, енергії, природних ресурсів), чи інших видів діяльності для продовження виробництва у сфері обігу (реалізації) шляхом переміщення, зберігання, сортування, пакування продукції (промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівлю, транспорт тощо);

– *невиробничої (нематеріальної) сфери* – комплекс галузей, які не виробляють, як правило, безпосередньо матеріальні цінності; ці галузі пов'язані із задоволенням нематеріальних потреб людини – наданням різноманітних послуг, а саме: послуг житлово-комунального господарства, побутового обслуговування, транспорту та зв'язку для населення, галузі охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, освіти, культури, науки тощо.

Необхідно зазначити, що ці дві сфери економіки органічно взаємопов'язані: на матеріальне виробництво, яке створює матеріально-технічні умови для усіх видів суспільної діяльності, зокрема й для невикористаної сфери,

впливають людські ресурси, що задіяні у сфері матеріального виробництва, їхня освіта, інтелект, здоров'я – усе те, що сприяє зростанню продуктивності праці у виробничій сфері й є предметом нематеріального виробництва.

Існують різні принципи класифікацій галузей економіки, які характеризують способи виділення однорідних видів діяльності до певної класифікаційної одиниці, але завжди зберігається основа – підхід, який передбачає, що галузь господарства об'єднує сукупність господарських організацій (підприємств, установ), що виробляють однорідну продукцію, незалежно від масштабів організації або її підрозділів, форм власності.

Отже, в основі класифікацій галузей є господарська організація, яка має самостійний баланс і визначений вид діяльності.

Кожна господарська організація характеризується:

- ✓ особливостями праці робітників, які виконують специфічні функції в системі суспільного поділу праці;
- ✓ особливостями використовуваних засобів праці;
- ✓ специфічною формою результатів праці.

Сукупність перерахованих ознак визначає різновид суспільно необхідної діяльності та галузь, до якої належить організація (підприємство, установа). Функціонування сучасної господарської організації (підприємства, установи) відповідно до своєї спеціалізації, постійний пошук і впровадження нових засобів, технологій тощо у виробництво продукту або надання послуг визначає й відповідну форму управління.

Фізичну культуру і спорт з погляду економіки можна охарактеризувати як вид суспільно корисної діяльності з надання різноманітних послуг. Така діяльність належить до невиробничої сфери, оскільки не створює матеріальний продукт. Але ця сфера є важливою, оскільки сприяє дотриманню здорового способу життя людей, що є однією із сімнадцяти цілей, досягнення яких впливає на сталий розвиток економіки, громадянського суспільства і держави для зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина, визначених резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 та підтриманих Україною (указ Президента України від 30 вересня 2019 року).

Характерні особливості змісту виробничого процесу галузі ФКіС:

- ✓ здійснення господарськими організаціями галузі специфічних функцій, які пов'язані із задоволенням специфічних потреб. Продуктом виробництва, у першу чергу, є оздоровчі, освітні, видавничі послуги, які задовольняють різноманітні потреби фізкультурно-спортивної спрямованості людей різного віку, інтересів і матеріальних можливостей;
- ✓ професійне забезпечення виробничого процесу досягається багаторівневою системою підготовки кадрів, яку здійснюють заклади професійної та вищої освіти, центри професійної підготовки, післядипломної освіти та інші заклади, що пропонують послуги з підвищення кваліфікації або здобуття додаткових професійних кваліфікацій;
- ✓ наявність особливої матеріально-технічної бази – спортивних споруд, їх оснащення та інвентар;

- ✓ наявність основних і оборотних фондів невиробничого призначення;
- ✓ здійснення бюджетного фінансування за окремою статтею державних витрат;

- ✓ здійснення управління галуззю системою органів виконавчої влади державного, регіонального і місцевого рівнів, які розробляють стратегію розвитку фізичної культури і спорту й несуть відповідальність за їх реалізацію.

Аналіз динаміки основних показників розвитку галузі фізичної культури і спорту у масштабах країни свідчить про наявність низки як позитивних, так і негативних тенденцій.

Позитивні тенденції розвитку:

- зростання кількості спортивних споруд;
- збільшення чисельності штатних працівників фізкультурно-оздоровчих центрів, спортивних клубів та інших видів господарських організацій галузі;
- збільшення кількості людей, які користуються послугами, що надають господарські організації сфери фізичної культури і спорту.

Негативні тенденції розвитку:

- неповне бюджетне фінансування галузі, що здійснюється сьогодні за «залишковим принципом», або навіть невиконання бюджетного фінансування сфери фізичної культури і спорту за деякими показниками і нормативами, закріпленими у законодавчих актах;

- недосконале законодавство та бюрократія в органах виконавчої влади, що уповільнює процеси комерціалізації галузі.

Для кожної економічної галузі характерні економічні відносини, які властиві загалом для певної країни.

Методологічною основою для аналізу цих відносин є *економічна теорія як наука про розвиток економічної системи (економіки як науки), поведінку і діяльність людей у виробництві, розподілі і споживанні життєвих благ з метою задоволення своїх потреб*. Також існує низка економічних дисциплін, які вивчають конкретну галузь господарства (економіка транспорту, економіка спорту тощо).

Як відомо, предметом вивчення економіки є шляхи розв'язання проблеми підвищення ефективності використання обмежених ресурсів для задоволення безмежних потреб людей. Економіка як наука має два основні розділи – макроекономіку та мікроекономіку, – що й визначає принципи й методи дослідження предмета економіки.

Мікроекономіка як розділ економіки пов'язана з вивченням відносно дрібномасштабних економічних процесів, суб'єктів та явищ. У центрі її уваги – виробники та споживачі: рішення виробників стосовно обсягів виробництва, продажу, купівлі, способи дослідження й урахуванням потреб споживачів, цін, витрат, прибутку. Також мікроекономіка досліджує ринкову поведінку суб'єктів, відносини між ними у процесі споживання, розподілу, обміну, а також відносини між виробниками й державою.

Макроекономіка досліджує економіку загалом як явище та її сектори (державний сектор, бізнес, домогосподарства, промисловість, сільське

господарство, фінансовий і страховий ринки, споживчий ринок) і взаємовплив між ними на основі характеристики й визначення основних макроекономічних показників (валовий національний продукт, валовий внутрішній продукт, національний дохід, показники сфери зовнішньоекономічних зв'язків тощо).

Аналізуючи галузь фізичної культури і спорту з економічного погляду, нам необхідно буде визначити:

- найбільш ефективну організаційно-правову форму функціонування господарської організації фізкультурно-спортивної спрямованості з урахуванням її специфічних особливостей;

- найбільш раціональні способи залучення позичених або пайових фінансових ресурсів для функціонування й розвитку господарської організації фізкультурно-спортивної спрямованості;

- способи підвищення конкурентоздатності господарської організації фізкультурно-спортивної спрямованості;

- найбільш ефективні способи використання мережі фізкультурно-спортивних споруд і кожної з них окремо;

- ефективні способи залучення споживачів послуг: застосування методів просування послуг, принципи створення та поширення реклами та креативні способи реалізації квитків на спортивні змагання, абонементів для занять у фізкультурно-оздоровчих групах тощо.

Отже, *предметом економіки ФКіС є проблема вибору найбільш раціональних способів споживання ресурсів (факторів виробництва) для розширення ринку надання послуг, максимального наближення їх асортименту й якості до споживчих вимог.*

Розв'язання цієї проблеми передбачає: всебічний аналіз факторів, які впливають на попит і пропозицію продуктів сфери фізичної культури і спорту; вибір оптимальних економічних інструментів; розробку моделей організації виробництва; застосування соціально-психологічних методів стимулювання працівників, системи маркетингових засобів, які просувають послуги і товари до споживачів.

Так, наприклад, прогнозуючи попит, необхідно дослідити бажання людей витрачати своє дозвілля й кошти на заняття у фізкультурно-спортивних секціях і клубах, на відвідування спортивних заходів, – що визначає мікроекономічний рівень аналізу. Проте, водночас, необхідно й врахувати наявні ціни на ринку, порівняти їх з номінальними доходами, системою пільг для окремих категорій населення – це може змінити значення впливу мікроекономічних факторів, які формують попит, як до зменшення, так і до збільшення.

Аналогічно аналізується й пропозиція у сфері фізичної культури і спорту.

Варто зазначити, що на визначення попиту та масштаби виробництва впливають і позитивні (підтримка держави, зростання попиту серед населення на здоровий спосіб життя тощо), і негативні фактори (податкова політика країни, відсоткова ставка кредиту, рівень інфляції тощо).

Саме тому для господарських організацій сфери фізичної культури і спорту завжди актуальним є пошук форм взаємодії з державою як на

найвищому рівні, так і, що є, напевно, важливішим, на регіональному й місцевому рівнях, а також з підприємцями, власниками великого та середнього бізнесу з метою залучення капіталу в галузь ФКіС.

Як відомо, для бізнесу привабливі рентабельні і швидко окупні витрати. На сучасному ринку галузі ФКіС є попит на послуги спеціальної підтримки людей з фізичними вадами, ветеранів та інвалідів війни, людей похилого віку, дітей, для яких ринкові ціни є недоступними. Розвиток системи пільг у оподаткуванні, отриманні кредиту, приватних компенсацій витрат виробництва могло б сприяти розширенню приватного підприємництва в цьому секторі ринку на умовах, які б не обтяжували виробників. Ціни ж на послуги галузі були б доступними для цих категорій населення.

Економічні дослідження, оцінки й прогнози, які проводяться в галузі ФКіС, ґрунтуються на методології загальної економічної теорії, широко використовуються дані управління, правознавства, соціології та інших наук.

Таким чином, *економіка ФКіС як наукова дисципліна розглядає економічні відносини суспільства у сфері фізичної культури і спорту в реальних умовах.*

Найважливіше призначення даної науки – *розробляти науково обґрунтовані рекомендації, які б сприяли більш ефективному виробництву різноманітних послуг у сфері фізичної культури і спорту.*

Хронологічно розвиток економіки ФКіС відбувався поетапно.

Перший етап характеризується епізодичною взаємодією економіки й спорту. Початок цього етапу пов'язують із часом проведення перших Олімпійських ігор. Але остаточною «датою народження» такої взаємодії економіки та спорту фахівці вважають період виникнення професійного спорту.

Дослідження проблеми взаємодії економіки й спорту на цьому етапі ні на емпіричному, ні на теоретичному рівнях не проводилося.

Другий етап, який розпочався після Другої світової війни, характеризується постійною й активною взаємодією економіки та спорту. Зі середини 70-х років розпочалися дослідження проблеми взаємозв'язку економіки і спорту, проте для ґрунтовних досліджень фахівцям бракувало інформації, необхідної для аналізу, та неможливістю її отримати.

Третій етап, 80-ті роки ХХ ст., пов'язаний із більш широкими та глибокими процесами взаємодії економіки і спорту як за кількісними, так і за якісними показниками. На цьому етапі розпочалося ґрунтовне вивчення проблем економіки і спорту, результатом якого було поява економіки ФКіС як самостійної наукової дисципліни, що, все ж таки, тісно була пов'язана із соціологією спорту, демографією та іншими соціально-гуманітарними науками.

Сьогодні відбувається процес інтернаціоналізації економіки спорту, який відбувається в трьох основних аспектах – концептуальному, якісному та кількісному.

Фахівцями зарубіжних країн – Великої Британії, Німеччини, Франції – розроблені базові концептуальні положення, які характеризують сутність економіки ФКіС в умовах ринкових відносин, а також проведені різноманітні емпіричні соціально-економічні дослідження.

Аналіз взаємовідносин між економікою і сферою ФКіС базуються на розв'язанні трьох основних проблем:

- фінансування спорту,
- економічне управління спортом,
- створення економічних процедур взаємодії на єдиному ринку спортивної та іншої промисловості та фізкультурно-спортивних послуг.

Аналізуючи проблеми *фінансування спорту*, необхідно охарактеризувати засоби, які виділяються державними й місцевими бюджетами на розвиток ФКіС та діяльність: проведення спортивних лотерей, національних та інших фондів розвитку спорту, спонсорів, доходи від спортивних заходів.

Економічне управління спортом пов'язане з найбільш ефективним використанням (за встановленими державою правилами) доходів господарських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості: ведення бухгалтерського обліку організації; дотримання вимог податкової системи, правил оптимальних витрат на проведення спортивних заходів, винагород спортсменів-професіоналів; проведення аналізу умов праці робітників організації тощо.

Взаємодія на єдиному ринку спортивної й іншої промисловості і фізкультурно-спортивних послуг являє собою широкий спектр економічної діяльності, пов'язаної із споживанням продукту фізичної культури і спорту, створенням попиту на ринку спортивних товарів і послуг, який обслуговується як спеціалізованим, так і неспеціалізованими виробництвами. Так, наприклад, заняття фізичною культурою і спортом передбачає створення мережі фізкультурно-спортивних споруд та, відповідно, залучення галузі будівництва. Підтримка фізичної форми спортсменів, лікування травм та проведення реабілітаційних заходів пов'язане із залученням у сферу ФКіС продуктів харчової, фармацевтичної та інших видів промисловості. Проведення спортивних змагань у професійному спорті та різноманітних фізкультурно-спортивних заходів створює пропозицію організації спортивних видовищ на ринку і, відповідно, пропозиції для сфери ЗМІ, які, у свою чергу, створюють умови для функціонування на цьому ринку спонсорів.

2. Функціонування сфери фізичної культури і спорту в умовах ринкової економіки: терміни та поняття

Ведення самостійного господарювання організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в умовах ринку, складний характер виконуваних ними робіт, збільшення обсягу діяльності – усе це призводить до розширення функцій управління всередині організацій, залучення фахівців до виконання цих специфічних обов'язків та необхідності використання відповідних термінів і понять на позначення певних явищ і процесів у професійній діяльності.

Особливого значення для фахівців з управління господарською діяльністю організацій фізкультурно-спортивної спрямованості набуває правильне вживання термінів у цій галузі.

Управління та менеджмент. Бізнес. Управління супроводжує будь-яку колективну діяльність людини, присутнє в усіх сферах та галузях, відображає

загальний стан культури суспільства, її особливості та ментальність населення.

Існує різне трактування та визначення поняття «управління». Так, в універсальному словнику-енциклопедії (УСЕ) *управління* розглядається як **дія на певний процес (об'єкт управління) з метою забезпечення бажаного його перебігу**.

Як бачимо, в управлінні виокремлено *об'єкт управління* (підсистема, що керується) і *суб'єкт управління* (підсистема управління), які в сукупності складають *систему управління*.

Отже, *управління* – **це цілеспрямована дія суб'єкта на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки**. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо.

Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою.

Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників та фахівців у різних сферах діяльності. *Менеджмент* є складовим елементом управління, – **це цілеспрямована дія на колектив працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей**. Під поняттям «менеджмент» також розуміють науку й практику управління, організацію управління підприємством та процес прийняття управлінських рішень.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» – рука. Спочатку це слово означало *вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати*. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка б пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався й зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи. Але традиційно визначається, що сучасний термін «менеджмент» (management) американського походження і перекладається як *управління, керування; адміністрація, керівництво*.

Отже, *менеджмент* – це:

- засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління;
- система заходів щодо ефективного управління організацією, фірмою, підприємством у сучасних умовах і на науковій основі;
- система планування, організації, мотивації і контролю, що необхідна до визначення та досягнення мети організації.

За своїм змістом термін «менеджмент» можна вважати синонімом терміну «управління», але поняття «управління» є набагато ширше. Відмінність змісту понять «управління» і «менеджмент» у тому, що поняття «управління» доцільно використовувати на позначення багатоаспектної діяльності в сфері фізичної культури і спорту як галузі економіки та одній зі сфер соціального життя, а «менеджмент», у свою чергу, доцільно використовувати для позначення «внутрішньофірмового» управління діяльністю різноманітних і різнохарактерних організацій фізкультурно-спортивного спрямування в умовах ринкової економіки.

Поняття менеджменту часто пов'язують з поняттям бізнесу.

Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями.

Управління та менеджмент можуть бути ефективними лише тоді, коли здійснюються професійно підготовленими керівниками і фахівцями, які утворюють організації фізкультурно-спортивної спрямованості та керують їх діяльністю шляхом постановки цілей та розробки способів їх досягнення.

Бізнесмен і менеджер. «Бізнесмен» і «менеджер» – поняття не тотожні. Суб'єкт у бізнесі називається **бізнесменом** (businessman), **або комерсантом**. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу й дає дохід. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління.

Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів.

У сучасній літературі термін «менеджер» визначається як **професійно підготовлений фахівець із «внутрішньофірмового» управління, що володіє сукупністю певних адміністративно-господарських повноважень**. Менеджер також має професійно орієнтуватися в специфіці послуг, що надаються сферою фізична культура і спорт, знати суть та зміст педагогічної діяльності із задоволення потреб і фізкультурно-спортивних інтересів населення різних соціально-демографічних груп й реалізовувати ці знання на практиці.

Послуги у сфері фізичної культури і спорту: критерії класифікації та види. Виробництво та надання фізкультурно-спортивних послуг, що задовольняють різноманітні потреби населення у фізичному вдосконаленні, передбачають забезпечення цієї діяльності низькою умов матеріально-технічного, організаційного та кадрового характеру, а саме:

- розвитку мережі фізкультурно-спортивних споруд та організацію обслуговування відвідувачів під час занять;
- спортивних змагань та видовищ;
- професійну підготовку кадрів для проведення науково-дослідної роботи тощо.

Послуги у сфері фізичної культури і спорту можна охарактеризувати як **сукупність різних соціально-педагогічних форм діяльності, які здійснюються з метою задоволення потреб різних соціально-демографічних груп населення у фізичному вдосконаленні або спортивному видовищі**.

Основними видами послуг у сфері фізичної культури і спорту є:

- організовані форми занять фізичними вправами і спортом у вигляді уроків у закладах освіти та занять у спортивних та оздоровчих секціях, тренувань спортивних команд і в клубах;
- спортивні видовища;
- програмно-методичний продукт (розробка методик, технологій

фізкультурно-оздоровчих занять, програм фізичного виховання і систем підготовки спортсменів).

Послуги у сфері фізичної культури і спорту в умовах ринкової економіки є об'єктом купівлі-продажу. У зв'язку з цим виробники цих послуг є продавцями, а споживачі – покупцями.

Послуга у сфері фізичної культури і спорту – це діяльність фахівців із фізичного виховання і спорту, спрямована на досягнення бажаного стану організму людини засобами фізичної культури і спорту.

Критерії, за якими класифікують послуги у сфері фізичної культури і спорту, розподіляють за двома рівнями.

До *першого рівня*, визначального, відносять головний критерій – *це зміст потреби, що задовольняється споживанням певної послуги у сфері фізичної культури і спорту.*

Другий рівень, допоміжний, об'єднує критерії, які розкривають більш конкретні параметри послуги у сфері фізичної культури і спорту, визначеної головним критерієм; серед них: соціальна значущість потреби, що задовольняється споживанням послуги; регулярність споживання послуги у сфері фізичної культури і спорту; форма існування послуги; спосіб компенсації за споживання послуги у сфері фізичної культури і спорту тощо.

Види послуг у сфері фізичної культури і спорту за першим (визначальним) критерієм. ***Фізкультурно-виховна послуга (ФВП)*** – різновид фізкультурно-спортивної діяльності, що базується на використанні засобів фізичного виховання з метою досягнення оптимального рівня здоров'я, а також формування якостей і рухових навичок, необхідних для дотримання здорового способу життя та трудової діяльності людини.

Безпосередніми виробниками такої послуги є вихователі дошкільних закладів освіти, вчителі закладів загальної середньої, спеціалізованої освіти та викладачі закладів професійної та вищої освіти. Виробництво такої послуги здійснюється у формі заняття або уроку із застосуванням спеціальних методик.

Споживачами ФВП є вихованці закладів дошкільної освіти, учні, студенти, курсанти, військовослужбовці.

Фізкультурно-оздоровча послуга (ФОП) – це різновид фізкультурно-спортивної діяльності, що базується на виконанні фізичних вправ з метою збереження та зміцнення здоров'я людей, формування у них навичок здорового способу життя.

Такі послуги надаються фізкультурно-оздоровчими організаціями: фізкультурно-спортивними клубами, фітнес-клубами та фітнес-центрами, оздоровчими комплексами, центрами здоров'я тощо.

Безпосередніми виробниками ФОП є відповідні фахівці – інструктори, методисти, тренери, організатори. Виробництво/споживання ФОП здійснюється у формі оздоровчого заняття або у формі заняття, що має на меті формування навичок та розвиток фізичних якостей з окремих видів спорту.

Спортивно-оздоровча послуга (СОП) – це різновид фізкультурно-спортивної діяльності, що базується на тренувальних заняттях одним з видів спорту з метою збереження та зміцнення здоров'я людей, залучення до

цінностей спорту, формування навичок здорового способу життя.

СОП надаються спортивними організаціями: спортивними клубами, центрами з видів спорту тощо. Безпосередніми виробниками СОП є тренери та інструктори.

Організаційною формою виробництва/споживання СОП є тренувальне заняття, що має на меті формування навичок та розвиток фізичних якостей з окремих видів спорту. Споживачами таких послуг є представники різних вікових та професійних груп населення – спортсмени-аматори.

Спортивно-видовищна послуга (СВП) – це різновид фізкультурно-спортивної діяльності, що передбачає організацію заходу з певного виду спорту/видів спорту з метою досягнення специфічного, психоемоційного стану, який характеризується виникненням відчуття співпереживання та естетичної насолоди, у людей, що спостерігають за перебігом цих змагань.

СВП надають спортивні організації – спортивні клуби (команди). Безпосередніми виробниками цієї послуги є спортсмени, тренери, судді. Виробництво/споживання СВП здійснюється у різноманітних формах: спортивне змагання (чемпіонати кубкові турніри, товариські матчі тощо), фізкультурно-спортивний захід видовищного характеру (театралізована вистава, свято, концерт тощо). Споживачами цієї послуги є глядачі.

Порівняно з видовищними послугами інших галузей (наприклад, мистецтва) спортивно-видовищні послуги споживають набагато більше глядачів (масовий глядач), що зумовлено демократичним характером їхнього змісту й простотою сприйняття, оскільки спортивне видовище не вимагає значних інтелектуальних напружень. Для масового глядача цілком достатньо знати сенс і правила спортивного змагання для задоволення своєї потреби у видовищі.

Спортивно-тренувальна послуга (СТП) – різновид фізкультурно-спортивної діяльності, спрямованої на досягнення бажаного психофізіологічного стану спортсмена. Безпосередніми виробниками такої послуги є тренери з різних видів спорту.

Виробництво/споживання спортивно-тренувальної послуги має форму *тренувального процесу (тренувального заняття)*, який здійснюється відповідно до науково обґрунтованих методик. Споживачами таких послуг є спортсмени.

Фізкультурно-реабілітаційна послуга (ФРП) – різновид фізкультурно-спортивної діяльності, спрямованої на відновлення здоров'я людей після перенесених ними захворювань, травм засобами фізичної культури. Безпосередніми виробниками такої послуги є фахівці з фізичної реабілітації.

Виробництво/споживання ФРП має форму *реабілітаційного зняття*, яке проводиться відповідно до науково обґрунтованих методик. Споживачами послуг є особи, яким необхідне відновлення після перенесених захворювань, отримання травм.

Маркетинг. Термін «*маркетинг*» англійського походження (від «market» – ринок), що визначає *діяльність у сфері ринку, збуту товарів та послуг*.

У класичному розумінні *маркетинг – це підприємницька діяльність, що керує пересуванням товарів та послуг від виробника до споживача*.

Варто зазначити, що маркетингове управління характерне, у першу чергу, для підприємницьких господарських організацій у сфері фізичної культури і спорту, діяльність яких спрямована на отримання прибутку з реалізації товарів і послуг.

Загалом для маркетингу у сфері фізичної культури і спорту, характерні такі організаційні принципи:

1. *Науково-дослідницький підхід (marketing research)* до всіх важливих для успішного управління факторів та до умов виробничо-збутової діяльності: передбачає вивчення різних факторів більш вигідного виготовлення, придбання і збуту спортивних та супутніх товарів, способи вигідного продажу послуг спортивних організацій і фахівців (наприклад, вивчення попиту на оренду спортивних залів, на послуги спортивних масажистів, тренерів, лікарів тощо).

2. *Сегментація ринку (segmentation)* чи пошук найбільш вигідної сфери пропозиції і збуту спортивних товарів і послуг. Для будь-якої підприємницької організації сегментація – це пошук «свого» місця на ринку.

3. *Адаптивність і мобільність управління виробництвом і збутом товарів та послуг (adaptation)*. Потрібно уміти швидко перебудовувати виробництво та ділові взаємини працівників фірми для того, щоб встигати і вчасно реагувати на формування реального попиту на товари і послуги, а головне – уміти випереджати конкурентів.

4. *Готовність до нововведень (innovation)*. Інновація як принцип маркетингової концепції охоплює виробничу і збутову діяльність і передбачає постійне удосконалювання, модифікування і відновлення товарів та послуг, розробку нових технологій створення високоякісних товарів, що вимагає від керівництва фірмою творчого мислення, заохочення ініціативи працівників господарської організації для створення нових, кращих і вигідніших товарів і послуг.

5. *Планування діяльності фірми (planning)*. Планування збуту забезпечує усталену роботу підприємницької організації і не суперечить принципу адаптивності – швидкому реагуванню господарської організації на мінливі вимоги ринку. Розрізняють *оперативне планування*, тобто визначення мети діяльності на найближче майбутнє, і *стратегічне планування* – планування на середню і далеку перспективи. Принцип планування передбачає розробку бізнес-плану, обґрунтоване складання кошторису витрат на певні заходи, створення виробничо-збутових маркетингових програм, розробку ринкових і кон'юнктурних прогнозів, а також прогнозів поведінки і можливостей конкурентів.



Контрольні питання

1. Перерахуйте позитивні і негативні тенденції розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні.

2. Назвіть особливості змісту виробничого процесу сфери фізичної культури і спорту як галузі економіки.

3. Який підхід є основою для класифікації галузей економіки?

4. Охарактеризуйте ринок послуг сфери фізичної культури і спорту.
5. Що є предметом економіки фізичної культури і спорту як науки?
6. Дайте визначення поняття «послуги сфери фізичної культури і спорту».
7. Назвіть головний критерій, за яким визначають види послуг у сфері фізичної культури та спорту.
8. Які види послуг сфери фізичної культури і спорту визначають за головним критерієм? Охарактеризуйте кожний із них.
9. Назвіть проблеми, що виникають у результаті взаємодії між економікою і сферою ФКіС.
10. Що є спільного та відмінного в тлумаченні термінів «управління» та «менеджмент»?



Тестові завдання

1. Що є головною ознакою функціонування ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту?

- А. Збільшення кількості спортивних федерацій
- Б. Участь держави у підготовці спортсменів
- В. Надання фізкультурно-оздоровчих послуг на платній основі
- Г. Проведення масових спортивних заходів

2. Який вид господарської організації є ринковою формою діяльності?

- А. Дитячо-юнацькі спортивні школи
- Б. Олімпійські резерви
- В. Приватні фітнес-клуби
- Г. Кафедра теорії та методики фізичної культури і спорту університету

3. Яке з джерел фінансування є типовим для умов ринку?

- А. Державний бюджет
- Б. Спонсорські внески та оплата клієнтів
- В. Програми МОЗ
- Г. Освітня субвенція

4. Що з наведеного найкраще характеризує підприємницьку діяльність у спорті?

- А. Проведення спортивних свят у школах
- Б. Тренування в секціях при державних ДЮСШ
- В. Організація комерційних тренувань за попереднім записом
- Г. Безкоштовна зарядка в парку

5. Охарактеризуйте роль держави в умовах ринку у сфері фізичної культури і спорту.

- А. Забороняє приватну спортивну діяльність
- Б. Фінансує тільки професійний спорт

- В. Регулює діяльність через закони, ліцензії, стандарти
- Г. Виконує функції спонсора приватних клубів

6. Який із видів спорту найчастіше реалізується як комерційна послуга?

- А. Веслування на байдарках
- Б. Греко-римська боротьба
- В. Фітнес та аеробіка
- Г. Шахи

7. Що є головною перевагою впровадження ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту?

- А. Повна відсутність державного контролю
- Б. Обов'язкова участь усіх верств населення
- В. Можливість гнучко реагувати на потреби населення
- Г. Безкоштовність усіх спортивних заходів

8. Яка форма власності є домінуючою в умовах ринку для спортивних закладів?

- А. Комунальна
- Б. Державна
- В. Приватна
- Г. Кооперативна

9. Що з наведеного НЕ є характерним для ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту?

- А. Рекламування спортивних послуг.
- Б. Конкуренція між фітнес-клубами.
- В. Повне державне забезпечення всієї галузі.
- Г. Створення спортивних франшиз.

10. Який документ регламентує підприємницьку діяльність у сфері фізичної культури і спорту в Україні?

- А. Закон «Про освіту».
- Б. Закон «Про соціальний захист».
- В. Закон України «Про фізичну культуру і спорт».
- Г. Закон «Про трудову діяльність».



Практичні завдання

1. Дайте письмову відповідь на запитання:

- Що таке ринкові відносини у сфері фізичної культури і спорту?

- Які переваги та недоліки має функціонування закладів сфери фізичної культури і спорту в ринкових умовах?

- Які послуги фізкультурно-оздоровчого характеру користуються найбільшим попитом у вашому населеному пункті (місті, селі)? Чому?

2. Розробіть мінібізнес-план власного фітнес-проєкту за запропонованим орієнтовним планом:

- Назва закладу та цільова аудиторія.
- Види послуг, які пропонує Ваш заклад.
- Принципи ціноутворення.
- Джерела фінансування.
- Форми реклами та просування.

3. Практичне спостереження (виконання за бажанням)

Відвідайте один зі спортивних закладів або проаналізуйте інформацію, подану на вебсторінці реального спортивного закладу.

Визначіть:

- Як вони позиціонують себе на ринку?
- Які послуги пропонують?

4. Ситуаційне завдання

У вашому місті з'явився новий приватний фітнес-клуб, який пропонує високоякісні, водночас, й високовартісні послуги. Поруч з ним розташований комунальний спортивний центр, що майже не фінансується. Які шляхи співпраці між цими двома закладами ви могли б запропонувати? Як можна забезпечити доступ до якісних послуг для всіх верств населення?

ТЕМА № 2. ГОСПОДАРСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ЯК БАЗОВА ФОРМА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГАЛУЗІ

План

1. Особливості функціонування й типологія сучасних господарських організацій сфери фізичної культури і спорту.

2. Внутрішнє та зовнішнє середовища господарських організацій сфери фізичної культури і спорту.

3. Регламентація діяльності, юридична та соціальна відповідальність господарських організацій сфери фізичної культури і спорту.

1. Особливості функціонування й типологія сучасних господарських організацій сфери фізичної культури і спорту

Основною формою функціонування галузі фізичної культури і спорту є *господарська організація* – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, підприємства, а також інші юридичні особи, які здійснюють

господарську діяльність та зареєстровані у встановленому законом порядку.

Під **господарською діяльністю** розуміють діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямовану на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Господарська діяльність, що здійснюється з метою одержання прибутку, – це **підприємництво**.

Господарська діяльність, що здійснюється без мети одержання прибутку, – **некомерційна господарська діяльність**.

На діяльність сучасних господарських організацій сфери ФКіС вплинули дві групи факторів.

1. *Загальноекономічні негативні*, вплив яких розпочався з 1990-х рр. переважно через кризу в економіці: порушення фінансового та матеріально-технічного забезпечення галузі через крах командно-планової економіки; скорочення кількості спортивних осередків та фізкультурних організацій; ускладнення фінансових і матеріальних умов діяльності; втрата кваліфікованих кадрів через зниження реальної заробітної плати та соціального престижу працівника сфери фізичної культури і спорту.

2. *Фактори, пов'язані зі соціальним та економічним реформуванням галузі*: виникнення недержавних організацій сфери ФКіС; їхня різноманітність (наприклад, виробничі кооперативи, господарські товариства); поступова поява нових можливостей накопичення фінансових і матеріальних ресурсів, надання додаткових послуг; розвиток підприємництва; активне зростання кількості нових інноваційних проєктів, можливість залучення спонсорів.

Робота організацій сфери ФКіС почала орієнтуватися на задоволення потреб (спортивних, оздоровчих, рекреаційних, видовищних тощо) різних груп населення. Якщо в бюджетних організаціях ще зберігалася традиційна система управління, то в господарських організаціях нового типу розроблялися та втілювалися в життя нові механізми управління господарською діяльністю.

Традиційна система ведення господарської діяльності організації передбачала: збереження вираженої ієрархічної структури із чітко фіксованими завданнями підрозділів, наявність зовнішнього контролю своєї діяльності.

Організації нового типу орієнтувалися на самостійне управління всіма внутрішніми процесами своєї діяльності, зокрема управління персоналом і вирішення кадрових питань. Також організації нового типу мали визначати самостійно: цілі і стратегії власного розвитку; перелік засобів для розв'язання поставлених завдань; процедури наймання працівників і закуповування обладнання; структуру своєї організації та визначення повноваження його підрозділів.

За таких умов пріоритетного значення в діяльності господарських організацій сфери фізичної культури і спорту набуває **менеджмент**.

У рамках нового управлінського мислення людський фактор (персонал) розглядається як головний чинник виживання й досягнення (або недосягнення) успіхів у роботі.

Сучасні господарські організації сфери ФКіС мають такі ознаки:

– загальна скерованість об'єднаних дій багатьох людей;

- наявність власних мети та програми дій, зафіксованих у документах організаційного регламентування;
- чіткі межі діяльності, визначені цілями організації та програмою дій;
- власна система членства (організація сама вирішує всі питання щодо членства в ній).

Усіх працівників будь-якої господарської організації, зокрема й організацій сфери ФКіС, залежно від виконуваних функцій поділяють на дві основні групи: *керівники*, що є суб'єктами внутрішнього управління, та *виконавці* – об'єкт внутрішнього управління.

Як і в кожній галузі економіки господарські організації ФКіС можна розподілити на типи. Такий розподіл дозволяє:

- 1) отримати чітке уявлення про організаційно-правовий статус організації;
- 2) визначити цілі, завдання та функції організації;
- 3) визначити права та обов'язки співробітників, можливість їх участі в управлінні;
- 4) охарактеризувати процес розвитку організації, необхідності її реорганізації чи ліквідації.

Типологію господарських організацій проводять за різними критеріями.

➤ *За ієрархічним критерієм*: усі суб'єкти, які працюють у сфері фізичної культури і спорту, відповідають певному рівню в системі галузевого управління. Ієрархія визначається, насамперед, адміністративно-територіальним устроєм країни.

Так за цим критерієм виділяють чотири рівні управління в сфері фізичного виховання і спорту:

- 1) *четвертий (вищий) рівень* – Міністерство молоді та спорту України, Національний олімпійський комітет України, національні федерації з видів спорту, центральні ради фізкультурно-спортивних товариств;
- 2) *третій* – структурні підрозділи обласних державних адміністрацій із фізичної культури і спорту, обласні федерації з видів спорту, обласні ради фізкультурно-спортивних товариств, обласні центри фізичного здоров'я;
- 3) *другий рівень (районний і міський)* – структурні підрозділи з фізичної культури і спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування, міські федерації з видів спорту, районні ради фізкультурно-спортивних товариств, міські та районні центри здоров'я;
- 4) *перший рівень* являє собою первинну організаційну ланку управління; на цьому рівні працюють конкретні господарські організації різних видів.

➤ *За типом зв'язків із зовнішнім середовищем* господарські організації сфери ФКіС можуть бути:

- 1) відкриті – ті, що інтенсивно обмінюються із зовнішнім середовищем;
- 2) закриті.

Однак, необхідно зазначити, що ця типологія умовна, оскільки будь-яка організація належить до відкритих систем, бо перебуває під впливом соціальних, економічних і культурних чинників, які домінують у суспільстві.

➤ *За організаційно-правовим статусом та формою ведення господарської*

діяльності організації поділяються на:

- 1) підприємницькі;
- 2) непідприємницькі.

Такі суб'єкти господарювання можуть створювати господарські об'єднання.

Господарське об'єднання – це об'єднання юридичних осіб, створене за ініціативою юридичних осіб незалежно від їхнього виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

➤ Залежно від порядку заснування об'єднання юридичних осіб може створюватися:

- 1) господарські об'єднання;
- 2) державні чи комунальні господарські об'єднання.

Згідно із законодавством господарські об'єднання можуть функціонувати у формі товариств.

Товариством є організація, створена шляхом об'єднання осіб (учасників), які мають право участі у цьому товаристві.

Існують такі форми товариств:

Акціонерне товариство має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості; воно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки майном товариства.

Відкрите акціонерне товариство розповсюджує свої акції шляхом відкритої підписки або продажу на біржах.

Закрите акціонерне товариство розподіляє свої акції тільки між засновниками. Воно може бути реорганізоване у відкрите, для цього потрібні внесення змін до статуту і перереєстрація акцій.

Товариство з обмеженою відповідальністю має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами (статутом); усі його учасники несуть відповідальність, яка визначається розмірами їхніх внесків.

Статутний капітал **товариства з додатковою відповідальністю** формується так само, але його учасники несуть відповідальність як своїми внесками, так і належним їм майном в однаковому для всіх кратному розмірі до внеску кожного учасника. При цьому в установчих документах (статуті) вказується граничний розмір відповідальності учасників.

Повне товариство – юридична особа, учасники якої здійснюють спільну підприємницьку діяльність і солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями всім своїм майном.

У **командитному товаристві** разом з одним або більшою кількістю учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями всім своїм майном, певна кількість учасників, які не беруть безпосередньої участі в діяльності товариства, обмежують свою відповідальність внеском у його майно.

Для непідприємницьких організацій отримання прибутку не є головною метою діяльності. Формами діяльності таких організацій можуть бути спортивні кооперативи, спеціалізовані фонди, об'єднання громадян, асоціації, спілки, некомерційні партнерства.

➤ *За цільовим призначенням* організації сфери ФКіС поділяються:

1) мета – фізкультурна або навчально-спортивна робота; організації – осередки, спортивні школи, клуби;

2) мета – забезпечення можливості займатися фізичною культурою і спортом для певного контингенту людей оздоровленням; організації – туристичні бази, оздоровчі центри і комплекси, спортивні споруди тощо);

3) мета – медичне обслуговування; організації – фізкультурні диспансери. Окремо слід вказати на заклади вищої освіти, які забезпечують фахову та професійну підготовку кадрів сфери ФКіС, і медіа (ЗМІ), які беруть участь в інформаційному забезпеченні сфери.

➤ *За функціональним призначенням* можна виділити:

1) спортивні школи (насамперед, дитячо-юнацькі спортивні школи різних видів, заклади спеціалізованої освіти спортивного профілю із специфічними умовами навчання), школи вищої спортивної майстерності;

2) спортивні клуби (які можуть створюватися при підприємствах і установах, закладах освіти, а також за місцем проживання);

3) спортивні клуби професійного спорту (які функціонують як комерційні організації);

4) фізкультурно-оздоровчі центри (також функціонують як комерційні організації в різних організаційно-правових формах);

5) спортивні споруди (стадіони, спорткомплекси, які переважно працюють на самостійному балансі);

6) спілки, асоціації, фонди, громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості.

2. Внутрішнє та зовнішнє середовища господарських організацій сфери фізичної культури і спорту

Середовище організації – це сукупність однорідних суспільних одиниць, які впливають на результати її діяльності. Розрізняють внутрішнє та зовнішнє середовища організації.

Внутрішнє середовище організації формується під впливом змін, які безпосередньо впливають на процес господарських та управлінських процесів в організації.

Внутрішнє середовище господарської організації сфери ФКіС має такі основні складові:

1) мету/цілі діяльності;

2) структуру;

3) завдання;

4) технології;

5) персонал (людей).

1. *Мета/цілі* діяльності організації формулюється як певні кінцеві результати, яких передбачено досягти за певний проміжок часу, це кінцевий стан або бажаний результат діяльності організації. У ході планування роботи керівництво організації розробляє її цілі та ознайомлює з ними всіх працівників. Робота кожного підрозділу організації також має свою мету/цілі

діяльності. Цілі підрозділів повинні бути узгоджені із цілями організації.

2. *Структура організації* – це взаємозв'язок рівнів управління і функціональних підрозділів, організованих у специфічній формі, яка дає змогу ефективно досягати поставлених цілей організації.

3. *Завдання* – це конкретизований вид робіт, який необхідно виконати певним способом та у визначений термін. Завдання доцільно розглядати як важливий напрям розподілу праці. Завдання переважно визначаються відповідно до посад, здібностей і досвіду працівників. Загалом завдання охоплюють три категорії різних робіт:

- роботу з людьми,
- предметами (спортивна база, інвентар тощо),
- інформацією.

4. *Технологія* – це певний спосіб комбінування технічних засобів з метою одержання запланованого кінцевого продукту.

Технології в широкому сенсі можна тлумачити як засоби здійснення необхідних перетворень у людях, предметах (матеріалах), інформації. Виконання певного завдання передбачає використання певної технології. Основна складова технології – *процес*, за допомогою якого здійснюється перетворення та отримується бажаний результат (продукт).

5. *Персонал (люди)* є найважливішою складовою внутрішнього середовища організації. У внутрішньому управлінні важливі такі компоненти людського фактору: поведінка окремих працівників, поведінка малих соціальних груп, поведінка керівника/керівників та її вплив на поведінку працівників і груп. Поведінка людини залежить від індивідуальних характеристик її особистості та від особливостей зовнішнього середовища. Індивідуальні характеристики не бувають ідентичними, оскільки всі люди різні: задатки, здібності, вподобаннями, сприйняття навколишнього світу й ставлення до роботи та до інших людей, очікування, ціннісні орієнтири.

Кожна організація змушена пристосовувати свою діяльність до умов **зовнішнього середовища**, визначати ті його фактори, які здатні суттєво вплинути на роботу організації, і, відповідно, розробляти способи реагування.

Зовнішнє середовище організації поділяють на:

- 1) найближче – середовище прямого впливу;
- 2) віддалене – середовище опосередкованого впливу.

Із найближчого середовища організація сфери ФКіС безпосередньо отримує ресурси – фінансові, матеріальні, людські.

Один з найважливіших факторів впливу найближчого середовища на організацію – споживачі фізкультурних послуг (глядачі спортивних змагань, відвідувачі оздоровчих центрів тощо).

Віддалене середовище складніше визначити, тому й впливає на діяльність організації не так помітно, але цей вплив обов'язково потрібно враховувати. Складовими віддаленого середовища організації є: технологічні новації, економічний стан, політичні й соціокультурні чинники, взаємовідносини з населенням та іншими місцевими організаціями, стан розвитку фізкультурного руху в світі, країні та регіоні, де функціонує

організація.

3. Регламентація діяльності, юридична та соціальна відповідальність фізкультурно-спортивних організацій

Регламентація діяльності передбачає встановлення визначених меж дій, прав, повноважень, обов'язків як організації загалом, так і її підрозділів та працівників. Вона відображається у відповідних документах.

Види регламентації орієнтовно визначаються однаково в усіх господарських організаціях сфери ФКіС:

- 1) правова;
- 2) організаційна;
- 3) адміністративна;
- 4) нормативна;
- 5) економічна.

Правова регламентація здійснюється на підставі правових актів трьох категорій:

- законів;
- підзаконних актів, що видаються радами народних депутатів різних рівнів;
- специфічних правових актів, обов'язкових тільки для господарських організацій, які працюють саме у сфері фізичної культури і спорту.

До специфічних правових актів, які регламентують діяльність тільки у сфері фізичної культури і спорту, належать:

- 1) Єдина спортивна класифікація України;
- 2) календарний план змагань;
- 3) положення про порядок проведення спортивних змагань;
- 4) правила змагань тощо.

Єдина спортивна класифікація України (ЄСКУ) з видів спорту визначає порядок, умови та вимоги, необхідні для присвоєння спортсменам і тренерам (тренерам-викладачам) спортивних звань та спортивних розрядів з видів спорту, визнаних в Україні. Єдина спортивна класифікація України затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, відповідно до затвердженого ним Положення про Єдину спортивну класифікацію України з урахуванням пропозицій всеукраїнських спортивних федерацій.

Основні завдання ЄСКУ:

- 1) визначення рівня кваліфікації спортсменів і тренерів;
- 2) підвищення спортивної майстерності спортсменів та кваліфікаційного рівня тренерів;
- 3) дотримання єдиного підходу до присвоєння спортивних звань і розрядів.

Відповідно до ЄСКУ можуть бути присвоєні такі *спортивні звання*:

- заслужений тренер України;

- заслужений майстер спорту України;
- майстер спорту України міжнародного класу;
- гросмейстер України (для шахів і шашок);
- майстер спорту України;

такі *спортивні розряди*:

- кандидат у майстри спорту України;
- перший розряд;
- другий розряд;
- третій розряд;
- перший юнацький розряд;
- другий юнацький розряд;
- третій юнацький розряд.

Офіційні фізкультурно-оздоровчі заходи та спортивні змагання і заходи – це змагання і заходи, включені до *Єдиного календарного плану фізкультурно-оздоровчих, спортивних заходів та спортивних змагань України*, що затверджується на рік центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту (Міністерство молоді та спорту України), календарних планів фізкультурно-оздоровчих, спортивних заходів та спортивних змагань Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя, календарних планів фізкультурно-оздоровчих, спортивних заходів та спортивних змагань районів, міст, селищ та сіл.

Календарний план змагання складається за принципом спадкоємності проведення змагань від всеукраїнського рівня до первинних осередків, є обов'язковий для виконання всіма організаціями, які беруть участь у проведенні змагань або делегують на них спортсменів.

Положення про порядок проведення спортивних змагань затверджується організацією, яка проводить змагання, і регламентує всі пов'язані з ним питання: мета, місце і час, програма, керівництво, учасники, порядок проведення, визначення переможців тощо.

Організаційна регламентація здійснюється на основі документів із назвою: «Статут» або «Положення про діяльність/Регламент діяльності». Ці документи визначають мету й завдання діяльності, структуру організації, функціональні обов'язки посадових осіб тощо.

Нормативна регламентація здійснюється на основі документів, що регламентують різні нормативні аспекти діяльності організації, її окремих підрозділів і працівників. Для ДЮСШ – це, наприклад: кількість вихованців, які займаються в групах; наповненість і склад груп; режим навчально-тренувальної роботи; кількість годин на засвоєння тієї чи іншої частини програми тощо.

Адміністративна регламентація здійснюється безпосередньо керівництвом організації для її функціонування. Для ДЮСШ – це, наприклад, накази директора школи; розпорядження заступників або керівників підрозділів; посадові інструкції внутрішнього характеру тощо.

Економічна регламентація здійснюється на основі документів, які

визначають нормативи використання фінансів і матеріальних цінностей. Наприклад: відомості про заробітну плату; документи, що відображають фінансування навчально-тренувальних зборів команд тощо.

Господарські організації сфери ФКіС несуть юридичну та соціальну відповідальність за свою діяльність та дотримання законодавчих і нормативних документів.

Юридична відповідальність як різновид соціальної відповідальності – це закріплений у законодавстві та забезпечуваний державою юридичний обов'язок відповідальності організації у разі невиконання взятих на себе зобов'язань в процесі ведення господарської діяльності. Підставами юридичної відповідальності є сукупність обставин, які роблять таку відповідальність можливою та необхідною. Питання юридичної відповідальності господарювання організації належать переважно до сфери цивільного права, у сфері спорту – до галузі спортивного права, що регулює сукупність суспільних відносин, що виникають і реалізуються в процесі організації та формування спортивних команд, встановлення вимог до професійних спортсменів, при проведенні контролю за дотриманням правил або регламентів.

Також до кола правовідносин, що регламентує спортивне право, належать: правове регулювання професійного спорту, дитячо-юнацького спорту, правове забезпечення громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості, регулювання правового статусу різних учасників спортивної діяльності (спортсменів, тренерів), правові аспекти організації й проведення спортивних змагань, регулювання податкових відносин у спортивній сфері, право інтелектуальної власності, відносини у сферах суддівства, спортивного арбітражу, міжнародного співробітництва у спортивній галузі тощо.

Сутність феномена соціальної відповідальності (без юридичної складової) полягає в тому, що всі можливі професійні і життєві ситуації, які трапляються у сфері фізичної культури і спорту, неможливо окреслити і регламентувати в офіційних документах.

Соціальна відповідальність – це відповідальність перед суспільством, перед колегами та працівниками, перед клієнтами, перед громадськістю загалом.

В основу соціальної відповідальності закладено, насамперед, етичний підхід, який регламентує поведінку. Такий етичний підхід застосовується до всієї діяльності організації, для окремих засобів, що використовуються задля досягнення її цілей.



Контрольні питання

1. Назвіть основні напрями діяльності господарської організації сфери ФКіС.
2. Перерахуйте типи організацій сфери ФКіС, що визначаються за критерієм ієрархічності. Охарактеризуйте кожен ієрархічний рівень.
3. У чому полягає специфіка типології організацій сфери ФКіС за цільовим призначенням?

4. Дайте визначення поняття «внутрішнє середовище організації сфери ФКіС». Які складові визначають внутрішнє середовище організації?
5. Чому, на Вашу думку, людський фактор відіграє надзвичайно важливу роль у системі внутрішнього управління організацією?
6. З чим пов'язують необхідність організації сфери ФКіС пристосовувати свою діяльність до умов зовнішнього середовища?
7. Що передбачає регламентація діяльності організації сфери ФКіС?
8. Які аспекти діяльності організації сфери ФКіС визначаються в рамках правової, організаційної, адміністративної, нормативної та економічної регламентації?
9. У чому полягає юридична відповідальність організації сфери ФКіС?
10. Який підхід закладено в основу принципу соціальної відповідальності? Назвіть причини необхідності дотримуватися принципу соціальної відповідальності організацією сфери ФКіС.



Тестові завдання

1. Що розуміють під терміном «господарська організація сфери фізичної культури і спорту»?

- А. Лише державні установи, які проводять спортивні змагання
- Б. Суб'єкти, які здійснюють діяльність у сфері фізичної культури і спорту
- В. Групи вболівальників, які підтримують спортсменів
- Г. Лише спортивні школи

2. Яка з наведених форм організацій є найпоширенішою у сфері фізичної культури?

- А. Військові структури
- Б. Фізкультурно-спортивні клуби та секції
- В. Медичні заклади
- Г. Волонтерські організації

3. Що є основним завданням організацій сфери ФКіС?

- А. Формування політики розвитку міст
- Б. Організація дозвілля працівників офісів
- В. Залучення населення до занять фізичною культурою та спортом
- Г. Навчання теорії спорту

4. Який тип організацій відноситься до громадських об'єднань у сфері ФКіС?

- А. Міністерство молоді та спорту України
- Б. Комунальні дитячі школи
- В. Федерації з видів спорту
- Г. Приватні спортивні зали

5. Яка організаційно-правова форма організацій надає право пропонувати платні фізкультурно-оздоровчі послуги?

- А. Громадська спілка
- Б. Фізична особа-підприємець (ФОП)
- В. Благодійний фонд
- Г. Шкільне методичне об'єднання

6. Який державний орган здійснює нормативне регулювання діяльності організацій у сфері фізичної культури і спорту в Україні?

- А. Верховний суд
- Б. Міністерство охорони здоров'я
- В. Міністерство молоді та спорту України
- Г. Служба безпеки України

7. Що з наведеного НЕ є функцією організації сфери ФКіС?

- А. Розробка індивідуальних програм тренувань
- Б. Проведення спортивних змагань
- В. Ліцензування закладів освіти
- Г. Підготовка спортивного резерву

8. Який документ регламентує діяльність організацій у сфері фізичної культури і спорту?

- А. Закон «Про освіту»
- Б. Цивільний кодекс України
- В. Закон України «Про фізичну культуру і спорт»
- Г. Закон «Про працю»

9. Що з наведеного є прикладом некомерційної організації сфери ФКіС?

- А. Приватний фітнес-клуб
- Б. Федерація легкої атлетики України
- В. Мережа спортивних залів
- Г. Індивідуальний тренер

10. Основною базовою функцією будь-якої спортивної організації є:

- А. Просування бренду
- Б. Отримання прибутку
- В. Організація фізкультурно-оздоровчої або спортивної діяльності
- Г. Підвищення рівня освіти



Практичні завдання

1. Дайте письмові відповіді на запитання:

- Що являє собою організація сфери фізичної культури і спорту?
- Які бувають типи організацій у цій галузі за формою власності та цільовим призначенням?
- У чому полягає роль організацій сфери ФКіС у забезпеченні фізичної активності населення?

2. Складіть структурно-логічну схему: «Класифікація організацій у сфері фізичної культури і спорту» за такими критеріями (для прикладу):

- форма власності (державні, комунальні, приватні);
- організаційно-правова форма (ФОП, ТОВ, ГО, федерація тощо);
- функціональна спеціалізація (масовий спорт, професійний спорт, рекреація, реабілітація).

3. Ситуаційне завдання

Ви – молодий фахівець, який хоче створити власну організацію у сфері фізичної культури (наприклад, студію йоги, секцію єдиноборств або спортивний клуб).

Опишіть:

- назву та мету організації;
- організаційно-правову форму;
- цільову аудиторію;
- потенційні джерела фінансування;
- приклади послуг, які Ви надаватимете;
- прогнозовані труднощі.

4. Проведіть мінідослідження

- Знайдіть приклад (за місцем проживання або в Інтернеті) однієї державної та однієї приватної організації у сфері фізичної культури і спорту.
- Порівняйте їхні функції, вартість послуг, якість тренерського складу, доступність для різних категорій населення.
- Оформіть результати у вигляді короткого аналітичного звіту (1–2 аркуші)

5. Творче завдання

Створіть інформаційний буклет бо плакат для популяризації організацій у сфері фізичної культури (можна в Canva/Word або на папері), який включає:

- назву вигаданої організації;
- слоган;
- основні напрями діяльності;
- ціни/графік;
- контакти/QR-код соцмережі (умовний).

ТЕМА № 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОЛІМПІЙСЬКОГО РУХУ

План

1. Правові та економічні аспекти розвитку олімпійського руху.
2. Фінансування МОК.
3. Економічна діяльність МОК.

1. Правові та економічні аспекти розвитку олімпійського руху

Учасниками олімпійського руху сьогодні є різні категорії осіб – державні й політичні діячі, представники різноманітних комерційних структур, спортивних федерацій, національних і регіональних об'єднань олімпійського спорту тощо. Система олімпійського руху впливає на соціально-економічні, організаційні, правові, політичні процеси кожної країни та світу загалом.

За останні 15 років у міжнародному олімпійському русі відбулися серйозні процеси і зміни, які вплинули на його спрямованість і на характер проведення ігор: бойкот змагань деякими національними олімпійськими комітетами країн (1980, 1984, 1988 роки), активізація процесу комерціалізації і професіоналізації спорту, допуску професіональних спортсменів до змагань, загострення проблеми допінгу, процес ранньої спеціалізації в окремих видах спорту, розведення проведення літніх та зимових ігор, розширення програм ігор. Цими проблемами й визначаються напрямки діяльності Міжнародного олімпійського комітету (МОК) на сучасному етапі розвитку як вищого керівного органу олімпійського руху, міжнародної неурядової і неприбуткової організації, яка володіє всіма правами на Олімпійські ігри.

У 80-90 роках сформувалась принципово нова – активна позиція МОК. До цього періоду міжнародна організація прагнула забезпечити самостійність і авторитет міжнародного спортивного руху шляхом ізоляції його від зовнішнього світу та боротьби за збереження олімпійських традицій. Роки перебування на посаді президента МОК Хуана Антоніо Самаранча, відзначалися прагненням поєднати олімпійський спорт із політичними, економічними та іншими процесами, які відбувалися у світі. Результат діяльності МОК у цей період – активізація та раціоналізація співпраці з різними міжнародними і регіональними спортивними об'єднаннями, з державними та політичними діячами різних країн; інтенсифікація взаємодії національних олімпійських комітетів (НОКів) із урядами своїх країн.

Протягом декількох десятиліть МОК ухвалював низку рішень та вживав заходи для поширення свого впливу й глобалізації та демократизації своєї діяльності.

Так, з метою пошуку нових джерел фінансування і недопущення односторонньої фінансової залежності від телебачення МОК уклав у 1985 році комерційну угоду зі швейцарською рекламною фірмою «ISL» (International Sport and Leisure), розгорнувши міжнародну олімпійську комерційно-спонсорську програму під назвою «ТОП» (The Olympic Partner).

А в лютому 1985 р. виконком МОК несподівано для багатьох ухвалив

рішення про допуск професійних спортсменів до змагань з футболу, тенісу і хокею на Олімпійських іграх 1988 року, яке викликало у світі бурхливу реакцію.

У жовтні 1986 року в швейцарському місті Лозанна на 91 сесії МОК вже було ухвалено рішення про допуск професіоналів на Олімпійські ігри, а також рішення про зміну термінів проведення зимових і літніх після 1992 р.

93-тя сесія МОК, яка відбулася у канадському місті Калгарі відзначилася ухваленням антидопінгових рішень – усі міжнародні спортивні федерації (МСФ) і НОК мали посилювати заходи боротьби з допінгом, застосовувати санкційні заходи до порушників, вести роз'яснювальну та виховну роботу серед спортсменів.

Учасники 96-ї сесії МОК у 1990 р. одностайно схвалили текст нової Олімпійської хартії – збірки фундаментальних принципів олімпізму, правил та роз'яснень, що регламентує організацію, дію та процеси олімпійського руху і визначає умови проведення Олімпійських ігор. Робота над цим документом велася близько восьми років.

98-а сесія МОК в Альбервілі підтвердила намір робити допінг-контроль учасників ігор.

Така діяльність сприяла суттєвому зростанню авторитету спорту і підвищенню його ролі у світі, розвитку матеріальної бази спорту, водночас МОК намагався зберігати свою політичну незалежність.

Тож МОК сьогодні продовжує вживати заходи для запобігання:

- використання спорту в політичних цілях;
- виявлення націоналістичних настроїв під час проведення масштабних міжнародних змагань;
- расової дискримінації у спорті;
- використання окремими спортсменами заборонених препаратів і стимуляторів з метою підвищення рівня спортивних результатів;
- необ'єктивності суддівства Олімпійських ігор та інших міжнародних змагань.

Отже, сучасний олімпійський рух – це масштабне соціальне явище світу, до участі в якому залучено представників із понад 200 країн. У цьому соціально, політично й ідеологічно складному суспільному русі основними є такі прогресивні *олімпійські принципи*, як: неприпустимість політичної, расової й релігійної дискримінації, визнання суверенітету й рівноправності національних спортивних організацій, невтручання в їхнє внутрішнє життя, демократичні основи організації руху, участь у боротьбі за досягнення загального миру.

2. Фінансування МОК

Стосовно джерел фінансування МОК в Олімпійській хартії зазначено, що МОК має право приймати пожертви та використовувати будь-які інші джерела, що дозволяють йому виконувати свої завдання. Міста, що отримують право на проведення Олімпійських ігор, зобов'язані виплатити МОК встановлену суму. Усі прибутки від проведення Олімпійських ігор належать МОК. Він залишає за

собою право направити частину отриманих прибутків оргкомітету та передати частину доходів міжнародним спортивним організаціям та національним Олімпійським комітетам.

До основних джерел фінансування МОК, крім зазначених, належать: щорічні внески НОКів; видавницька діяльність, прибутки від роботи музею МОК, відрахування за трансляцію радіо- й телерепортажів з Олімпійських ігор, комерційна діяльність.

До організацій, що керують міжнародним олімпійським рухом, окрім МОК, відносяться асоціації національних олімпійських комітетів (*АНОК*), сформовані на всесвітньому або континентальному рівнях (асоціація НОК Африки; Асоціація Європейських Національних Олімпійських Комітетів і т. ін.)

Фінансування системи олімпійського спорту повністю з державного бюджету є практично нереальним у зв'язку з економічною ситуацією в країні, у світі і зі зміною підходу до олімпійського спорту взагалі.

Основними напрямками фінансування олімпійського спорту в Україні є: спонсорство, організація спортивних лотерей, виставок, презентацій тощо.

3. Економічна діяльність МОК

Для кожної країни характерним є свій підхід до рішення фінансових проблем у сфері олімпійського спорту. Наприклад, участь в Олімпійських іграх спортсменів Німеччини і Франції фінансуються, в основному, урядами цих країн, а ось НОК США, Великої Британії фінансують своїх спортсменів за рахунок фірм і приватних осіб. Італійський спорт використовує для свого фінансування прибутки від футбольного тоталізатора й лотерей. Лотереї як одне з джерел фінансування спорту використовують спортивні організації й інших країн, зокрема Австрії, Греції, Данії, Ірландії, Канади, Португалії, Фінляндії, України.

Джерела фінансування спорту. Традиційні методи фінансування спорту поступово звільнюють місце для надходжень від **бізнесу**. Так фінансуються спортивні організації Великої Британії, Німеччини, Швеції, Бельгії та інших країн. Наприклад, НОК Бельгії створив клуб спонсорів, який нараховує близько 40 фірм. Щорічний внесок кожної фірми – 25 тис. доларів, а 16 фірм з 40 додатково ще надають близько 200 тис. євро на рік. Спонсори отримали право на рекламу своєї продукції на змаганнях, які проводяться під егідою НОКу Бельгії. А у Великій Британії державні органи – Міністерство у справах спорту і Спортивна рада – ведуть пошук нових джерел фінансування англійського спорту з боку приватного сектору економіки.

Сьогодні значне фінансування спорту відбувається за рахунок надходжень від реклами під час трансляції спортивних змагань, чемпіонатів, Олімпійських ігор, боїв тощо на **телебаченні**. Такий спосіб фінансування є стабільним, а тому кількість спортивних каналів постійно зростає.

Фінансування спорту у Великій Британії

Фінансування спортивних федерацій. Федерації певних видів спорту цієї країни вживають активних заходів щодо самофінансування, зборів коштів через членські внески, проведення лотерей, погоджень зі спонсорами тощо.

Певні субсидії надає Спортивна рада.

Розмір субсидії залежить від експертної оцінки потенціальної ефективності програм діяльності федерації, а також від того, як ці програми відповідають стратегії Спортивної ради.

Найбільш популярний метод підтримки спорту вищих досягнень місцевою владою – дотації командам та окремим спортсменам, дотації спортивним організаціям. Більшість федерацій залежать від державного фінансування (Спортивною радою забезпечується близько 40 % відповідних витрат).

Олімпійський маркетинг і спонсорство. Цей вид фінансування спорту вищих досягнень у Великій Британії, зокрема й олімпійського спорту, фінансується *Фондом допомоги спорту* (ФДС), який збирає кошти для допомоги перспективним спортсменам, що беруть участь в Олімпійських іграх, чемпіонатах світу, Європи, інших міжнародних змаганнях. Розмір дотацій визначається індивідуально для кожного спортсмена. ФДС організовує й проводить спортивні лотереї. Прибуткова частина бюджету ФДС формується також за рахунок спонсорів.

Система соціального захисту спортсменів.

Страхові компанії Великої Британії охоче укладають договори з відомими спортсменами, враховуючи, перш за все, рекламні міркування. Спортивне страхування діє у таких випадках:

- можливе отримання спортсменом тяжких тілесних пошкоджень, які можуть мати летальний результат;
- втрата кінцівки (кінцівок);
- втрата ока (очей);
- тимчасова втрата працездатності;
- повна втрата працездатності.

Фінансування спорту в Німеччині. У цій країні держава надає підтримку суспільним спортивним організаціям: Німецькому спортивному союзу (НСС), а також НОКу тоді, коли програми і заходи мають загальнодержавне значення: будівництво центрів для підготовки спортсменів вищої кваліфікації, їх матеріальна підтримка, яка пов'язана з участю в тренувальних зборах і змаганнях, забезпечення федеральних тренерів тощо.

Державні дотації становлять близько 80 % річного бюджету НСС і близько 60 % фінансових коштів, які щорічно надходять у розпорядження НОК цієї країни.

Недержавне фінансування спорту вищих досягнень – діяльність фондів, наприклад, фонду «Допомога німецькому спорту». Основна мета цього фонду – фінансування спортсменів для підготовки й участі в Олімпійських іграх, а також здійснення різних програм допомоги спортсменам. Розміри й види допомоги залежать від того, який вид спорту представляє спортсмен, а також від його перспективності. Переважне право в отриманні допомоги мають кандидати в олімпійську збірну, члени національних команд та обдаровані спортсмени в неолімпійських видах спорту.

Фонд передбачає такі види грошової допомоги спортсменам:

- додаткові кошти на харчування;
- оплата транспортних витрат, пов'язаних з участю в тренуваннях і змаганнях;
- оплата за використання інвентарю та різних видів обслуговування (зокрема й медичного);
- страхування життя від нещасних випадків у спорті і в житті.

Основним джерелом поповнення фонду є реалізація спеціальних поштових марок олімпійської серії.

Рекламно-комерційна і ліцензійно-спонсорська діяльність спортивних організацій. Реклама під час проведення змагань – це підтримка конкретних спортсменів національної збірної команди; використання в назві змагань торговельної назви фірми-спонсора.

Фінансування спорту в Італії. Управління спортивним бюджетом у країні здійснює НОК Італії (КОНІ). 80 % бюджету – прибутки від футбольного тоталізатора «Totocalcio» (тотокальчо) та від лотереї «Enalotto» (еналотто).

Бюджет більшості національних спортивних федерацій Італії на 90 % складається з коштів, які надає їм КОНІ. Головним критерієм розподілу є чисельність кожної з них, а також результати, які показують спортсмени даного виду спорту, особливо на міжнародних змаганнях.

Найбільший бюджет отримує федерація футболу, оскільки футбол приносить КОНІ основну частину прибутку. Загалом «футбольний бізнес» є найбільшою галуззю національної економіки Італії.

Важливими джерелами фінансування КОНІ є прибутки від *реклами, телебачення і спонсорів*. Спонсори в Італії зазвичай фінансують такі види спорту: автотранспорт, футбол, велоспорт, баскетбол, волейбол.

З усіх НОКів західноєвропейських країн КОНІ має найбільш стійке, фінансове становище, оскільки має власне джерело фінансування – футбольний тоталізатор.

Проведення сучасних Олімпійських ігор.

Олімпійські ігри – це масштабні спортивні змагання, що проводяться протягом декількох тижнів на багатьох спортивних локаціях; графік проведення змагань є дуже щільним; до організації необхідно залучити велику кількість людей. Це потребує великих капіталовкладень.

Витрати на підготовку й проведення Олімпійських ігор також залежать від низки факторів, основними з яких є: наявність спортивних споруд, що відповідають сучасним вимогам; забезпечення умов для розміщення і проживання учасників ігор (харчування, транспорт тощо).

Сьогодні всі розуміють, що Олімпійські ігри – це не тільки організація змагань, але й розвиток інфраструктури міста, в якому заплановано проведення цих змагань, на десятки років вперед. Тому кількість міст-кандидатів на проведення Олімпійських ігор тільки збільшується.

Однак престижність проведення Олімпійських ігор не забезпечує прибутковість, здебільшого проведення Олімпійських ігор не компенсує навіть витрати на організацію. За всю історію Олімпійських ігор тільки трьом містам пощастило отримати прибутки від проведення цих змагань: Лондону (1948 рік),

Лос-Анджелесу (1984 рік) і Сеулу (1988 рік). З 1984 р. прибуток почали приносити зимові Олімпійські ігри.

Аналізуючи економічні програми Олімпійських ігор, можна зробити висновок, що *основні витрати* пов'язані з будівництвом і реконструкцією спортивних споруд, де проходять змагання за олімпійською програмою, адміністративні потреби і будівництво олімпійського селища; *основними джерелами прибутку* оргкомітетів є: проведення лотерей; продаж прав на телетрансляцію Олімпійських ігор; виготовлення й реалізація олімпійських монет, пам'ятних медалей і поштових марок; прибутки від ліцензійної і видавничої діяльності; продаж білетів; спонсорські послуги; надходження за проживання в готелях глядачів, оплата сервісу тощо.

В **Україні** фінансування спорту здійснюється відповідно до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» та інших нормативно-правових актів за рахунок коштів відповідно державного та місцевого бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

Для розвитку фізичної культури і спорту використовуються й позабюджетні кошти, зокрема від: підприємств, установ та організацій, об'єднань громадян, окремих осіб; фінансово-господарської діяльності закладів фізичної культури і спорту; користування правами інтелектуальної власності закладами сфери ФКіС, організаторами фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів; проведення державної спортивної лотереї; інвестиційної діяльності у сфері ФКіС; меценатської діяльності у сфері фізичної культури і спорту як добровільного безоплатного надання фізичними та юридичними особами (меценатами фізичної культури і спорту) матеріальної, грошової або іншої підтримки фізичної культури і спорту набувачам меценатської допомоги.



Контрольні питання

1. Назвіть проблеми, що визначають напрямки діяльності МОК на сучасному етапі розвитку олімпійського руху.
2. Яка сесія МОК увійшла в історію олімпійського руху ухваленими рішеннями про допуск професіоналів до Олімпійських ігор?
3. Яку сесію МОК можна назвати антидопінговою?
4. Назвіть основні проблеми організації і проведення Олімпійських ігор.
5. Охарактеризуйте економічну складову діяльності Міжнародного олімпійського комітету.
6. Які фактори впливають на суму витрат на проведення Олімпійських ігор?
7. Назвіть основні джерела фінансування сфери фізичної культури і спорту в Україні.
8. Охарактеризуйте особливості фінансування спорту в Італії.



Тестові завдання

1. Який міжнародний документ є основним регламентом олімпійського руху?

- А. Статут ООН
- Б. Устав Всесвітньої асоціації фізичної культури
- В. Олімпійська хартія
- Г. Закон про спорт

2. Який орган є головним координатором олімпійського руху у світі?

- А. МОЗ
- Б. ЮНЕСКО
- В. Міжнародний олімпійський комітет (МОК)
- Г. УЄФА

3. Яка організація розвиває і захищає олімпійський рух в Україні?

- А. Міністерство освіти і науки України
- Б. Федерація легкої атлетики України
- В. Національний олімпійський комітет України (НОК)
- Г. Асоціація фітнес-клубів України

4. До яких організаційно-правових форм належить НОК України?

- А. Фізична особа-підприємець
- Б. Комерційне підприємство
- В. Громадська організація
- Г. Комунальна установа

5. Яке із наведених джерел не фінансує олімпійський рух?

- А. Благодійні внески
- Б. Кошти з податку на землю
- В. Спонсорство
- Г. Державне фінансування

6. Яка з функцій є основною для МОК?

- А. Розробка планів забудови спортивних споруд
- Б. Проведення місцевих турнірів
- В. Організація та контроль проведення Олімпійських ігор
- Г. Забезпечення оздоровлення нації

7. Хто має право висувати кандидатів для участі в Олімпійських іграх від країни?

- А. Тренери індивідуально
- Б. Міністерство освіти і науки України
- В. Національний олімпійський комітет України (НОК)
- Г. Рекламні агентства

8. Основним джерелом фінансування МОК є:

- А. Пожертви фізичних осіб
- Б. Продаж телевізійних прав і маркетингових контрактів
- В. Внески країн-учасниць
- Г. Гранти від ЄС

9. Який із наведених принципів НЕ є частиною олімпізму?

- А. Виховання через спорт
- Б. Комерційне домінування
- В. Повага до суперника
- Г. Рівність і недискримінація

10. Який економічний ефект для країни дає проведення Олімпійських ігор?

- А. Тільки витрати з бюджету.
- Б. Розвиток інфраструктури, туризму та іміджу країни.
- В. Зменшення кількості спортсменів.
- Г. Зниження ВВП.



Практичне завдання

1. Дайте письмову відповідь на питання:

- Що таке Олімпійська хартія? Охарактеризуйте її значення у функціонуванні олімпійського руху.
- Яку роль відіграє Національний олімпійський комітет України в розвитку спорту?
- Які економічні джерела забезпечують існування та розвиток олімпійського руху?

2. Завдання на аналітичне мислення

Порівняйте дві моделі фінансування олімпійського руху:

- у країнах з високим рівнем ВВП (наприклад, США, Японія);
- у країнах, що розвиваються (наприклад, Україна, Кенія).

Складіть порівняльну таблицю, охарактеризувавши такі параметри:

- джерела фінансування;
- державна підтримка;
- роль приватного сектору;
- пріоритетність розвитку спорту.

3. Створіть структурно-логічну схему «Організаційно-правова структура олімпійського руху», що визначає відносини між такими організаціями:

- Міжнародний олімпійський комітет (МОК);

- міжнародні федерації;
- національні олімпійські комітети;
- місцеві спортивні організації.

4. Ситуаційне завдання

Уявіть, що Україна подала заявку на проведення Юнацьких Олімпійських ігор. Визначте:

- Які організаційно-правові кроки мають бути здійснені?
- Які державні та приватні установи необхідно задіяти до проведення Ігор?
- Який економічний ефект (позитивний чи негативний) може мати така подія?

Оформіть у вигляді короткого есе (1–1,5 аркуша).

5. Творче завдання

Розробіть інформаційний буклет (можна використати Canva, PowerPoint або оформити вручну) або презентацію для вихованців дитячих спортивних шкіл про цінності олімпізму.

Розкрийте такі питання:

- Основні принципи олімпізму.
- Цілі олімпійського руху.
- Логотипи, символи, девіз.
- Видатні українські олімпійці.

6. Мінідослідження

Оберіть одного українського олімпійського чемпіона.

Дослідіть:

- його/її спортивний шлях до участі в Олімпіаді?
- яку роль в спортивних досягненнях відіграли організації сфер ФКіС (ДЮСШ, федерації, НОК)?
- Яку підтримку він/вона отримав (державну, спонсорську)?

Оформіть короткий звіт (до 2 аркушів) із фото (за бажанням).

ТЕМА № 4. МАРКЕТИНГ ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ

План

1. Соціально-культурні послуги як основний продукт галузі фізичної культури і спорту.
2. Особливості маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг.
3. Пропозиція та попит на ринку послуг галузі фізичної культури і спорту.

1. Соціально-культурні послуги як основний продукт галузі фізичної культури і спорту

Продукт – це результат людської праці, господарської діяльності, втілений у матеріально-речовій формі (матеріальний продукт), у духовній,

інформаційній формі (інтелектуальний продукт) або у вигляді виконаних робіт і послуг.

Виробництво матеріального продукту є характерним для галузей виробничої сфери; виробництво інтелектуального продукту, певних видів робіт і послуг – для галузей невиробничої сфери. Фізична культура і спорт є однією з галузей невиробничої сфери, результатом праці якої є *фізкультурно-оздоровчі послуги*, хоча й існують підприємства з виробництва матеріального продукту, наприклад, спортивних товарів.

Послуга являє собою специфічний продукт праці, що не набуває речової форми для споживача, вартість якого, на відміну від матеріального продукту (товару), визначається корисним ефектом, що може бути об'єктом купівлі-продажу, предметом споживання. На відміну від товару, виробництво і споживання послуг відбувається одночасно, тому вони, як правило, не можуть бути накопичені. Однак споживання послуг галузі ФКіС може мати матеріальний і довгостроковий характер (покращення стану здоров'я, фізичної підготовленості). Ефект від споживання послуг залежить не тільки від умов їхнього виробництва, але і від умов споживання. Так, наприклад, рівень фізичної підготовленості юного спортсмена визначається не тільки кваліфікацією тренера і тривалістю тренувань, але й здібностями та здатностями юного спортсмена. Тому корисний ефект послуги є результатом спільних зусиль її виробника й споживача.

У галузі ФКіС *матеріальними послугами* є, наприклад, ремонт спортивних товарів, індивідуальне виробництво спортивного інвентарю для спортсменів високого класу, прокат спортивного устаткування. Результатом надання такої послуги й об'єктом споживання є матеріальна річ, індивідуалізований товар спортивного призначення.

Соціально-культурна послуга. Такий вид послуг забезпечує духовні, інтелектуальні потреби (підтримка і відновлення здоров'я, духовний і фізичний розвиток особистості, підвищення професійної майстерності і т. ін.) споживача для підтримки нормальної життєдіяльності.

Переважає більшість послуг, вироблених і споживаних у галузі фізичної культури і спорту, є саме соціально-культурним послугами.

Особливості соціально-культурних послуг:

- *невідчутність*: покупець соціально-культурної послуги змушений вірити продавцеві, що одержить бажаний ефект у результаті споживання, наприклад, покращить стан свого здоров'я в результаті занять у фізкультурно-оздоровчому клубі;

- *невіддільність* соціально-культурної послуги від її джерела: уболівальники йдуть, наприклад, на матч за участю «своїх» команди;

- *мінливість якості*: якість соціально-культурних послуг залежить від місця, часу та інших факторів, пов'язаних з їхнім наданням. Результати виступу спортсменів, наприклад, найчастіше залежать від стану їхнього самопочуття, кліматичних умов, гостроти спортивної боротьби. Однак і демонстрування спортивних досягнень позначається на якості видовищної послуги;

– *нездатність послуг до зберігання*: соціально-культурні послуги неможливо зберегти, неможливо зробити надати послугу завчасно та зберігати для подальшої реалізації; так, невикористаний білет на матч або спортивне змагання не можливо відновити.

Перераховані характеристики соціально-культурних послуг як основного виду продукту галузі ФКіС вимагають від виробників і продавців використання спеціальних підходів, що дозволять ефективно організувати виробництво та збут цього своєрідного продукту.

2. Особливості маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг

Основна мета маркетингу – задовольнити клієнтів, основна мета збуту – задовольнити продавця.

Маркетинг фізкультурно-оздоровчих послуг значно відрізняється від маркетингу товарів.

Основні особливості маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг:

– послугу, на відміну від товару, не можна ховати: одна година простою спортивного залу або басейну не зможе забезпечити прибуток;

– сфера надання фізкультурно-оздоровчих послуг передбачає продуманої організації виробництва – внутрішнього і зовнішнього вигляду та оздоблення приміщення, закладу (оновлення спортивного обладнання, спорядження, наявність зручних роздягальень, кімнат для відпочинку тощо), де надається послуга;

– рівень кваліфікаційної і професійної підготовки персоналу, що надає послуги, з одного боку, а з іншого – акуратність та ефективність роботи персоналу; манера спілкування з клієнтами (привітність, ввічливість тощо). Варто менеджерам не забувати й про важливий елемент успішної діяльності закладу – мотивацію працівників. Підтримка високого рівня мотивації і морального духу є для керівництва важливим процесом.

Особливістю маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг є *людські відносини*.

Тому фахівці, що надають фізкультурно-оздоровчі послуги, мають володіти необхідними навичками менеджменту надання таких послуг, бути вмотивованими якісно їх надавати.

Менеджмент або організація керування – це процес планування, керівництва, аналізу та контролю використання наявних ресурсів для досягнення поставленої мети – задоволення запитів клієнтів.

Хороший менеджер і його персонал мають знати попит споживачів: послуги, які хочуть отримати споживачі, спосіб, у який бажають споживачі отримати ці послуги, та спосіб задоволення таких послуг.

Перш ніж розпочати нову програму або відкрити новий заклад, доцільно чітко сформулювати завдання і дати відповіді на низку питань.

1. На який тип споживача буде орієнтований заклад?

2. Місце закладу на ринку послуг, коло конкурентів. У якому образі заклад зможе ефективно конкурувати?

3. Який імідж і стиль обслуговування обрати для закладу?

Постановка і вирішення цих завдань допоможе спортивним менеджерам підготувати якість надання послуг, політику цін і рекламно-комерційну програму, що відповідає конкретному ринку послуг. Також слід врахувати такий критерій, як *досяжність цілей* та розробити *шляхи* та *строки* їхнього досягнення, насамперед, *фінансові*, що визначають прибутковість закладу в цілому та конкретних фізкультурно-оздоровчих програм зокрема.

Цілі можуть бути *короткостроковими* і *довгостроковими*. Важливо, щоб досягнення короткострокової мети стало б етапом у досягненні довгострокової мети.

Після визначення цілей, завдань, які буде виконувати заклад, виду послуг, які він надаватиме, окреслюються шляхи просування послуг на ринок та залучення коштів до цього процесу, розробляється *план з маркетингу*.

Вивчення потенційних споживачів – один з основних розділів плану маркетингу. Знання і розуміння цих людей – головний ключ до успіху будь-якого фізкультурно-оздоровчого закладу або спортивного клубу.

Важливим також є визначення іміджу закладу ФКіС – рекламного, представницького образу, який формується у споживача на підставі виняткових та оригінальних, але обов'язково корисних сторін діяльності й якостей послуг. Необхідно, щоб представницький образ відповідав *реальному* закладу.

Отже, *загальні маркетингові концепції і стратегії* будуються за таким орієнтовним планом:

- чим буде займатися заклад, мета й завдання закладу;
- перелік послуг, які надаватиме заклад;
- наявність конкурентів на ринку, їхні слабкі й сильні сторони;
- коло клієнтів, на задоволення потреб яких будуть орієнтовані програми закладу;
- джерела фінансування діяльності; визначення строків окупності та отримання прибутку.

Менеджерам клубу необхідно постійно аналізувати діяльність свого закладу та виявляти недоліки.

Періодично керівництво будь-якого закладу має відповідати на питання: в якому стані перебуває заклад сьогодні? В якому напрямку варто рухатися далі? Як досягти окреслених цілей?

3. Пропозиція та попит на ринку послуг галузі фізичної культури і спорту

В умовах ринкової економіки послуги є об'єктом купівлі-продажу, тому їхні виробники є продавцями, а споживачі – покупцями. Перші пропонують на ринку *пропозицію*, а другі формують *попит*.

Пропозиція – це кількість послуг (товарів), які виробники готові продати за певною ціною за певний період часу.

Пропозиція в галузі фізичної культури і спорту прямо пов'язана з кількістю господарських організацій, які надають такі послуги, і багато в чому залежить від таких нецінових факторів, як: наявність кадрів з вищою і

середньою професійною освітою, мережі фізкультурно-спортивних споруджень, фінансування тощо.

На ринку послуг у галузі ФКіС існує як внутрішньогалузева (між виробниками певних послуг), так і міжгалузева (з іншими галузями сфери послуг) конкуренція за вільний час (дозвілля) і кошти споживачів.

Попит – це вимога в послугах на ринку, обмежена наявними цінами і платоспроможністю споживачів.

Отже, в основі попиту на послуги фізичної культури і спорту є потреби. Однак в умовах ринкової економіки між потребою й можливістю споживати є необхідність оплатити конкретну послугу. Тому обсяг попиту пов'язаний як з існуванням певних потреб у заняттях фізичними вправами і видами спорту, так і з наявністю достатніх коштів для їхнього задоволення.

Саме тому ринок послуг галузі ФКіС являє собою складну сукупність ринкових сегментів, які поєднують споживачів зі схожими потребами та близькими за рівнем доходами.

Сегментація ринку галузі ФКіС здійснюється за критерієм:

- регіональної демографії (розташування та характеристика регіону, клімат, чисельність і щільність населення, динаміка розвитку регіону тощо);
- персональної демографії (вік, стать, рівень доходів, професія, родинний стан, національність тощо);
- стилю життя (соціальний статус, прихильність до певних форм проведення дозвілля тощо);
- частотним (систематичність і тривалість занять фізичними вправами і видами спорту тощо).

Співвідношення між пропозицією та попитом на ринку послуг галузі ФКіС може характеризувати як ринок продавця, так і ринок покупця.

Ринок покупця являє собою ситуацію, коли пропозиція переважає над попитом. Це забезпечує покупцям перевагу на ринку, а, отже, і можливість обрати послугу із широкого кола наявних, і, у зв'язку з цим, впливати на ціноутворення та інші умови їхнього надання.

На ринку покупця можуть існують такі види попиту: відсутність попиту (байдужність споживачів щодо певної послуги); негативний попит (негативне ставлення споживачів до певної послуги); спадаючий попит (негативна тенденція до зменшення попиту споживачів на певну послугу); нерегулярний попит («сезонність» попиту споживачів на певну послугу).

Ринок продавця – це явище на ринку, коли попит перевищує пропозицію і виникає дефіцит. Тоді продавці мають можливість установлювати свої умови.

Ринок продавця досить різноманітний і характеризується різними видами попиту: схований попит (попит споживачів неможливо задовольнити спектром наявних послуг); надмірний попит (попит споживачів на певну послугу значно перевищує можливості її задоволення); нераціональний попит (попит споживачів на «екстремальні», подекуди небезпечні для здоров'я послуги).

Баланс пропозиції та попиту, ринків покупця і продавця характеризує *повноцінний попит* – стан ринку послуг галузі ФКіС, коли виробники задоволені своєю роботою (доходами), а споживачі – спектром та якістю

отриманих ними послуг.

Економічні аспекти фізкультурно-оздоровчих послуг.

Будь-яка фізкультурно-оздоровча програма повинна мати своє економічне обґрунтування. Необхідний фінансовий розрахунок діяльності закладу, бюджет його доходів і видатків.

Доходи закладу – членські внески (оплата за абонемент); оплата додаткових послуг (сауна, масаж, інструктаж); надходження від спонсорів, меценатів, ліцензійної та іншої комерційної діяльності; дохід від супутніх послуг (продаж харчових продуктів, спортивних товарів).

Економічна ефективність закладів залежить від багатьох зобов'язань: кваліфікація персоналу, рівень технічного оснащення, культура обслуговування.

Маркетинг у сфері ФКіС можна охарактеризувати як процес максимального задоволення потреб і побажань клієнтів за допомогою правильного використання його ресурсів, ефективній організації та діяльності.

В основі ринкової рівноваги лежить адекватна ціна.



Контрольні питання

1. Що таке маркетинг у сфері фізичної культури і спорту?
2. Назвіть особливості маркетингу фізкультурно-оздоровчих послуг порівняно з товарним маркетингом.
3. Які складові маркетингового комплексу є найбільш важливими для просування фізкультурно-оздоровчих послуг?
4. Дайте визначення поняття «цільова аудиторія» в маркетинговій діяльності закладів сфери ФКіС.
5. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи розробки маркетингової стратегії у сфері фізкультурно-оздоровчої діяльності.
6. Наведіть приклади ефективних каналів просування послуг фізичної культури в умовах цифрового середовища.
7. Яку роль відіграє імідж організації у процесі залучення клієнтів?
8. Охарактеризуйте поняття «сервісна політика». Як сервісна політика впливає на лояльність клієнтів?
9. Які фактори впливають на цінову політику оздоровчих послуг?
10. Які фактори впливають на попит і пропозицію в сфері спортивних послуг?



Тестові завдання

1. Що являє собою маркетинг фізкультурно-оздоровчих послуг?

- А. Організація спортивних змагань
- Б. Проведення масових заходів
- В. Система вивчення ринку та задоволення потреб у сфері оздоровчих послуг
- Г. Методика тренувального процесу

2. Який елемент НЕ входить до класичної моделі маркетингового комплексу «4Р»?

- А. Product (продукт)
- Б. Price (ціна)
- В. Process (процес)
- Г. Promotion (просування)

3. Що означає термін «цільова аудиторія» в маркетингу?

- А. Найдешевша категорія послуг
- Б. Група людей, на яку спрямовано просування послуги
- В. Конкуренти на ринку
- Г. Працівники спортивної організації.

4. Яка стратегія просування товарів і послуг є найефективнішою для молодіжної аудиторії?

- А. Телебачення
- Б. Газети
- В. Соціальні мережі та інтернет-реклама
- Г. Пряма поштова розсилка

5. Назвіть метод, що застосовується для дослідження потреб споживачів.

- А. Організація змагань.
- Б. Проведення анкетування та опитування.
- В. Ремонт приміщення.
- Г. Купівля інвентарю.

6. Визначте приклад прямого маркетингу.

- А. Стаття в журналі.
- Б. Телевізійна реклама.
- В. SMS-розсилка клієнтам закладу.
- Г. Оголошення на білборді.

7. Який фактор найменше впливає на просування послуг закладу сфери ФКіС?

- А. Якість обслуговування
- Б. Географічне розташування змагань за кордоном
- В. Реклама
- Г. Доступна цінова політика

8. У чому полягає головна мета маркетингової стратегії?

- А. Збільшення витрат на рекламу
- Б. Формування нових фізичних якостей у клієнтів
- В. Досягнення комерційного та соціального успіху через задоволення

потреб клієнтів

Г. Організація тренувального процесу

9. Який тип реклами є прикладом маркетингової стратегії BTL (below the line)?

А. Рекламний ролик на ТБ.

Б. Промоакція у закладі.

В. Онлайн-банер на сайті.

Г. Рекламний рядок у газеті.



Практичні завдання

1. Письмова відповідь на запитання:

- Які основні функції маркетингу у сфері ФКіС?
- Чим відрізняється просування товарів від просування фізкультурно-оздоровчих послуг?
- У чому полягає важливість аналізу цільової аудиторії?

2. Аналітичне завдання

Порівняйте маркетингові стратегії двох закладів сфери ФКіС вашого міста/населеного пункту (або оберіть заклади для аналізу з Інтернету). Охарактеризуйте для порівняння такі показники:

- цінова політика;
- засоби просування;
- цільова аудиторія;
- сильні та слабкі сторони кожного із закладів.

Оформіть у вигляді таблиці або короткого звіту.

3. Ситуаційне завдання

Вам потрібно запустити нову оздоровчу програму для людей віком 40+.

Складіть короткий план маркетингової кампанії, в якому необхідно зазначити:

- назву та суть програми;
- на кого спрямована;
- які канали просування використаєте;
- які стимули/акції запропонуєте для залучення клієнтів.

4. Творче завдання

Розробіть рекламний флаєр або пост для соцмереж (Instagram/Facebook) на тему: «**Нова програма фітнесу для молоді / літніх людей / дітей**».

Визначте:

- назву програми;
- короткий опис переваг;
- умови участі;

- контакти або посилання.

5. Практичне завдання

Складіть SWOT-аналіз для умовного фітнес-клубу або секції за таким прикладом:

Сильні сторони (S)

Нове обладнання

Можливості (O)

Співпраця зі школами

Слабкі сторони (W)

Відсутність сайту

Загрози (T)

Наявність конкурентного закладу поруч

ТЕМА № 5. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

План

1. Стан і структура ринку фізичної культури та спорту у світі
2. Основні фактори розвитку галузі.

1. Стан і структура ринку фізичної культури та спорту у світі

З 1980-х років спостерігається найбільш інтенсивне за всю історію існування фізичної культури і спорту проникнення ринкових відносин у цю сферу, зокрема в спорт вищих досягнень. Закономірно, що цей процес є предметом дослідження. Наукові інтереси дослідників акцентовано, насамперед, на таких аспектах процесу функціонування та розвитку фізичної культури і спорту:

- процес комерціалізації спорту та його конкретні вияви;
- розвиток спортивного бізнесу в сучасних умовах;
- застосування маркетингу у сфері фізичної культури і спорту;
- джерела фінансування фізичної культури і спорту;
- роль держави у забезпеченні соціально-економічних основ функціонування та розвитку фізичної культури і спорту в умовах ринку.

Наведені аспекти базуються на використанні великих інформаційних масивів, які характеризують сучасну ситуацію у сфері фізичної культури і спорту, зазвичай, в економічно розвинених країнах Північної Америки (США, Канади), Західної Європи, Японії. Вони являють собою значний внесок у спортивну науку, проте спрямованість їх є переважно прикладною. Позитивним є, насамперед, те, що наведені теоретичні положення та практичні рекомендації актуальні саме для тієї країни (або групи споріднених за певними ознаками країн), сфера фізичної культури і спорту якої аналізується.

Але спільним є розгляд проблем, пов'язаних зі суто економічною характеристикою функціонування організацій сфери ФКіС як на національному галузевому рівні, так і на рівні міжнародного фізкультурно-спортивного руху: забезпечення сфери фізичної культури і спорту

економічними ресурсами у ринкових умовах; способи найефективнішого використання цих ресурсів; розширення кола джерел фінансових надходжень організації.

В умовах ринку результат людської діяльності у сфері фізичної культури і спорту наповнюється реальним економічним змістом, і, набуваючи форми соціальної послуги, як правило, стає товаром.

Відповідно специфічні потреби людей: потреби у фізичному розвитку, зміцненні здоров'я, оволодінні навичками здорового способу життя, спілкуванні, змагальності, видовищах, досягненні та підтриманні спортивної форми тощо задовольняються за допомогою ринку, де споживач може купити необхідні йому фізкультурно-спортивні послуги.

Історично першою послугою, яка набула статусу товару, стало спортивне видовище.

Споживання спортивного видовища є найбільш популярним серед населення, порівняно з іншими послугами, які виробляються у сфері фізичної культури і спорту, оскільки не вимагає спеціальної підготовки та особливих вольових зусиль. Окрім того, виробництво видовища здійснюється, як правило, професійними спортсменами, які здавна є повноцінними суб'єктами товарно-грошових, ринкових відносин.

На сучасному етапі (друга половина XX – початок XXI ст.) відбуваються кількісні та якісні зміни у складі споживачів фізкультурно-спортивних послуг.

Значно розширюється кількість та зростає роль т. зв. «вторинних» споживачів фізкультурно-спортивних послуг, якими є представники ділового світу (бізнесу) та медіа й які використовують високий соціальний імідж фізичної культури і спорту з метою реалізації своїх економічних інтересів.

Найбільш потужні з них (провідні міжнародні корпорації) активно змагаються між собою на ринку за право стати покупцем та користувачем елітних спортивно-видовищних послуг – змагань Олімпійських ігор, чемпіонатів світу, першостей континентів та престижних міжнародних турнірів з популярних видів спорту. Наприклад, починаючи з 1985 р. й до кінця XX ст. учасниками програм олімпійського спонсорства TOP були 17 компаній.

Найбільший внесок у розвиток олімпійського спорту в межах програм TOP зробили чотири компанії – «CocaCola», «Kodak», «Visa», «Panasonic». До вторинних споживачів фізкультурно-спортивних послуг є й держави, адже кожна держава є замовником виробництва фізкультурно-спортивних послуг в організацій, забезпечуючи таке виробництво необхідними ресурсами. Завдяки цьому в країнах розширюється коло послуг, зростає їхня якість.

Споживання державою фізкультурно-спортивних послуг є поштовхом для кількісних та якісних змін всередині країни з метою підвищення свого іміджу.

Підтримуючи спорт вищих досягнень, витрачаючи значні кошти на утримання національних збірних команд (тобто на поліпшення якості фізкультурно-спортивних послуг, що виробляються спортсменами), держава розраховує на досягнення спортсменами високих результатів на міжнародних змаганнях, що, відповідно, сприятиме поліпшенню іміджу самої держави у

світі.

2. Основні тенденції розвитку галузі

Розвиток та прискорення функціонування ринкових відносин в сфері ФКіС зумовлені *такими чинниками*:

1) значне зростання попиту на фізкультурно-спортивні послуги завдяки підвищенню рівня доходів та зміні структури споживацького бюджету населення розвинених країн на користь послуг сфери фізичної культури і спорту;

2) зростання вимог до рівня якості послуг – товарів з боку споживачів, що потребує залучення значних ресурсів суспільства у сферу для задоволення цих потреб;

3) зростання пропозиції фізкультурно-спортивних послуг за рахунок збільшення мережі сучасних спортивних споруд, залучення фізкультурно-спортивними організаціями значної кількості кваліфікованих фахівців, зокрема фахівців із питань ринку (менеджерів, маркетологів тощо).

Результатом стало формування та швидкий розвиток специфічного ринку галузевого спрямування – *ринку фізкультурно-спортивних послуг*.

Сьогодні розширення ринку фізкультурно-спортивних послуг відбувається за рахунок процесу індустріалізації виробництва послуг.

Її характерними ознаками є:

- надання послуг високої якості, розрахованих на різні групи споживачів;
- забезпечення споживачів різноманітними додатковими та супутніми послугами;

- активна маркетингова політика, оперативне реагування на зміну попиту на ринку, впровадження нових послуг;

- диференціація цін на послуги;

- поєднання індивідуального підходу та масовості в обслуговуванні клієнтів;

- активне економічне стимулювання споживачів послуг;

- створення мережі фітнес-закладів під одним брендом, які працюють за однією ідеологією;

- застосування інтенсивних технологій виробництва послуг, обслуговування великих мас клієнтів, що дає можливість отримувати прибутки.

Одним із вирішальних факторів формування та розвитку сучасного ринку фізкультурно-спортивних послуг є *вплив економічних інтересів представників зовнішнього середовища* – суб'єктів економічної діяльності інших галузей економіки.

Саме цей вплив утворює т. зв. «скелет» системи ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту – «трикутника» відносин, який виникає у процесі взаємодії економічних інтересів:

- організацій сфери ФКіС;

- представників бізнесу інших галузей економіки;

- представників медіа.

Важливим також є фактор *посилення інтернаціоналізації ринку фізкультурно-спортивних послуг*. Об'єктивною основою виникнення є інтернаціональний характер міжнародного фізкультурно-спортивного руху, швидкий розвиток системи спортивних змагань.

Інтернаціоналізація еталонів спортивних досягнень (рекорди світу, Європи тощо) призводить до інтернаціоналізації спортивної техніки: аби бути конкурентоздатними, спортсмени вищих розрядів мають використовувати найсучаснішу спортивну техніку, зокрема зарубіжну (інтернаціоналізація техніки). Звідси – інтернаціоналізація ринку спортивних товарів та процес створення мультинаціональних компаній та фірм, які виробляють ці товари. Інтернаціоналізація капіталу в спорті відбувається через спонсорство таких масштабних змагань, як Олімпійські ігри, чемпіонати світу, міжнародні турніри і т. ін.

Фактори посилення інтернаціоналізації ринку ФСП:

- зростання кількості міжнародних змагань та кількості їхніх учасників;
- установлення органами управління спортом (міжнародними та континентальними федераціями з видів спорту, МОК тощо) загальних стандартів якості послуг та впровадження їх на національних рівнях: вимоги до кваліфікації персоналу організацій, команд, клубів; дотримання ліцензійних вимог щодо інфраструктури клубів – устаткування трибун, ігрового поля, освітлення, технічного оснащення, санітарно-гігієнічних умов, інформаційного забезпечення, обслуговування представників медіа; вимоги щодо гарантування безпеки під час змагань – наявність камер спостереження за поведінкою глядачів, плану евакуації, входних контрольних турнікетів; присутність на матчах служби охорони порядку, поліції, приватних охоронних фірм, пожежної охорони, медичних працівників тощо);
- зміни на ринку праці спортсменів (міграція гравців, переходи в інші клуби, залучення кваліфікованих гравців з інших країн для підвищення рівня національного спорту);
- економічний (зростання потреб організацій, окремих спортсменів у спеціальному матеріальному забезпеченні своєї діяльності товарами спортивного призначення виробленими найбільшими компаніями з використанням високих технологій).
- інформаційна експансія спорту: використання засобів масової інформації і сучасних інформаційних технологій (створення «клубних» телеканалів, сайти і портали в мережі Інтернет, створення сайтів для шанувальників тієї або іншої команди з різних країн їхніми рідними мовами тощо).
- визначення на законодавчому рівні (у регламентних документах) виняткових прав суб'єктів міжнародного спортивного руху щодо контролю за відповідними сегментами світового ринку фізкультурно-спортивних послуг (діяльність МОК, МФС тощо).

Ще одним фактором розвитку ринкових відносин – *набуття економічною діяльністю у сфері фізичної культури і спорту форми підприємництва, бізнесу,*

що зумовлено необхідністю застосування ефективних способів залучення та використання економічних ресурсів, кількість яких постійно зростає, а також забезпечення зростаючої кількості потреб населення у високоякісних фізкультурно-спортивних послугах господарськими організаціями сфери ФКіС, що відносяться до усіх форм власності.

Взаємодія між суб'єктами економічної діяльності у сфері фізичної культури і спорту набуває форми *ділового партнерства*, усі сторони якого мають рівні права й орієнтують свою ділову активність на реалізацію власних економічних інтересів.

Важливим фактором розвитку підприємницької діяльності сфери ФКіС є активне застосування ними ринкових управлінських технологій, насамперед, *маркетингу*. Маркетингові технології почали застосовуватися через виникнення у розвинених країнах нової соціально-економічної ситуації, притаманної постіндустріальному суспільству, яка характеризується високим ступенем насиченості споживчого ринку і різким загостренням конкурентної боротьби на ньому, а також швидким розвитком сфери розважальних послуг і зростанням попиту населення на спортивно-видовищні послуги найвищої якості (у США – NFL, GBL, NBA, NHL; у Західній Європі – провідні футбольні клуби країн, що відносяться до великої «футбольної п'ятірки» – Великобританії, Італії, Німеччини, Іспанії та Франції, Ліга чемпіонів UEFA).

Ще один фактор розвитку – *сфера стає відкритою соціально-економічною системою*. Національний, регіональний та світовий ринки диктують сфері фізичної культури і спорту високі стандарти щодо її функціонування та розвитку: якості фізкультурно-спортивних послуг, забезпечення умов для реалізації інтересів споживачів послуг, застосування новітніх технологій виробництва послуг; професіоналізації трудової діяльності працівників сфери, зростання ефективності використання економічних ресурсів сфери.

Однак і сфера фізичної культури і спорту посилює свій вплив на розвиток національних ринків, що характеризується покращенням макроекономічних показників: зростання частки фізичної культури і спорту у виробництві внутрішнього валового продукту, збільшення зайнятості населення, зростання надходжень до державного та місцевих бюджетів податків від реалізації фізкультурно-спортивних послуг, зростання зовнішніх інвестицій у національній економіці країн, що проводять найбільші міжнародні змагання (Олімпійські ігри, чемпіонати світу, континентальні першості).

Помітним фактором розвитку сфери фізичної культури і спорту є *модифікація діяльності сфери ФКіС, а також модифікація та диференціація видів спорту згідно з вимогами ринкового середовища*.

Зростання вимог споживачів до якості фізкультурно-спортивних послуг вимагає підвищення стандартів трудової діяльності фахівців з фізичного виховання і спорту – виробників послуг: посилюється контроль за рівнем кваліфікації фахівців з боку держави (центрального органу виконавчої влади з фізичної культури і спорту, органів місцевої влади) та керівних органів сфери фізичної культури і спорту (федерацій з видів спорту) у формі регулярного

підвищення кваліфікації та ліцензування, рішення МОК про допуск спортсменів-професіоналів до участі в Олімпійських іграх тощо.

Ринок активно стимулює виробників фізкультурно-спортивних послуг, враховуючи зміну вподобань споживачів, підвищувати рівень видовищності традиційних видів спорту шляхом внесення змін до правил змагань, застосовувати супутні та додаткові послуги, розширювати номенклатуру фізкультурно-спортивних послуг за рахунок появи нових, доступніших для масового споживача різновидів спорту (пляжний футбол, пляжний волейбол, стрітбол, вуличний футбол тощо).

Це призвело до *економічної диференціації видів спорту*, розподілу їх на «ринкові» (багаті) та «неринкові» (бідні). Під впливом ринку відбуваються зміни у *навчально-тренувальному процесі*. Намагаючись покращити своє фінансове становище, федерації з видів спорту та спортсмени надають перевагу участі у комерційних змаганнях, що потребує зміни стратегії підготовки до змагань (насамперед, Олімпійських ігор), участь та перемоги в яких додають міжнародного престижу країні.



Контрольні питання

1. Назвіть основні глобальні тенденції, що впливають на розвиток фізичної культури і спорту.
2. Як ринкові відносини трансформують підходи до організації фізкультурно-оздоровчої діяльності?
3. У чому полягає роль приватного сектора в розвитку спортивної інфраструктури?
4. Як змінюється державна політика щодо фізичного виховання та масового спорту в умовах ринкових перетворень?
5. Яке значення має партнерство між державними і комерційними структурами у розвитку спорту?
6. Які тенденції спостерігаються у фінансуванні спорту у світі?
7. Яким чином розвиток інформаційних технологій впливає на залучення населення до здорового способу життя?
8. Які напрямки розвитку фізичної культури потребують найбільших інвестицій у майбутньому?



Тестові завдання

1. Який із наведених факторів найбільше впливає на розвиток фізичної культури в умовах ринку?

- А. Кліматичні умови
- Б. Географічне положення
- В. Попит на фізкультурно-оздоровчі послуги
- Г. Національні традиції

2. Що з перерахованого є сучасною тенденцією у сфері спорту?

- А. Зменшення ролі соціальних мереж
- Б. Впровадження цифрових технологій та онлайн-тренувань
- В. Відмова від персонального тренінгу
- Г. Скасування комерційних клубів

3. Яка форма власності стає дедалі популярнішою у сфері спортивних послуг?

- А. Державна
- Б. Кооперативна
- В. Приватна
- Г. Колективна

4. Який сектор відіграє провідну роль у фінансуванні масового спорту в ринкових умовах?

- А. Міністерство освіти та науки
- Б. Місцеві бюджети та приватні інвестори
- В. Фонд охорони здоров'я
- Г. Академічна спільнота

5. Що є пріоритетом у розвитку сучасної спортивної інфраструктури?

- А. Будівництво стадіонів для професіоналів
- Б. Розвиток доступної інфраструктури для населення
- В. Підтримка екстремальних видів спорту
- Г. Облаштування спортивних інтернатів

6. Назвіть тенденцію, характерну для поведінки споживачів у сфері фізкультурних послуг?

- А. Зменшення вимог до якості послуг
- Б. Зростання попиту на індивідуальні тренування
- В. Ігнорування бренду клубу
- Г. Вибір послуги лише за ціною

7. Який формат найчастіше використовується для популяризації фізкультури в цифровому середовищі?

- А. Газетні статті
- Б. Соціальні мережі та відеоплатформи
- В. Дошки оголошень
- Г. Тільки державні телепрограми

8. Яка із загроз впливає на розвиток сфери ФКіС в умовах ринку?

- А. Зростання інтересу населення до підтримки здорового способу життя
- Б. Доступ до фітнес-додатків
- В. Зниження державного фінансування
- Г. Залучення молоді до ФКіС

9. Яка з наведених тенденцій сприяє інклюзивності у сфері ФКіС?

- А. Будівництво професійних спортзалів
- Б. Впровадження програм для людей з інвалідністю
- В. Зменшення кількості секцій
- Г. Суворий відбір до секції

10. Яку роль відіграє партнерство на сучасному спортивному ринку?

- А. Є несуттєвим чинником
- Б. Сприяє розвитку нових форм організації заходів та фінансування
- В. Потрібне лише в олімпійському спорті
- Г. Використовується тільки у школах



Практичні завдання

1. Аналітичне завдання

Підготуйте аналітичну довідку (1–1,5 аркуша) на тему «Актуальні виклики та тенденції розвитку фізичної культури в Україні».

Опишіть:

- сучасні проблеми галузі;
- вплив ринку на масовий спорт;
- роль приватних ініціатив;
- приклади нових форм фізкультурної активності.

2. Ситуаційне завдання

Уявіть, що ви керівник спортивного клубу. Складіть план розвитку закладу на один рік з урахуванням ринкових тенденцій.

Визначте:

- цільову аудиторію;
- нові послуги;
- маркетингові інструменти;
- джерела фінансування.

3. Порівняльне завдання

Зробіть порівняльний аналіз розвиток сфери фізичної культури двох країн на вибір (наприклад, України та Німеччини або США та Польщі тощо).

Оформіть у вигляді таблиці або короткої доповіді.

Визначте:

- джерела фінансування;
- популярні форми масового спорту;
- роль держави та бізнесу;
- сучасні тенденції та інновації.

4. Практичне завдання

Проведіть опитування серед молоді (від 5 до 10 осіб):

«Які форми фізичної активності є для Вас найпривабливішими сьогодні?»

Оформіть результати у вигляді діаграми, графіку або короткого висновку (3–5 речень).

5. Пошукове завдання

Знайдіть приклади успішних кейсів розвитку спорту на місцевому рівні (село, громада, місто).

Опишіть:

- хто ініціював проєкт?
- У чому його суть?
- Який результат отримано?
- Чи можливо масштабувати цей досвід?

ТЕМА № 6. ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

План

1. Підприємництво і його організаційно-правові форми.
2. Індивідуальні підприємці.
3. Акціонерні товариства.
4. Некомерційні господарські організації сфери фізичної культури і спорту.

1. Підприємництво і його організаційно-правові форми

Підприємництво пов'язують із поняттям «бізнес», хоча ці слова мають різний сенс.

Синонімами терміна «бізнес» є «комерція», «торгівля», «галузь», «фірма», «ділова активність».

Підприємництво ж асоціюється з поняттями «динамізм», «ініціатива», «сміливість».

Підприємництво – це безпосередня самотійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Отже, підприємницька діяльність – це, насамперед, інтелектуальна діяльність енергійної та ініціативної людини, яка, володіючи повністю або частково матеріальними цінностями, використовує їх для організації бізнесу, яким управляє.

Підприємець – це фахівець, який організовує підприємство й управляє ним з метою отримання прибутку.

Він вкладає в справу свої власні ідеї, знання й навички в галузі планування, організації й керування підприємством; відповідає за можливі втрати.

Ведення підприємницької діяльності характеризується:

- ініціативністю;
- організацією або реорганізацією соціально-економічних механізмів, для вкладення наявних ресурсів у кожній конкретній ситуації з метою вигоди;
- готовність ризикувати.

Характерними рисами підприємництва є: новизна (інновація), організаторський талант, творчий початок, здатність примножувати багатство (особистого й суспільного), готовність до ризику.

Підприємництво здійснюється на основі таких принципів:

- ✓ вільний вибір видів діяльності;
- ✓ залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- ✓ самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів вироблюваної продукції, встановлення цін відповідно до законодавства;
- ✓ вільний найом працівників;
- ✓ залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством;
- ✓ вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;
- ✓ самостійне здійснення підприємцем – юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Відповідно до Цивільного кодексу України виділяють дві основні організаційно-правові форми підприємств:

- фізична особа – підприємець (ФОП);
- юридична особа – *господарські підприємницькі і непідприємницькі товариства* (повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерне товариство, виробничі чи сільськогосподарські кооперативи тощо) та *установи*.

Кожна з цих форм може мати низку модифікацій.

Для обґрунтування визначення організаційно-правової форми підприємства варто порівняти їхні *особливості*:

- тип власності;
- відповідальність власників;
- джерела фінансування;
- форма керування;
- розподіл прибутку й збитків;
- можливості залучення нового капіталу;
- відносини з різними типами організаційних структур постачальників,

замовників і потенційних покупців.

У сфері ФКіС зазвичай функціонують такі форми: одноосібне підприємство (ФОП), товариства з необмеженою та обмеженою відповідальністю.

1. *Фізична особа – підприємець (ФОП)* – це одноосібне підприємство (індивідуальне підприємство). ФОП являє собою найбільш звичайну форму для початківців, які мають власну справу. Таке підприємство простіше відкрити й закрити. Для відкриття підприємства не потрібно виконувати велику кількість юридичних формальностей, зазвичай такі підприємства працюють під справжнім ім'ям власника. Увесь прибуток і збитки вказуються в особистій декларації про доходи власника, на ньому ж лежить і вся юридична відповідальність за діяльність ФОПа. Фізична особа, яка неспроможна задовольнити вимоги кредиторів, пов'язані із здійсненням нею підприємницької діяльності, може бути визнана банкрутом у порядку, встановленому законом. На покриття несплачених боргів можуть бути стягнуті всі особисті авуари власника (*авуари* – це кошти, золото, чеки, векселі, акредитиви та інші наявні активи, за рахунок яких можуть бути зроблені платежі й погашені зобов'язання власника). Також для ФОПа складно одержати додаткові кошти для відкриття й розвитку підприємства. Кредитори у випадку неоплачених позик можуть надати кошти тільки під заставу майна власника. Тому для багатьох ФОПів необхідно мати власний капітал для ведення підприємницької діяльності, що є практично неможливим.

2. *Юридичні особи.*

Господарські товариства у сфері ФКіС.

Розрізняють товариства з необмеженою відповідальністю та товариства з обмеженою відповідальністю.

Товариство з необмеженою відповідальністю (ТНВ).

Однією із найбільших переваг товариств у порівнянні з ФОП є можливість залучення додаткового капіталу. Наявність декількох власників полегшує здійснення спеціалізації усередині підприємства.

Ця організаційно-правова форма підприємницької діяльності має певні *недоліки*: кожний партнер несе рівну відповідальність за всі борги організації, незалежно від розмірів його внеску; дії одного з партнерів є зобов'язальними для всіх інших, навіть якщо вони не згодні із цими діями; для продажу своєї частки один із партнерів має отримати згоду всіх інших партнерів.

Однак усі суперечливі моменти спільної підприємницької діяльності (розділ майна після припинення існування справи, розмір зарплати, тривалість партнерства, права й обов'язки партнера) можуть бути визначені в письмовій партнерській угоді.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

При створенні товариства з обмеженою відповідальністю перераховані вище недоліки ТНВ можна усунути. Так, у ТОВ передбачена можливість наявності одного партнера з необмеженою відповідальністю, що одноосібно ухвалює всі основні рішення. Інші ж є партнерами мають обмежену відповідальність, а тому їхні матеріальні зобов'язання лімітуються

тільки особистими капіталовкладеннями; не беруть участі в ухваленні рішень, їхні імена не можуть бути використані в назві фірми і інші. Наявність у товариств партнерів з обмеженою відповідальністю – це можливість залучити додатковий капітал.

Акціонерне товариство (АТ).

Це найскладніша модифікація організаційно-правова форми підприємницької діяльності. На відміну від інших форм, акціонерне товариство 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 активи компаній, а не на майно акціонерів.

Одним з головних *недоліків* АТ є подвійне оподаткування.

З одного боку, всі доходи акціонерного товариства обкладаються податком на доходи, з другого – акціонери, отримуючи частину прибутку у формі дивідендів мають подати це в податковій декларації про особисті доходи і заплатити податок. Уникнути цього можна, організувавши акціонерне товариство типу «S-корпорація». Перевага такого підприємства в тому, що воно не відраховує податок з накопиченого прибутку й таким чином уникає подвійного оподаткування. 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 звичайного акціонерного товариства.

2. Індивідуальні підприємці

Підприємницька діяльність у спорті може здійснюватися як з утворенням юридичної особи, так і без цієї процедури – створення ФОП.

Індивідуальним підприємцем (ФОП) є особа, яка веде справу за свій рахунок, самостійно приймає рішення й несе повну фінансову відповідальність за своїми зобов'язаннями. Його винагородою стає отриманий в результаті підприємницької діяльності прибуток. Підприємець-індивідуал може повністю віддавати себе бізнесу, працюючи тільки в сфері підприємництва, або може поєднувати підприємницьку діяльність із іншою роботою з або навчанням. Для людей, які мають професійні навички в певних галузях виробництва та сфер послуг, підприємницька діяльність може бути додатковим джерелом одержання доходу. А для таких професій, як тренер, арбітр, спортсмен і багато інших може стати основною роботою.

Індивідуальна підприємницька діяльність у спорті має як переваги, так і недоліки.

Переваги:

- індивідуальний підприємець самостійно ухвалює всі рішення, що обумовлює їхню оперативність, а також свободу дій;
- проста форма організації бізнесу; оскільки дохід індивідуального підприємця прямо залежить від його дій.

Недоліки:

- здійснюючи всю комерційну роботу самотійно, професійний спортсмен або тренер змушений поєднувати спортивну підготовку з підприємницькою діяльністю, що вимагає наявності знань з різних сфер: фінансів, маркетингу, права;
- напружений ритм роботи індивідуального підприємця-спортсмена, брак часу й та необхідних знань для ведення бізнесу.

Одноосібне підприємство.

Одноосібне підприємство (одноосібне володіння), перебуває у власності однієї особи, що має усі права на отримання в результаті господарської діяльності прибутку і повністю відповідальної за будь-які збитки, які несе підприємство.

Одноосібне володіння, як правило, утворюється на базі ФОП, справи якого йдуть успішно. Очевидно, що для збільшення прибутку необхідно розширювати бізнес, тобто переходити до якісно нової форми організації підприємництва – утворенню приватного підприємства. Для цього слід наймати на роботу людей з відповідними знаннями, навичками й досвідом, які б доповнювали самого підприємця й брали частину функцій на себе. Власник такого підприємства виконує функції організатора й менеджера, не бере участь безпосередньо у виробництві, транспортуванні або продажі товару. На підприємстві формується внутрішньофірмова спеціалізація, де кожен працівник виконує окремі функції або операції.

Переваги:

- увесь бізнес належить одній особі, яка може оперативно приймати рішення, призначати співробітникам зарплати, здійснювати прийом і звільнення працівників;
- увесь отриманий підприємством дохід належить його власникові.

Недоліки:

- здійснюючи повний контроль над бізнесом, його власник повинен виконувати всі основні функції з керування, маркетингу, реклами, кадрових та інших питань, що передбачає для нього дуже напружений режим роботи;
- власник несе необмежену відповідальність по зобов'язаннях приватного підприємства;
- брак фінансових ресурсів для розширення бізнесу.

Для приватного підприємства існує можливість розширення бізнесу за рахунок банківського кредиту, але банки, зазвичай, майже не кредитують малий бізнес, якщо ж і надають кредитування, то термін його не перевищує одного року.

Інший спосіб – пошук компаньйона, партнера по бізнесу, який володіє необхідними фінансовими коштами. Таким партнером може стати як інша фізична, так і юридична особа. Партнерство закріплюється відповідною угодою у встановленому законом порядку.

Таким чином, виникає нова юридична особа – товариство.

Розрізняють *повне і командитне* («товариством на вірі») товариства.

Повне товариство.

Партнер має необхідний капітал 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.

Командитне товариство.

Партнер має необхідний капітал і згодний надавати необхідні грошові та інші кошти основному партнерові, що має повну відповідальність, однак сам не бажає прямо брати участь у діяльності товариства й ризикувати всім своїм майном, тобто нести повну відповідальність.

Переваги:

- розширення спеціалізації підприємства, оскільки за кожним з компаньйонів може бути закріплена певна сфера діяльності;
- надходження нових капіталів, що дає можливість для розширення бізнесу;
- додаткова гарантія при одержанні кредиту від комерційного банку;
- можливість диверсифікації бізнесу.

Недоліки:

- необмежена солідарна відповідальність керування ТПВ веде до ускладнення в прийнятті рішень, адже рішення мають ухвалюватися тільки одноголосно, через що втрачається оперативність у керуванні;
- ризик банкрутства товариства безпосередньо пов'язаний з особистим добробутом його учасників і солідарною відповідальністю.

3. Акціонерні товариства

Акціонерним товариством є комерційна організація, статутний капітал якої розділений на певну кількість акцій, які засвідчують права й обов'язки акціонерів.

Розрізняють закриті акціонерні товариства (ЗАТ) і відкриті (ВАТ) акціонерні товариства. *Основна відмінність* – акції ЗАТ можна продати третім особам лише за згодою інших акціонерів цього товариства, ВАТ таке обмеження не має.

Основна частина акцій ЗАТ, зазвичай, належить працівникам даного підприємства або його керівникам, які одержують дивіденди за акціями як додатковий дохід до заробітної плати. Ця обставина позитивно впливає на мотивацію працівників цього підприємства та продуктивність праці, адже працівники підприємства одночасно є його власниками.

Форма ЗАТ є оптимальною для діяльності середніх і малих підприємств, яким не потрібні одноразові великі інвестиції і де важливою є «закритість» керування компанією.

ВАТ має більше можливостей залучати капітали із зовнішніх джерел.

Так отриманий капітал корпорація одержує в довічне користування й може спрямовувати його на різні потреби підприємства: виробництво, наукові дослідження, рефінансування заборгованості тощо.

Вищим органом керування АТ є *загальні збори акціонерів*. Рішення на цих зборах ухвалюються шляхом голосування, кожен акціонер має стільки голосів, скількима акціями він володіє. Кількість акцій, що надає право вирішального голосу на загальних зборах акціонерів, називається *контрольним пакетом акцій*, що становить 50% акцій + 1 акція.

На загальних зборах акціонерів обирають раду директорів, яка розробляє стратегію розвитку АТ, укладає угоди, здійснює контроль за управлінським персоналом, ухвалює рішення щодо випуску нових цінних паперів і повідомляє розмір дивідендів.

Поточну діяльність персоналу АТ координує виконавчий директор або керуючий АТ (президентом).

Структура підрозділів акціонерного товариства залежить від специфіки її галузевої приналежності, розміром компанії й інших факторів.

У сфері ФКіС прикладом ВАТ є футбольний клуб «Манчестер Юнайтед»

4. Некомерційні господарські організації сфери фізичної культури і спорту

Основною метою діяльності таких організацій є не одержання прибутку, а, наприклад, популяризація певних видів спорту, поширення знань про здоровий спосіб життя, керування видами спорту в країні, надання допомоги спортсменам-ветеранам тощо.

Однак, такі соціальні організації також можуть проводити додатково підприємницьку діяльність.

Засновниками некомерційних господарських організацій сфери ФКіС, можуть бути як фізичні, так і юридичні особи.

Так організована робота *ліг і федерацій*, а також організаційна структура *Олімпійського комітету України (ОКУ)*. Членами ОКУ є представники Міністерства молоді та спорту України, Агенції учнівського, студентського та масового спорту.

Некомерційні організації відіграють важливу роль у сфері фізичної культури та спорту, в керуванні видами спорту, в організації змагань і підтримки спорту на міжнародному й регіональному рівнях.



Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «підприємництво». Назвіть його основні риси.
2. Які організаційно-правові форми підприємництва найчастіше функціонують у сфері фізичної культури і спорту?
3. У чому полягає економічна суть підприємницької діяльності?
4. Які фактори впливають на вибір виду підприємницької діяльності у сфері ФКіС?

5. Які джерела фінансування можуть бути залучені до відкриття спортивного бізнесу?

6. У чому полягає відмінність між державним і приватним підприємством у сфері спорту?

7. Назвіть ризики, що супроводжують підприємця. Охарактеризуйте способи їх мінімізації?

8. Які види підприємницької діяльності є найбільш популярними у галузі фітнесу та оздоровлення?

9. Як впливає маркетинг на успіх підприємства у сфері фізичної культури?

10. Які особисті якості важливі для успішного підприємництва у сфері ФКіС?

11. У чому полягає соціальна відповідальність підприємництва у сфері фізичної культури і спорту?



Тестові завдання

1. Метою підприємницької діяльності є:

- А. Створення нових робочих місць
- Б. Задоволення потреб держави
- В. Отримання прибутку
- Г. Проведення соціальних проєктів

2. Який із наведених елементів не є ознакою підприємництва?

- А. Ініціативність
- Б. Самостійність
- В. Бюджетне фінансування
- Г. Відповідальність за результати

3. Яка організаційно-правова форма є найпоширенішою серед малих підприємств у сфері ФКіС?

- А. Державне підприємство
- Б. Фізична особа-підприємець (ФОП)
- В. Відкрите акціонерне товариство
- Г. Благодійна організація

5. Який з нижче наведених документів є обов'язковим для відкриття підприємницької діяльності?

- А. Профспілковий договір
- Б. Диплом про освіту
- В. Свідоцтво про державну реєстрацію
- Г. Реклама послуг

6. Що з наведеного є прикладом спортивної підприємницької діяльності?

- А. Безкоштовне тренування на уроку фізкультури.
- Б. Відкриття фітнес-студії.
- В. Змагання серед шкіл.
- Г. Проведення спортивного гуртка в школі.

7. Який податок сплачує ФОП ?

- А. Військовий збір
- Б. ПДВ
- В. Єдиний податок
- Г. Мито

8. Який із ризиків найчастіше виникає в результаті провадження підприємницької діяльності у сфері ФКіС?

- А. Нестача навчальних програм
- Б. Контроль з боку міністерства
- В. Коливання попиту на послуги
- Г. Примусовий набір клієнтів

9. Що з перерахованого найчастіше використовується для просування спортивного бізнесу?

- А. Об'ява на дошці оголошень
- Б. Публікації в газетах
- В. Реклама в соцмережах та digital-маркетинг
- Г. Радіопередача

10. Якими якостями має володіти особа для успішного провадження підприємницької діяльності?

- А. Пунктуальність.
- Б. Спортивна форма.
- В. Ініціативність і вміння ризикувати.
- Г. Привабливість та привітність.



Практичні завдання

1. Аналітичне завдання

Підготуйте коротку аналітичну довідку (1–2 аркуші) на тему:
«Стан і перспективи розвитку підприємницької діяльності у сфері фізичної культури у моєму регіоні».

У доповіді вкажіть:

- види підприємств (фітнес-клуби, спортивні студії, секції тощо);
- проблеми, з якими вони стикаються
- потенційні можливості для розвитку.

2. Практичне завдання

Розробіть мінібізнес-план (на 1 аркуш) для відкриття умовного фітнес-закладу або спортивної секції.

Обов'язково вкажіть:

- назву та мету закладу;
- цільову аудиторію;
- орієнтовний перелік послуг;
- форма власності;
- джерела фінансування.

3. Творче завдання

Складіть рекламний текст або макет для просування власного спортивного проєкту (флаєр, оголошення, пост у соцмережі).

Оберіть формат і коротко опишіть:

- слоган;
- унікальність;
- пропозицію для клієнтів.

4. Пошуково-інформаційне завдання

Знайдіть у відкритих джерелах (Інтернет, преса, локальні новини) приклад успішного підприємництва у сфері ФКіС в Україні.

Опишіть:

- назву/ім'я ініціатора;
- який проєкт реалізовано;
- які труднощі виникали у процесі діяльності;
- що забезпечило успіх.

5. Рефлексивне завдання (есе)

Напишіть коротке есе (1–2 аркуші) на тему: **«Чи готовий(-а) я стати підприємцем у сфері фізичної культури і спорту: мої сильні та слабкі сторони»**.

6. Тестування знань (самоперевірка)

Розробіть 5 власних тестових запитань з теми **«Основи підприємництва»** (варіанти відповідей і правильна відповідь). Можна використати для взаємоперевірки або підсумку під час практичного заняття.

ТЕМА № 7. ФІНАНСУВАННЯ ПОСЛУГ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

План

1. Діяльність закладів сфери фізичної культури і спорту в ринкових умовах.
2. Плани розвитку фізичної культури і спорту.
3. Шляхи фінансування послуг у сфері фізичної культури і спорту.

1. Діяльність закладів сфери фізичної культури і спорту в ринкових умовах

Заклад фізичної культури і спорту – юридична особа, що забезпечує розвиток фізичної культури і спорту шляхом, зокрема, надання послуг у сфері фізичної культури і спорту.

Так, заклади сфери ФКіС беруть участь в організації роботи з розвитку фізичної культури і спорту серед різних груп населення; створюють умови для охорони і зміцнення здоров'я населення, проведення спортивних змагань та навчально-тренувальних заходів; забезпечують спортсменам і тренерам необхідні умови для тренувань, а також сприяють досягненню високих спортивних результатів.

Зміни, що відбулися в економічному й політичному житті України за останні роки, суттєво вплинули на діяльність закладів сфери ФКіС. Цей вплив, що має неоднозначний та суперечливий характер, зачепив усі елементи соціально-економічного механізму функціонування галузі ФКіС: типи та види суб'єктів діяльності, джерела їх фінансування, умови господарювання, особливості проведення державної політики у цій галузі тощо, а також й на види послуг, що надають заклади у сфері ФКіС.

У сфері ФКіС працюють *комерційні й некомерційні* організації. Комерційні успішно функціонують у таких напрямках діяльності: професійний спорт, надання платних послуг спортивно-оздоровчого характеру, організація видовищних спортивних заходів (спортивні концерти, виставки, змагання тощо).

Види комерційних організацій: професійні та аматорські комерційні спортивні клуби й оздоровчі центри, спортивно-оздоровчі організації, платні спортивні секції тощо.

Послуги, що надають ці господарські організації, є недоступними для широких верств населення через досить високу ціну.

Значна частину послуг у сфері ФКіС можна віднести до соціально значущих благ, отже, вони не можуть забезпечуватися тільки комерційними структурами: масовий любительський спорт, фізична культура і спорт осіб з інвалідністю, розвиток фізичної культури в закладах дошкільної та загальної середньої освіти, на виробництві, за місцем проживання.

В Україні надання цих послуг традиційно забезпечується державою та громадськими об'єднаннями (в основному, профспілками). На сьогодні держава не спроможна фінансувати більшість соціально необхідних, послуг у

сфері ФКіС повністю через обмеженість бюджетних ресурсів.

Таким чином, виникає необхідність у створенні й розвитку нових форм організацій, які поєднували б сучасні методи ведення господарювання з розвитком соціально необхідних напрямів діяльності сфери ФКіС. Ці можливостями мають некомерційні організації, які функціонують у різних формах: громадські об'єднання та асоціації, фонди, громадські клуби та установи спеціальної професійної освіти тощо.

Державна підтримка фізичної культури і спорту здійснюється за широким спектром напрямів. Зокрема, підтримка надається й на законодавчому рівні – забезпечення сприятливих умов для функціонування й розвитку фізичної культури і спорту та *пряме фінансування фізичної культури і спорту* – виділення коштів з бюджетів усіх рівнів на утримання управлінського апарату; науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки в галузі ФКіС; спортивну освіту; утримання спортивних команд тощо.

Кошти від держави галузь також отримує шляхом *непрямого фінансування* – наприклад, у законодавчих та нормативних актах передбачається пільгове оподаткування та кредитування, часткове або повне звільнення від сплати митних зборів, що, фактично, еквівалентно наданню фінансової допомоги, оскільки дозволяє працювати організаціям сфери на більш вигідних економічних умовах, прямо брати участь у будівництві стадіонів, басейнів, спортивних і туристичних комплексів, обслуговувати великі змагання.

У створенні та зміцненні матеріальної бази фізичної культури і спорту також беруть участь місцеві органи влади та місцеве самоврядування – за рахунок своїх бюджетів зводять нові спортмайданчики і гімнастичні зали, несуть витрати з ремонту та утримання об'єктів спортивного, спортивно-оздоровчого призначення, фінансують місцеві змагання.

Державне регулювання здійснюється через систему спортивних комітетів і підрозділів з фізичної культури і спорту. Їх діяльність фінансується з державного бюджету і доходів організацій та підприємств, що належать їм.

2. Плани розвитку фізичної культури і спорту

Держава здійснює фінансування не хаотично і безсистемно, а на основі спеціально розроблених *перспективних планів*.

Плани розвитку фізичної культури і спорту формуються на державному, регіональному та обласному рівнях, а також на рівні окремих районів й організацій. Усі ці плани взаємопов'язані й узгоджуються один з одним, утворюючи цілісний *єдиний план державного розвитку фізичної культури і спорту* з обґрунтованим необхідності виділення певних коштів на заплановані заходи.

Слід також враховувати, що потреби в капіталі можуть бути *коротко- і довгостроковими*. Основні *джерела* коротко- і довгострокового капіталу можуть бути поділені на *внутрішні* та *зовнішні*.

Планування забезпечує цілеспрямований та узгоджений громадський вплив на розвиток фізичної культури і спорту, зокрема послуг у сфері ФКіС, з

метою найбільш повного задоволення потреб суспільства й кожної окремої особистості у фізичному та спортивному вдосконаленні.

Максимальне задоволення потреб споживачів є основним завданням економіки будь-якої держави. Здійснюючи бюджетне фінансування сфери ФКіС, держава прагне до всебічного розвитку людини, закріплення здорового способу життя, формування умов для будь-якої діяльності з надання послуг у сфері ФКіС, організації професійної підготовки фахівців, профілактики захворювань, викорінення шкідливих звичок і правопорушень.

Розвиваючи національний спорт, зокрема спорт вищих досягнень, держава таким чином консолідує націю, цілеспрямовано формує почуття патріотизму та гордості за свою країну.

3. Шляхи фінансування послуг у сфері фізичної культури і спорту

Фінансування всієї сфери забезпечує процес надання й наявним грошовим капіталом для використання в комерційних та некомерційних цілях.

Фінансування фізичної культури та спорту в умовах ринкових відносин передбачає різні *джерела надходження фінансових ресурсів*: державне фінансування з державного та місцевого бюджетів; самофінансування організацій за рахунок власної підприємницької діяльності (участь у комерційних змаганнях), а також спонсорства; фінансування позабюджетними фондами, освітніми установами та професійними спілками, благодійні надходження (меценатство) від окремих громадян і організацій. Крім того, кошти на сферу ФКіС надходять від міжнародних спортивних, благодійних, наукових та інших організацій, а також від окремих меценатів та спонсорів.

Державне фінансування. Слід розрізняти такі види державного фінансування послуг у сфері ФКіС, як *бюджетне* та *позабюджетне*.

Бюджетне фінансування – це надання в безповоротному порядку коштів з державного бюджету підприємствам (організаціям) для повного або часткового покриття їх витрат.

Бюджетне фінансування послуг сфери ФКіС, що являє собою надання з бюджету у безповоротному порядку коштів на видатки, пов'язані зі здійсненням державних замовлень, виконанням державних спортивно-оздоровчих програм, утриманням державних і комунальних установ та організацій спортивно-оздоровчого характеру, ґрунтується на двох основних *принципах*:

- плановості виділення;
- цільове призначення використання коштів.

Позабюджетне фінансування фізичної культури і спорту здійснюється за рахунок різних джерел, а саме: доходів неспортивних організацій сфери ФКіС, що провадять підприємницьку діяльність, надходжень з різноманітних позабюджетних фондів сприяння розвитку фізичної культури і спорту, від спонсорів, спортивних лотерей, а також інших доходів, які не заборонені законодавством.

Особливе місце серед позабюджетних джерел фінансування фізичної культури та спорту посідають податкові та інші пільги.

Види позабюджетного фінансування:

- надання пільг на кошти, які спрямовуються підприємствами на спортивно-оздоровчу та спортивно-масову роботу;
- надання пільг організаціям, а також фірмам і особам, які роблять пожертви до бюджетів спортивних організацій та об'єднань;
- соціальну рекламу в засобах масової інформації щодо спортивно оздоровчих заходів на пільговій основі;
- дотації державою вартості участі в оздоровчих заходах, у тому числі для соціально незахищеного населення до 100 %;
- надання на кілька років податкових пільг суб'єктам господарювання, які організовують спортивно-оздоровчі клуби, центри;
- звільнення від оподаткування державних і надання пільг недержавним спортивним організаціям на закупівлю обладнання, спорядження, включаючи й імпортне.

Щодо організацій, керованих спілками та громадськими об'єднаннями, то вони фінансуються як міністерством, так і профспілками, частково – за рахунок залучення коштів населення.

Самофінансування – внутрішнє джерело фінансування послуг. Багато організацій сфери ФКіС здійснюють власну підприємницьку діяльність – видають газети, журнали, довідники; випускають сувеніри, значки та іншу спортивну символіку; продають права на теле- та радіотрансляції змагань та інтерв'ю, проводять трансфери (купівлю-продаж) спортсменів тощо.

До основних джерел фінансування **комерційних послуг** сфери ФКіС належать комерційні банки, кредитні союзи, ощадно-позикові асоціації, факторингові компанії, облікові будинки, фінансові будинки (промислові банки) та інвестиційні банки.

Усі зазначені групи джерел фінансування розрізняються за своєю економічною природою, а також за формами й способами отримання грошових коштів.



Контрольні питання

1. Охарактеризуйте процес позабюджетного фінансування послуг сфери ФКіС. Якою є його мета?
2. Назвіть основні джерела фінансування сфери ФКіС.
3. Яку роль відіграє держава у фінансуванні фізичної культури та спорту?
4. Охарактеризуйте процес самофінансування. Які переваги цей процес надає?
5. Назвіть основні напрями державного фінансування сфери ФКіС та напрями фінансування сфери ФКіС місцевим бюджетом.
6. Як впливає структура фінансування на доступність послуг сфери ФКіС для населення?
7. Які можливості для фінансування мають підприємці у сфері ФКіС?
8. Які ризики для функціонування сфери ФКіС пов'язані з нестабільністю джерел фінансування?



Тестові завдання

1. Основним джерелом фінансування приватного спортивного клубу є:

- А. державний бюджет
- Б. гранти від ООН
- В. власні кошти та кошти клієнтів
- Г. благодійні внески

2. Який із механізмів фінансування найчастіше використовується у муніципальних спортивних програмах?

- А. Бюджетне фінансування
- Б. Спонсорство
- В. Краудфандинг
- Г. Продаж абонементів

3. Що з наведеного є прикладом альтернативного джерела фінансування спортклубу?

- А. Кошти міського бюджету
- Б. Краудфандинг
- В. Спорттовариство
- Г. Міністерство освіти

4. Який документ зазвичай містить інформацію про доходи і витрати організації сфери ФКіС?

- А. Ліцензія
- Б. Кошторис
- В. Свідоцтво про реєстрацію
- Г. Установчий акт

5. Що з перерахованого належить до цільового фінансування?

- А. Прибуток від продажу квитків
- Б. Виділені кошти на реалізацію конкретної державної програми
- В. Готівкові внески клієнтів
- Г. Фінансові резерви клубу

6. Яке з наведених джерел фінансування є нестабільним та ризиковим для довготривалого планування?

- А. Державне замовлення
- Б. Добровільні пожертви
- В. Спонсорські контракти
- Г. Абонентська плата

7. Що з наведеного НЕ є джерелом фінансування послуг у сфері ФКіС?

- А. Спонсорство
- Б. Ліцензування тренерів
- В. Продаж послуг
- Г. Дотації

8. Що означає термін «спонсорське фінансування»?

- А. Пряме бюджетне надання коштів
- Б. Кредит на пільгових умовах
- В. Надання фінансів з боку бізнесу за рекламу чи інші переваги
- Г. Добровільні внески населення

9. Що таке грант у сфері фізичної культури і спорту?

- А. Позика під відсотки
- Б. Комерційна інвестиція
- В. Безповоротна фінансова допомога для реалізації певної мети
- Г. Спонсорська премія

10. Яке джерело фінансування дає найбільшу незалежність спортивній установі?

- А. Бюджетне фінансування
- Б. Самофінансування
- В. Грант від донорської організації
- Г. Дотація з держбюджету



Практичні завдання

1. Аналітичне завдання

Проведіть аналіз джерел фінансування 2–3 закладів (фітнес-клуб, ДЮСШ, секція при громадській організації), що функціонують у вашому регіоні.

У завданні вкажіть:

- основні джерела фінансування;
- частку платних та безкоштовних послуг;

Зробіть висновки щодо фінансової стійкості цих закладів.

2. Розрахункове завдання

Складіть орієнтовний бюджет (кошторис) для умовного спортивного проєкту (наприклад, відкриття секції з оздоровчої гімнастики або організація турніру).

Обов'язково врахуйте:

- дохідні статті (платні послуги, спонсорство, грант, абонементи тощо);
- витрати (оренда, зарплата, інвентар, реклама);
- орієнтовний підсумковий прибуток або збиток.

3. Практичне завдання

Складіть структурно-логічну схему на тему: «Моделі фінансування спортивних організацій в Україні та світі».

Наведіть приклади з різних двох-трьох країн та таких типів організацій:

- державні установи;
- приватні спортклуби;
- громадські ініціативи, об'єднання.

4. Творче завдання (есе)

Напишіть коротке есе (1–2 аркуші) на тему: «**Як я бачу ефективну модель фінансування сучасного фітнес-клубу**». Можна описати свій умовний бізнес-проект з урахуванням джерел фінансування, цільової аудиторії, особливостей послуг тощо.

5. Пошукове завдання

Знайдіть приклади успішного грантового фінансування спортивного проєкту в Україні або за кордоном. Побудуйте виконання завдання за таким планом:

- Назву проєкту.
- Джерело гранту.
- На що були спрямовані кошти?
- Ефективність реалізації.

ТЕМА № 8. БІЗНЕС-ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

План

1. Загальна характеристика бізнес-плану.
2. Зміст і порядок розробки бізнес-плану.

1. Загальна характеристика бізнес-плану

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започатковуваного комерційного проєкту. Цей плановий документ дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення й обсяги та строки отримання прибутку.

Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту.

Стадії бізнес-планування:

1) підготовча стадія – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання й розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;

2) безпосередньо розробка бізнес-плану;

3) презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.

Визначення цілей власного бізнесу взагалі і бізнес-плану є початковим етапом складання бізнес-плану.

Бізнес-план передбачає визначення як зовнішніх, так внутрішніх цілей. *Основна зовнішня мета* – запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи.

Головна внутрішня мета бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю.

Конкретні цілі розкривають зміст й особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає можливість розв'язати цілу низку завдань, основними серед яких є:

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;

- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;

- визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

- підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Основою бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план є важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану допомагає глибоко проаналізувати розпочату справу в усіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Бізнес-план призначається для управлінського персоналу організації, а також для інвесторів і партнерів.

Управлінський персонал на основі бізнес-плану визначає коло проблем під час реалізації визначених цілей, оцінює конкурентоспроможність та фінансовий стан організації, окреслює шляхи виходу з можливих криз.

Потенційний інвестор, ознайомившись з бізнес-планом, вирішує для себе

три питання: наскільки ефективною буде економічна діяльність організації? наскільки реальною є можливість отримання бажаного прибутку? чи зможе і як швидко організація відшкодувати вкладені в неї кошти?

Отже, бізнес-план – це письмовий документ, в якому сформульована сутність підприємницької ідеї, засоби її реалізації, а також окупності та приросту майбутнього вкладення капіталу (цінностей), де обумовлено ринкові, товарні, виробничі, організаційні, фінансові, управлінські та інші аспекти, можливі ризики, результати, наслідки та перспективи.

Значення бізнес-плану полягає в тому, що він:

- дає можливість обґрунтувати організацію справи в обраній сфері;
- дозволяє визначити життєздатність суб'єкта господарювання в умовах конкуренції;
- містить орієнтир розвитку підприємства: визначаються основні напрямки розвитку з урахуванням поставлених цілей;
- є інструментом отримання фінансової підтримки.

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші функції:

- 1) зовнішню – ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проєкту.

У межах внутрішньої функції можна виділити два напрямки застосування бізнес-плану: як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства.

Практика свідчить, що на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні бізнес-план більш за все потрібен підприємцям, які сподіваються залучити іноземні інвестиції, оскільки більшість іноземних інвесторів віддають перевагу традиційній схемі надання коштів, вирішальним моментом якої є розгляд бізнес-плану, а також для банків-кредиторів.

Бізнес-план необхідний у таких ситуаціях:

- потреба отримання кредиту в банківській установі;
- створення нового суб'єкта господарювання;
- під час зміни власника підприємства;
- приватизація, трансформація власності;
- проведення реконструкції й модернізації суб'єкта господарювання, впровадження нових технологій, організації випуску нової продукції, створення філій;
- зміни у зовнішньому середовищі підприємства, що прямо впливають на діяльність суб'єкта господарювання (наприклад, сильний тиск з боку конкурентів, запровадження нових податків, різкий спад реалізації продукції);
- започаткування зовнішньоекономічної діяльності;
- об'єднання суб'єктів господарювання і створення на їх базі нового інтегрованого організаційно-правового утворення (асоціації, концерну).

2. Зміст і порядок розробки бізнес-плану

Існують різні способи розробки цього документа, зокрема:

- 1) самотійна підготовка суб'єктом господарювання бізнес-плану;
- 2) колективний спосіб, що базується на спільних зусиллях власника-керівника та фахівців, які працюють на суб'єкта господарювання.

Так, маркетолог може розробити розділ «План маркетингу», бухгалтер – «Фінансовий план», менеджер – «Організаційний план», а власник – здійснює загальне керівництво проектом, вносить корективи, дає зауваження та пропозиції щодо окремих проблем для їх усунення розробниками;

- 3) звернення до послуг консалтингової фірми або іншої сторонньої організації.

Консультанти допомагають правильно обґрунтувати та в захопливій формі подати матеріал.

Особливу роль відіграють консультанти при складанні фінансового плану, оцінці товарного ринку, визначенні реального стану справ і перспектив розвитку в бізнесі.

Вибір конкретного способу складання плану залежить від поставлених цілей, періоду планування, особистості власника-керівника, компетентності працівників, їх досвіду, знань, а також фінансових можливостей.

Необхідною умовою розробки бізнес-плану є безпосередня участь власника-керівника створюваного підприємства.

Бізнес-плани класифікуються за такими критеріями:

- за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);
- за масштабами бізнесу (великий, середній, малий, мікро);
- за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

Види бізнес-планів:

- повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту (для потенційних партнерів та інвесторів);
- бізнес-план фірми (для ради директорів або зборів акціонерів);
- бізнес-план структурного підрозділу (для вищого керівництва фірми).

Можуть також складатися спеціальні (скорочені) бізнес-плани для певного кола зацікавлених осіб (робочої групи), а також бізнес-плани розвитку конкретного регіону для органів з бюджетними повноваженнями.

Процес розробки бізнес-плану є складним, індивідуальним і специфічним.

Загальні вимоги щодо стилю написання бізнес-плану:

1. Стислість, простота, але адекватність розкриття сутності підприємницького проекту: для більшості невеликих проектів з обсягами фінансування 80–100 тис. грн обсяги бізнес-планів обмежуються 20–25 аркушами.

2. Функціональність: має подаватися лише корисна інформація, яка цікавить або може цікавити читача.

3. Конкретність: має подаватися інформацію, яка стосується галузі діяльності суб'єкта господарювання.

4. Гнучкість: можливість внесення у бізнес-план необхідних змін.

5. Ґрунтування на реалістичних припущеннях: прогнози та передбачення треба підкріпити посиланнями на тенденції та пропозиції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо.

6. Песимістичність: орієнтуватися бажано на найгірший результат, що створює певний «запас міцності» бізнесу.

7. Легкість для сприяння, чіткість та логічність: необхідно структурувати документ на розділи/параграфи для швидкого знаходження необхідної інформації в тексті.

8. Конфіденційність інформації про суб'єкт господарювання та його діяльність.

9. Уникнення професійних жаргонізмів: змісту має бути позбавлений емоційності, обмежитися суто технічними описами продукції, операцій, процесів; користуватися загальновідомими термінами, інформацію викладати у діловому стилі, але якомога доступніше.

Як зазначалося раніше, процес розробки бізнес-плану включає *три стадії*: початкову, підготовчу, основну.

Початкова стадія (розробка концепції бізнесу) включає такі етапи:

1. Пошук перспективної підприємницької ідеї та вибір сфери діяльності суб'єкта господарювання. Це найвідповідальніший етап, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу.

Джерелами таких ідей найчастіше є:

- вивчення запитів і побажань споживачів;
- критичний аналіз товарів, які випускають інші суб'єкти господарювання;
- вивчення технічної літератури та патентної інформації;
- результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи дослідження («мозкового штурму», «колективного блокнота», контрольних запитань тощо).

2. Вибір форми організації бізнесу. Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

- визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;
- визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;
- визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);
- безпосередній вибір форми організації бізнесу.

3. Вибір способу започаткування бізнесу.

Підготовча стадія включає такі етапи:

1. Формування інформаційного поля бізнес-плану.
2. Стратегія планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.

Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань: Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них – це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

Основна стадія (написання бізнес-плану) передбачає проходження таких етапів:

1. Написання та оформлення бізнес-плану відповідно до правил.
2. Визначення шляхів та потенційних джерел залучення коштів для реалізації проєкту.
3. Презентація бізнес-плану.



Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «бізнес-план». Якою є мета його розробки?
2. Назвіть відомі Вам види бізнес-планів. З якою метою розробляється кожен із них?
3. Назвіть основні розділи бізнес-плану.
4. У чому полягає важливість аналізу ринку та конкурентів при розробці бізнес-плану?
5. Які відомості необхідно подати до фінансового розділу бізнес-плану?
6. За якими показниками, поданими в бізнес-плані, оцінюють економічну доцільність реалізації бізнес-проєкту у сфері ФКіС?
7. Які ризики можуть виникнути при реалізації бізнес-плану закладу сфери ФКіС?
8. Охарактеризуйте значення маркетингового розділу в структурі бізнес-плану.
9. Як обґрунтувати вибір форми власності майбутнього підприємства (ФОП, ТОВ тощо) у бізнес-плані?
10. Поясніть, чому бізнес-план вважається важливим інструментом для залучення інвесторів.



Тестові завдання

1. Що являє собою бізнес-план?

- А. Звіт про доходи і витрати
- Б. Ліцензія на підприємницьку діяльність
- В. Документ, що описує стратегію створення та розвитку підприємства
- Г. Договір з інвестором

- 2. Який розділ бізнес-плану містить опис послуг, що надаватимуться?**
- А. Фінансовий план
 - Б. Опис продукту або послуг
 - В. Організаційна структура
 - Г. Маркетинговий аналіз
- 3. В якому розділі бізнес-плану аналізується ринок і конкуренти?**
- А. Юридичне забезпечення
 - Б. Маркетинговий аналіз
 - В. Організаційний план
 - Г. Технологічний опис
- 4. З якою метою розробляється фінансовий розділ у бізнес-плані?**
- А. Для опису послуг
 - Б. Для аналізу законодавства
 - В. Для прогнозування доходів, витрат і прибутку
 - Г. Для визначення ціни абонементу закладу
- 5. Який з елементів НЕ входить до структури типового бізнес-плану?**
- А. Резюме
 - Б. Рекламний слоган
 - В. Фінансовий план
 - Г. Маркетинговий аналіз
- 6. Що являє собою SWOT-аналіз у структурі бізнес-плану?**
- А. Фінансова таблиця
 - Б. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
 - В. Рекламний прогноз
 - Г. Кошторис проекту
- 8. Яке з наведених джерел є потенційним для фінансування бізнес-плану?**
- А. Лише державний бюджет
 - Б. Власні кошти, інвестори, кредити, гранти
 - В. Тільки платні послуги
 - Г. Благодійні внески громадян
- 9. В якому з розділів бізнес-плану зазначається кількість працівників та їхні обов'язки?**
- А. Резюме
 - Б. Маркетинговий план
 - В. Організаційний план
 - Г. Фінансовий прогноз

10. Яка з функцій, що виконує бізнес-план, є ключовою для залучення інвестора?

- А. Надання спорядження.
- Б. Обґрунтування прибутковості та ефективності проєкту.
- В. Організація тренувань.
- Г. Оцінка спортивних досягнень.



Практичні завдання

1. Практичне завдання

Розробіть структуру власного бізнес-плану закладу сфери ФКіС (фітнес-клубу, секції, студії, школи єдиноборств тощо за такими розділами:

- Назва та місія проєкту.
- Опис послуг.
- Цільова аудиторія.
- Місце розташування.
- Орієнтовні джерела фінансування.

2. Творче завдання (есе)

Напишіть коротке есе (1–2 аркуші) на тему: «Навіщо потрібен бізнес-план у сфері фізичної культури і спорту?»
У роботі наведіть приклади вплив чіткого планування на успіх проєкту.

3. Аналітичне завдання

Порівняйте 2 реальні бізнес-плани (можна знайти в Інтернеті або в навчальних матеріалах на кафедрі теорії та методики фізичної культури і спорту), що стосуються спортивних проєктів, і зробіть висновок, розкриваючи такі питання:

- Які сильні та слабкі сторони кожного?
- Який підхід до планування здається вам ефективнішим?

4. Розрахункове завдання

Складіть спрощений фінансовий план для умовного фітнес-клубу на 1 місяць. Визначте:

- очікувані доходи (відвідування, абонементи, додаткові послуги);
- основні витрати (оренда, зарплата, комунальні послуги, реклама).

Зробіть висновок: чи буде заклад прибутковим?

5. Дослідницьке завдання

Проведіть невелике опитування (анкету або усне опитування) серед молоді або дорослих : «Які послуги ви хотіли б бачити у сучасному фітнес-клубі?»
Оформіть результати у вигляді діаграми або короткого звіту (5–7 речень).

ТЕМА № 9. КАДРОВЕ ЗАБЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПОРТОМ ДЛЯ ВСІХ

План

1. Особливості управління системою *спорту для всіх*.
2. Короткий огляд системи підготовки фахівців з менеджменту фізичного виховання і спорту за кордоном.
3. Особливості підготовки фахівців з менеджменту фізичного виховання і спорту в Україні.

1. Особливості управління системою *спорту для всіх*

Спорт для всіх (або масовий спорт) – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей під час їх дозвілля для зміцнення здоров'я.

Створюваний у системі *спорту для всіх* продукт є специфічною формою послуг, що надаються особам, які займаються фізичною культурою і спортом. Створення, просування і реалізація цього продукту є загальним сенсом і змістом професійної діяльності менеджера фізичного виховання і спорту. Тому поява і становлення цієї професії є закономірним явищем.

Протягом останнього десятиліття в Україні тривають реформи, що мають важливе значення для управління системою *спорту для всіх*, основним завданням яких є поступовий перехід на форму *клубної роботи за видами спорту*. Це дозволить людям займатися обраним видом спорту незалежно від їхнього віку і рівня спортивної кваліфікації.

Реформа передбачає поступовий перерозподіл бюджетних коштів на користь фінансування фізкультурно-спортивної роботи з дітьми й соціально незахищеними групами населення, використовуючи державні кошти та кошти, отриманих з позабюджетних джерел фінансування.

Формування й розвиток інфраструктури системи *спорту для всіх* в Україні обумовлює необхідність опанування фахівцями з менеджменту знань, умінь і практичних навичок маркетингової діяльності. Застосування механізмів сучасного маркетингу дозволяє споживачам бути більш інформованими про якість товарів і послуг спортивної індустрії, покращує координацію ресурсів організацій сфери ФКіС; забезпечує зайнятість населення завдяки розширення діяльності організацій.

Прогрес у залученні всіх до занять спортом неможливий без матеріальної бази. Спортивні споруди – це і потенційні робочі місця для випускників закладів освіти за спеціальністю «Фізична культура і спорт». Сучасна спортивна споруда є також полігоном для професійної підготовки менеджерів спорту. Фізкультурно-оздоровчі, спортивні і спортивно-технічні споруди поділяються на: споруди загальнодержавного, регіонального і місцевого значення і можуть перебувати у власності відповідних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, спортивних організацій, приватних підприємств. Спортивні споруди можуть належати й фізичним особам.

У сучасних умовах сфера менеджменту *спорту для всіх* складається з багатьох видів діяльності, з якими не лише має бути ознайомлений майбутній

фахівець, а й у процесі здобуття освіти отримати відповідні вміння і навички. Йдеться про організацію й проведення масових спортивних заходів, створення спортивних клубів, випуск і продаж спортивної атрибутики, відкриття спеціалізованих магазинів, підготовку та розміщення реклами, організацію міжнародної діяльності тощо.

Найдорожчим товаром є масові спортивні змагання – захопливе й популярне видовище за участю багатьох людей. Від професійної майстерності і таланту менеджера залежить духовна, фізична та матеріальна цінність цього товару, а також подальше використання прибутку. Важливо, аби вторговані кошти від масових спортивних заходів знову повернулися в систему спорту для всіх. Формування та подальший розвиток системи *спорту для всіх* у країні залежить від стану нормативно-правової бази, вдосконалення структури управління й технології менеджменту в організаціях сфери ФКіС, від матеріально-технічного забезпечення; від відродження вітчизняного виробництва спортивних товарів на основі протекціоністської політики держави.

Більшість таких заходів мають здійснювати кваліфіковані, добре підготовлені менеджери.

Отже, в *спорті для всіх* є комплекс проблем, вирішення яких належить сфері менеджменту, що вимагає відповідного кадрового забезпечення. Таким чином, менеджмент фізичного виховання і спорту слід розглядати як самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації сфери ФКіС, що діє в ринкових умовах шляхом раціонального використання матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, тобто *менеджмент фізичного виховання і спорту – це теорія і практика ефективного управління організаціями сфери ФКіС у ринкових умовах*.

2. Короткий огляд системи підготовки фахівців з менеджменту фізичного виховання і спорту за кордоном

Ефективне управління системою *спорту для всіх* потребує відповідного кадрового забезпечення. Організаціям сфери ФКіС потрібні фахівці з вищою спеціальною освітою, які могли б кваліфіковано здійснювати функції управління відповідно до вимог сьогодення. З огляду на це в різних країнах реалізується програма формування національних систем фахової підготовки менеджерів фізичного виховання і спорту.

Перші спроби розв'язати кадрову проблему у менеджменті фізичного виховання і спорту з'явилися у 1970-х роках. У той час у країнах Західної Європи склалася практика, коли функції менеджерів у сфері ФКіС виконували колишні спортсмени, які після завершення кар'єри здобували освітній ступінь у закладах вищої освіти за непрофільними спеціальностями – менеджменту організацій або економіки. Спираючись на класичні знання із загальної теорії менеджменту та власний спортивний досвід, вони успішно вирішувати проблеми, з якими стикались організації сфери ФКіС в умовах ринкової конкуренції та комерціалізації спорту. Така практика підготовки фахівців з менеджменту давала можливість лише частково забезпечити адаптацію

організацій до вимог ринкового середовища, адже кількість організацій спорту для всіх потреби швидко зростала, а фахівців не вистачало.

З другої половини 1980-х років у світі почала створюватися система регулярної підготовки фахівців з менеджменту у закладах вищої освіти саме для фізичного виховання і спорту. Застосовувались два головні підходи до побудови професійної системи освіти. У країнах Північної Америки (США та Канаді) заклади вищої освіти орієнтувалися на підготовку менеджерів вузької спеціалізації, які могли працювати переважно у таких видах спорту, як бейсбол, бокс та гольф. Натомість освітні заклади країн Західної Європи започаткували практику, яка ґрунтувалась на принципі універсальності підготовки менеджерів. Їхні випускники отримували широкі знання з менеджменту фізичного виховання і спорту та могли працювати не лише в професійних спортивних структурах, а й в інших організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості, зокрема й в організаціях спорту для всіх.

Сьогодні власні системи підготовки менеджерів фізичного виховання і спорту функціонують у всіх країнах Європи. Проте провідними в цій сфері визнають Велику Британію, Францію, Швейцарію та Німеччину. Лідером у сфері освіти з менеджменту фізичного виховання і спорту в Європі традиційно вважається Велика Британія. Заклади вищої освіти цієї країни здійснюють підготовку менеджерів на двох освітніх рівнях – бакалаврському (BSc (Honours) Sport Business Management) та магістерському (Master of Business Administration in Sport Management).

Підготовка менеджерів на бакалаврському рівні передбачає трирічний термін здобуття освіти (наприклад, Sheffield Hallam University). Протягом першого року студенти вивчають теорію менеджменту з урахуванням особливостей її застосування у сфері фізичної культури і спорту: формується уявлення про ринок фізкультурно-спортивних послуг та товарів, вивчаються методи дослідження ринків послуг та товарів сфери ФКіС, досліджується процес проєктування організацій цієї сфери, способи обґрунтування та прийняття управлінського рішення. Під час ознайомчої практики студенти набувають навичок майбутньої фахової діяльності безпосередньо в організаціях різних видів – професійних спортивних клубах, школах, органах місцевої влади, комерційних та громадських спортивних організаціях, оздоровчих закладах.

На другому році здобуття освіти формуються навички аналізу ринку послуг сфери ФКіС, проєктування організацій, основна увага сконцентрована на фінансовому обґрунтуванню проєктів. На прикладі модельної організації студенти навчаються планувати свої робочі місця, ухвалювати та аналізувати управлінські рішення. На цьому етапі навчання студентам також надається можливість працювати над реальними проєктами розвитку конкретних спортивних організацій. Наприклад, студенти здійснили аналіз просування на ринку послуг м. Шеффілда послуги із залучення дітей віком 7–12 років до занять футболом.

Поглиблення знань студентів другого року здобуття освіти забезпечується шляхом засвоєння спецкурсів за вибором, наприклад:

менеджмент фізкультурно-спортивних подій, менеджмент громадського сектора фізичної культури і спорту, вдосконалення фізкультурно-спортивної діяльності тощо.

Головним завданням третього року здобуття освіти є безпосередня підготовка студентів до виконання фахових обов'язків для вирішення конкретних управлінських завдань. Типовими професійними компетентностями, що набувають студенти, є:

- аналіз фінансового забезпечення професійної спортивної команди;
- аналіз маркетингової діяльності оздоровчого клубу;
- формування стратегічного плану керівних муніципальних органів фізичної культури і спорту тощо.

Навчання майбутніх бакалаврів менеджменту фізичного виховання і спорту у британських університетах здійснюється за кредитно-модульною системою. Навчальний план містить класичний набір дисциплін.

Освітній ступінь бакалавра забезпечує можливість випускникам університетів здобути фундаментальну освіту з менеджменту у сфері фізичної культури і спорту. Таким чином, на бакалаврському освітньому рівні закладається підґрунтя для подальшої конкретизації знань та навичок діяльності в конкретних сферах менеджменту, зокрема й у системі спорту для всіх.

Випускники бакалаврату можуть застосувати свої знання та навички у кількох сферах фахової діяльності, серед яких:

- менеджмент спортивних споруд;
- менеджмент ризиків у сфері ФКіС;
- менеджмент муніципальних, приватних та громадських організацій ФКіС;
- менеджмент послуг сфери ФКіС.

Також бакалаври можуть продовжити навчання на другому (магістерському) рівні вищої освіти, у бізнес-школах або на відповідних факультетах одинадцяти університетів Великої Британії, отримати освітню кваліфікацію Master of Business Administration in Sport Management. Навчальні плани підготовки різних університетів можуть мати певні відмінності, наприклад, в Університеті Ковентрі (Coventry University) підготовка магістрів триває один рік. На першому семестрі здобувачі освоюють як загальні дисципліни – основи маркетингу, керівництво персоналом, фінансовий менеджмент, так і вузькоспеціалізовані – спортивна журналістика, спортивна економіка, робота зі спонсорськими організаціями, управління спортивними спорудами, спортивний кастинг. На другому семестрі передбачено написання магістерської дисертації.

Загалом, система підготовки фахівців сфери ФКіС за кордоном схожа зі системою підготовки фахівців в Україні.

3. Особливості підготовки фахівців з менеджменту фізичного виховання і спорту в Україні

Суб'єктом національної системи менеджменту є керівник, що обіймає постійну посаду в організації і наділений повноваженнями для ухвалення рішень з питань її діяльності. У його підпорядкуванні знаходиться відповідний штат працівників. Менеджер у фізичному вихованні і спорті обіймає, як правило, керівну посаду в організації і володіє мистецтвом наукового управління фізкультурними і спортивними організаціями в ринкових умовах. Управлінська діяльність (менеджмент) як особливий вид професійної діяльності працівників організацій сфери ФКіС з'являється на певній стадії розподілу та кооперації їхньої праці. Народження менеджменту фізичного виховання і спорту як професії пов'язане з появою посад керівників спортивних організацій, тобто професійних менеджерів. Кожний центр *спорту для всіх* має певну внутрішню структуру. У ній є відділи, групи, команди тощо, а, отже, існують різні види управлінської діяльності і певна ієрархія взаємин і підлеглості.

В організаціях сфери ФКіС працюють менеджери різних рівнів, які, відповідно, й завдання вирішують різні. Існує три рівні менеджерів: вищий рівень (*top-level manager*) – керівники, генеральні директори, директори, виконавчі директори тощо; середня ланка (*middle-level manager* – керівники управлінь, самостійних відділів тощо); нижча ланка (*first-line manager*) – керівники відділів, секторів, робочих груп, відділень тощо.

Представники вищого рівня менеджменту мають різні обов'язки, пов'язані з плануванням, кадровою політикою та контролем, і володіють найвищими концептуальними знаннями. Менеджери середньої ланки, насамперед, провадять організацію та управління, а також повністю обізнані про функціонування системи *спорту для всіх* і вміють якнайкраще працювати з людьми. Менеджери нижчої ланки концентрують зусилля на оперативному виконанні планів, управлінні, частково – на організації та контролі. Насамперед, вони мають володіти знаннями про систему *спорту для всіх* та знаннями, що допомагають встановлювати взаємини між людьми.

Виділяють такі види професійної діяльності менеджерів фізичного виховання і спорту: менеджер з персоналу організації, менеджер з реклами, менеджер із маркетингу, менеджер із фінансів тощо. У фітнес-клубах менеджери працюють за напрямками діяльності і за відповідними програмами, наприклад, фінансовий менеджер, менеджер із продажів, менеджер водних програм, менеджер персональних програм, менеджер із тренажерів тощо.

Таким чином, сферою діяльності спортивного менеджера є система *спорту для всіх* як сукупність організацій спортивно-оздоровчої спрямованості, що функціонують у ринкових умовах.

Спортивні менеджери, є суб'єктами управлінської діяльності й виконують в організації багато функцій.

Властиві ринку *невизначеність ситуації* і *ризики* вимагають від менеджерів самостійності та відповідальності за рішення, що ухвалюються, сприяють формуванню компетентності з прийняття оптимальних управлінських

і науково-методичних рішень у наданні послуг різних видів населенню та з підготовки висококваліфікованих спортсменів.

Професіоналізм менеджера визначається знаннями технології управління організацією і законів ринку, та уміннями організувати злагоджену роботу колективу й прогнозувати розвиток організації.

В умовах інтенсивного формування системи *спорту для всіх* в Україні загострюється проблема забезпечення її кваліфікованими фахівцями. Сьогодні переважна більшість посад менеджерів займають фахівці з фізичного виховання і спорту, які не мають спеціальної менеджерської підготовки, тому загальний рівень менеджменту організацій сфери ФКіС не задовольняє потреби в забезпеченні сталого розвитку сфери відповідно до світових стандартів.

Вирішення цієї проблеми – налагодження професійної підготовки менеджерів спорту шляхом визначення пріоритетів, на які слід орієнтуватися закладам вищої освіти та керівним органам сфери ФКіС.

Аналіз діяльності організацій *спорту для всіх* в Україні свідчить про наявність робочих місць для різних категорій менеджерів.

Найбільшою є потреба у менеджерах нижчої ланки – керівниках спортивно-оздоровчих програм.

Кожний вид організацій, що належить до системи *спорту для всіх*, реалізує притаманні йому спортивно-оздоровчі програми. Наприклад, фітнес-центр може пропонувати своїм клієнтам оздоровчі програми відповідно до профілю своєї діяльності. Це можуть бути програми, що базуються на певних видах спорту – водних, ігрових, гімнастиці, спортивного фітнесу тощо. Клієнтам також можуть бути запропоновані програми, в основі яких застосування тренажерних ліній. Існують також програми, розраховані на певні вікові категорії клієнтів. Сьогодні, як правило, такими програмами керують фахівці, які не мають спеціальної менеджерської підготовки, що істотно знижує їхню економічну ефективність.

Підготовка сучасних менеджерів *спорту для всіх* має ґрунтуватися на певних принципах, що зумовлені сучасними стандартами розвитку *спорту для всіх* та вимогами до кадрового забезпечення формування та розвитку системи *спорту для всіх* в Україні.

Таким чином, випускник-магістр фізичної культури і спорту має виконувати такі функції:

- по-перше, бути носіями ідеї гуманізму в процесі залучення населення до рухової активності під час дозвілля для зміцнення здоров'я, а також володіти інструментарієм її втілення у практику діяльності суб'єктів системи *спорту для всіх*; ці моменти мають бути враховані освітніми програмами фахової підготовки менеджерів;

- по-друге, зміст підготовки має відповідати вимогам сучасного ринку фізкультурно-оздоровчих та спортивно-оздоровчих послуг. Майбутні менеджери мають вільно орієнтуватись у ринковій кон'юнктурі, якісних та кількісних параметрах як вітчизняного, так і світового ринку послуг, володіти сучасними методами забезпечення високої якості послуг та їх просування на ринок;

➤ по-третє, підготовка менеджерів *спорту для всіх* має забезпечити їхню високу конкурентоспроможність на сучасному ринку праці у сфері фізичної культури і спорту. З одного боку, вони мають володіти кваліфікацією, що дозволить їм ефективно реалізувати функції менеджменту в конкретних організаціях *спорту для всіх* або в їхніх структурних підрозділах чи сферах діяльності; з іншого боку, отримана ними кваліфікація має надати їм можливість широкого вибору сфер її застосування як у галузі фізичної культури і спорту, так і в інших галузях;

➤ по-четверте, підготовка менеджера має бути ступеневою, що сприятиме забезпеченню вітчизняної системи *спорту для всіх* фахівцями, здатними здійснювати ефективний менеджмент на всіх рівнях управління, а також виконувати наукові дослідження з метою вдосконалення менеджменту *спорту для всіх*;

➤ по-п'яте, освіта менеджерів має бути безперервною – має бути можливість періодичного оновлення знань та навичок менеджерів;

➤ по-шосте, система підготовки менеджерів повинна бути побудована з урахуванням міжнародних стандартів, що дозволить спрямовувати менеджмент на вирішення завдань розвитку вітчизняної системи фізичного виховання і спорту.



Контрольні питання

1. Назвіть причини, з яких виникла необхідність професійної підготовки кадрів для сфери фізичної культури і спорту. Як намагалися вирішити кадрову проблему в менеджменті системи спорту для всіх у країнах Західної Європи та Північної Америки?

2. Заклади освіти якої країни Європи традиційно вважаються лідерами з підготовки менеджерів фізичного виховання і спорту?

3. На підготовку яких менеджерів у країнах Північної Америки (США та Канаді) орієнтувалися заклади вищої освіти?

4. З якою метою в менеджменті сфери ФКіС застосовують маркетингові технології?

5. Охарактеризуйте діяльність менеджера у сфері ФКіС.

6. Назвіть три рівні діяльності менеджерів сфери ФКіС. Які функції виконують менеджери на кожному з цих рівнів? На якому рівні бракує кваліфікованих кадрів?

7. Назвіть вимоги, яким має відповідати зміст підготовки менеджерів сфери ФКіС.

8. З урахуванням яких стандартів повинна бути побудована система підготовки менеджерів?



Тестові завдання

1. Який освітній ступінь передбачає найвищий рівень підготовки фахівця з менеджменту у сфері фізичної культури і спорту?

- А. Фаховий молодший бакалавр
- Б. Бакалавр
- В. Магістр
- Г. Доктор філософії

2. Який із наведених закладів вищої освіти спеціалізується на підготовці фахівців з фізичної культури і спорту в Україні?

- А. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
- Б. Львівський національний університет імені Івана Франка
- В. Національний університет фізичного виховання і спорту України
- Г. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

3. Основною метою підготовки спортивного менеджера є:

- А. Розвиток техніки та тактики спорту
- Б. Підготовка до педагогічної діяльності у школі
- В. Формування управлінських та організаторських компетентностей
- Г. Опанування навичок тренування у фітнес-клубі

4. До основних компетентностей фахівця з менеджменту у фізичному вихованні НЕ належить:

- А. Знання основ спортивного маркетингу
- Б. Вміння проводити суддівство змагань
- В. Здатність управляти спортивною організацією
- Г. Знання правових основ функціонування спортивної сфери

5. Яка форма організації освітнього процесу найчастіше використовується для формування практичних навичок у майбутніх менеджерів спорту?

- А. Дистанційне навчання
- Б. Лекції
- В. Виробнича практика
- Г. Індивідуальне консультування

6. Який нормативно-правовий документ регламентує підготовку фахівців у сфері фізичної культури і спорту в Україні?

- А. Закон України «Про освіту»
- Б. Закон України «Про фізичну культуру і спорт»
- В. Кодекс законів про працю
- Г. Закон України «Про державну службу»

7. Який із предметів є обов'язковим компонентом у підготовці менеджера фізичної культури і спорту?

- А. Антична філософія
- Б. Історія України

- В. Менеджмент у фізичному вихованні і спорті
Г. Основи біологія

8. Що з наведеного є прикладом результату навчання магістра з менеджменту у спорті?

- А. Уміння проводити медичне обстеження спортсменів
Б. Здатність розробляти стратегічний план розвитку спортивного закладу
В. Навички шкільного викладання інформатики
Г. Вміння встановлювати спортивні рекорди

9. У чому полягає роль дуальної освіти в підготовці менеджерів у сфері фізичної культури і спорту?

- А. Поєднання двох іноземних мов у навчальному процесі
Б. Залучення здобувачів до наукової роботи
В. Поєднання теоретичного навчання і практичної підготовки на базі спортивних організацій
Г. Паралельне здобуття двох освітніх ступенів

10. Який із наведених напрямів діяльності є характерним для спортивного менеджера?

- А. Суддівство змагань
Б. Адміністрування спортивного клубу
В. Підготовка спортсменів до змагань
Г. Проведення лабораторних досліджень



Практичні завдання

1. Аналітичне есе

Напишіть коротке есе (1–2 аркуші) на тему: **«Вимоги ринку праці до фахівця з менеджменту у сфері фізичної культури і спорту»**.

У роботі проаналізуйте сучасні тенденції, вимоги до знань, навичок, особистих якостей та конкурентоспроможність випускника.

2. Порівняльна таблиця

Складіть таблицю, в якій порівняйте освітньо-професійні програми підготовки менеджерів у фізичній культурі і спорті двох українських ЗВО. Орієнтовні критерії для порівняння:

- Назва закладу.
- Назва програми.
- Тривалість навчання.
- Обов'язкові компоненти.
- Форми практичної підготовки.

3. Ситуаційне моделювання

Уявіть, що ви є керівником приватного спортивного клубу. Складіть план дій щодо залучення молодого фахівця з менеджменту фізичної культури і спорту до вашої команди.

У плані вкажіть:

- Які обов'язки він буде виконувати?
- Якими компетентностями має володіти?
- Як Ви будете проводити оцінювання ефективності його діяльності?

4. Презентація

Підготуйте презентацію (до 10 слайдів) на одну з тем:

- «Структура професійної підготовки менеджера фізичної культури»;
- «Роль практики у формуванні управлінських навичок»;
- «Перспективи розвитку спортивного менеджменту в Україні».

5. Тестування або мініопитування

Підготуйте 5–7 запитань для тестування або мініопитування на тему:

«Мотивація студентів до професійної діяльності у сфері спортивного менеджменту».

Проведіть опитування серед однокурсників та зробіть короткий висновок за його результатами.

ТЕМА № 10. МІЖНАРОДНИЙ СТУДЕНТСЬКИЙ СПОРТИВНИЙ РУХ

План

1. Особливості нормативно-правового регулювання студентського спорту України.
2. Сучасний стан та актуальні проблеми розвитку студентського спортивного руху у світі та в Україні.
3. Проблеми розвитку студентського спорту в Україні у XXI столітті.

1. Особливості нормативно-правового регулювання студентського спорту України

Студентський спорт є сполучною ланкою між масовим спортом та спортом вищих досягнень. Всесвітні універсіади за значущістю та масштабом входять до лідерів серед міжнародних спортивних змагань, основним організатором яких є Міжнародна федерація студентського спорту.

Значущість спорту в житті людини, зокрема у молодого покоління пов'язана з тим, що на всіх етапах розвитку суспільства люди займалися руховою активністю; спортивна діяльність входила до обов'язкових компонентів суспільного життя, незалежно від державного устрою; відносини у галузі спорту регулювалися правовими нормами.

Можливість якісних змін у розвитку фізичної культури та спорту

студентської молоді обумовлена рівнем реалізації низки нормативно-правових документів, серед яких: Конституція України, Закон України «Про фізичну культуру і спорт», Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту, а також Закони України «Про вищу освіту» та укази Президента України «Про забезпечення дальшого розвитку вищої освіти в Україні» та «Про Національну доктрину розвитку освіти», Міжнародна хартія фізичного виховання, фізичної активності та спорту тощо.

Згідно з відповідними статтями цих нормативно-правових документів громадяни мають право займатися фізичною культурою і спортом без будь-якої дискримінації за етнічним походженням, статтю, сексуальною орієнтацією, мовою, релігією, політичними чи іншими переконаннями, національними або соціальним походженням, майновим станом чи будь-якою іншою ознакою.

Законодавче тлумачення понять фізичної культури і спорту.

Спорт – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та інших підготовленостях шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них.

Спорт має такі напрями: дитячий спорт, дитячо-юнацький спорт, резервний спорт, спорт вищих досягнень, професійний спорт, спорт ветеранів фізичної культури і спорту, спорт ветеранів війни, олімпійський спорт, неолімпійський спорт, службово-прикладний та військово-прикладний спорт, спорт осіб з інвалідністю тощо.

Фізична культура – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя.

Фізична культура має такі напрями: адаптивний спорт, фізичне виховання різних груп населення, масовий спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація.

Для студентського спорту в Законі України «Про фізичну культуру і спорт» виділено стаття 14 «*Центри студентського спорту закладів вищої освіти*», згідно з якою *центри студентського спорту закладів вищої освіти* – заклади фізичної культури і спорту, які забезпечують створення умов для поєднання навчання у закладі вищої освіти та підготовки студентів, зокрема, до участі у чемпіонатах Європи та світу серед студентів з видів спорту, визнаних в Україні, Всесвітніх універсіадах.

Центри студентського спорту закладів вищої освіти створюються та діють відповідно до положення про центр студентського спорту закладів вищої освіти, затвердженого Кабінетом Міністрів України. Засновниками центрів студентського спорту закладів вищої освіти можуть бути, зокрема: центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані заклади вищої освіти; заклади вищої освіти.

Зклади фізичної культури і спорту набувають статусу центрів студентського спорту закладів вищої освіти за рішенням центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, на підставі

вимог, визначених положенням про центр студентського спорту закладів вищої освіти.

Необхідно також згадати про статтю 21 «Спортивна студентська спілка України», в якій визначено, що *спортивна студентська спілка України* – це громадське об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості студентів, яке має всеукраїнський статус відповідно до закону та визнане Міжнародною федерацією університетського спорту.

Спортивна студентська спілка

- представляє Україну у відповідних міжнародних спортивних організаціях, на Всесвітніх універсиадах, інших міжнародних спортивних змаганнях серед студентів, якщо інше не передбачено вимогами відповідних міжнародних організацій та/або міжнародними договорами України;

- може організовувати та проводити на території України всеукраїнські та міжнародні спортивні змагання та заходи серед студентів з видів спорту спільно з відповідними спортивними федераціями;

- співпрацює з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, іншими центральними органами виконавчої влади, відповідними структурними підрозділами місцевих державних адміністрацій та органами місцевого самоврядування, іншими громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості на підставі договорів, що укладаються відповідно до законодавства.

Спортивна студентська спілка України може отримувати підтримку, у тому числі фінансову, від органів державної влади, закладів освіти, установ, підприємств, організацій державної та комунальної форми власності відповідно до закону на організацію і проведення спортивних змагань та заходів, включених до державних програм з розвитку фізичної культури і спорту.

Вагомого значення набуває дефініція «**спортсмен**» – фізична особа, яка на постійній або епізодичній основі бере участь у змагальній діяльності будь-якого рівня. Це відкриває перспективи для реалізації нормативно-правової сторони основних завдань студентського спорту на сучасному етапі розвитку України.

Найбільш важливими міжнародно-правовими актами у сфері фізичного виховання і спорту варто вважати Міжнародну хартію фізичного виховання і спорту, проголошену Генеральною конференцією ООН. Вона прийнята з метою розвитку фізичного виховання і спорту для прогресу людства, сприяння розвитку і спонукання урядів, компетентних неурядових організацій, працівників освіти, сімей та окремих осіб керуватися нею, поширювати і застосовувати її положення.

Отже, основними нормативно-правовими документами, що регламентують діяльність студентського спорту є: Закон України «Про фізичну культуру і спорт», Міжнародна хартія фізичного виховання, фізичної активності та спорту та укази Президента України «Про забезпечення дальшого розвитку вищої освіти в Україні» та «Про Національну доктрину розвитку освіти»

2. Сучасний стан та актуальні проблеми розвитку студентського спортивного руху у світі та в Україні

Студентський спорт розглядають як масштабне соціальне явище, що має багату історію, до якого залучена значна частина суспільства і на яке покладається вирішення багатьох завдань, які виходять за межі здобуття освіти молоді у закладах вищої освіти.

Багато сучасних популярних видів спорту, наприклад, баскетбол, волейбол, регбі, зародились саме зі студентського спорту. Навіть модель спорту *П'єра де Кубертена* може бути реалізована саме у студентському спорті. Однак, вирішення студентського спортивного руху забезпечується переважно можливостями закладів освіти.

Сучасний студентський спорт відзначається своєю *багатогранністю*, яка обумовлена функціонуванням на різних рівнях (від конкретного закладу до міжнародних об'єднань), *можливістю вирішенням завдань усіх напрямів спорту*, *участю людей різного віку та рівня спортивної майстерності*, комплексністю забезпечення. Рівні та багатогранність, які забезпечує студентський спорт, показано на рисунку 1.

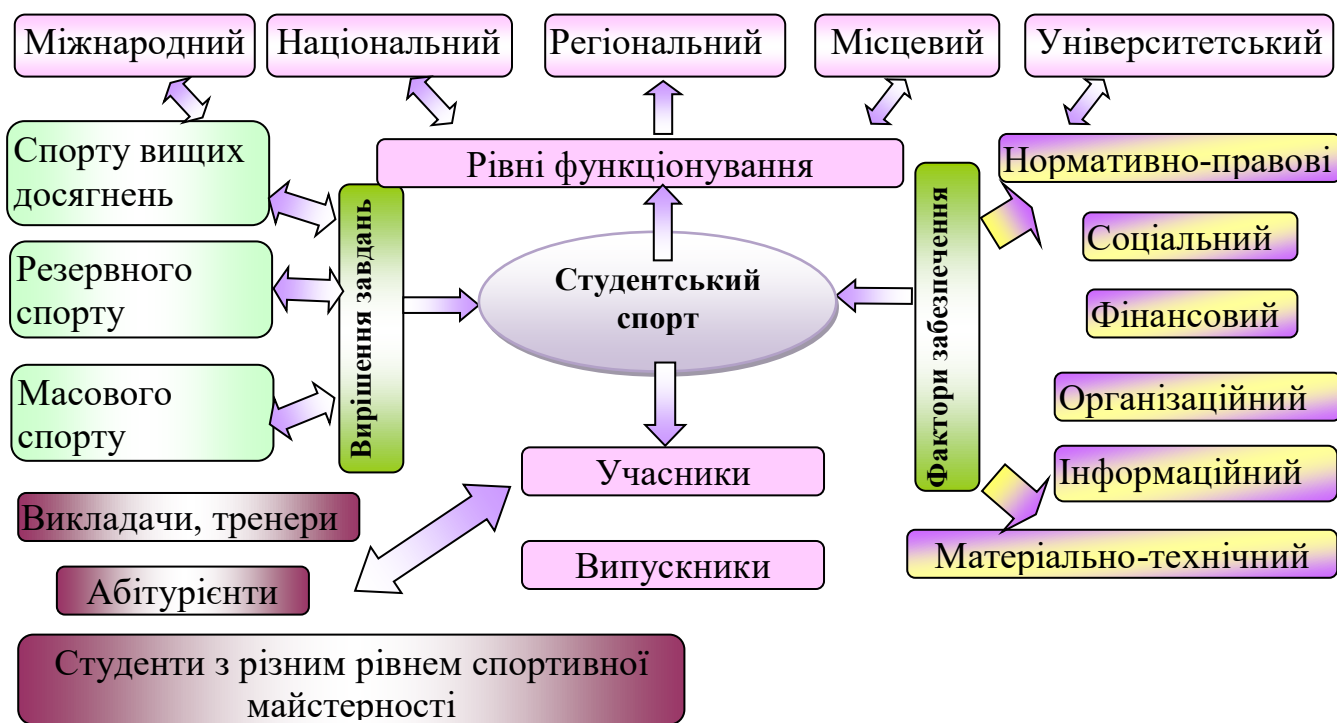


Рисунок 1 – Багатогранність розвитку студентського спортивного руху

Молодіжний студентський рух має важливе значення й авторитет, поступаючись за кількістю учасників лише Олімпійським іграм. Питаннями розвитку спорту серед студентів усього світу займається *Міжнародна федерація студентського спорту (FISU)*, яка координує діяльність понад 100 національних федерацій, що входять до її складу. Студентський спорт у багатьох країнах є основою національної спортивної політики і регулюється державними законами та нормативними актами.

До сучасних тенденцій розвитку студентського спорту відносять:

- 1) ефективну систему державного регулювання розвитку спорту в освітніх установах;
- 2) фізичне виховання і спорт як важливу, а в низці країн – визначальну складову національної системи освіти;
- 3) високий соціальний статус національних студентських спортивних організацій, їх тісне співробітництво з державними органами;
- 4) наявність нормативно-правової бази розвитку фізичного виховання і спорту в закладах освіти;
- 5) сучасну матеріально-технічну базу для заняття спортом дітей та молоді;
- 6) ефективну систему організації студентських змагань у країні, підготовки та участі спортсменів у міжнародних змаганнях;
- 7) сучасне інформаційне забезпечення діяльності з розвитку фізичного виховання і спорту в закладах освіти, пропаганда національних і міжнародних досягнень у сфері студентського спорту;
- 8) активну міжнародну діяльність, спрямовану на зміцнення авторитету країни через висунення своїх представників у керівні органи Міжнародної федерації студентського спорту, організації міжнародних заходів різної спрямованості (конференцій, фестивалів).

У деяких країнах можливість продовжувати займатися спортом під час здобуття освіти є одним з основних мотивів вступу до закладу вищої освіти, а отримання спеціальності не є пріоритетом.

З огляду на це, студентський спорт у цих країнах розглядається як один з важливих етапів багаторівневої підготовки висококваліфікованих спортсменів, базою і джерелом поповнення національних команд.

Основні фактори, що впливають на успішний розвиток студентського спорту:

- чинна законодавча база й багаторівневі організаційні структури, що координують студентські спортивні програми;
- різні джерела фінансування і правова захищеність діяльності у сфері студентського спорту;
- матеріальна підтримка студентів-спортсменів;
- врахування фінальних студентських змагань при затвердженні національного календаря спортивних заходів;
- щорічне встановлення рейтингу університетів залежно від офіційних результатів проведення змагань;
- спільна, скоординована та затверджена діяльність студентських ліг, студентських та професійних клубів з видів спорту;
- взаємозв'язок програм розвитку фізичного виховання в університетах більшості країн світу.

Фінансування студентського спорту здійснюється в багатьох країнах за рахунок спортивних стипендій університетів, держави, а також громадських організацій. Важливим є звертання уваги не тільки на роль держави, а й на представників вітчизняного бізнесу, що дозволить досягти значних результатів

у вдосконаленні спортивної політики та підвищить рівень та якість змагань.

Наявність великої кількості соціальних, економічних, юридичних та інших факторів, задіяних в інноваційному розвитку студентського спорту, обумовило необхідність їх структуризації.

Виділяють сім інтегровальних кластерів управління системою студентського спорту:

- 1) державне регулювання суспільних інституцій студентського спорту;
- 2) механізм ідеологічного вектору виховної роботи в студентському середовищі;
- 3) правове регулювання суспільних відносин;
- 4) механізм розвитку студентського спорту у вигляді економічно формалізованого тренду;
- 5) наукове забезпечення студентського спорту;
- 6) компоненти підготовки спортсменів, а також умови, що сприяють розкриттю їхнього таланту;
- 7) кадрове забезпечення студентського спорту.

Сучасний стан студентського спорту в Україні свідчить, що переважна більшість молодих спортсменів не мають можливості раціонально поєднувати здобуття освіти та спортивне вдосконалення, оскільки мають можливість тренуватися лише у нетривалі проміжки вільного часу в освітньому процесі, тому основними для них стають факультетські, університетські та міські змагання, що є, звичайно, негативним явищем: велика кількість талановитих спортсменів припиняють займатися спортом, оскільки їм необхідно здобувати освіту та отримувати професійну підготовку для забезпечення свого подальшого життя.

Інші, які хочуть стати професіоналами в обраному виді спорту, зіштовхуються проблемою відсутності бази та умов у ЗВО для їх спортивного вдосконалення, що зрештою негативно впливає на отримання ними належного фахового рівня.

У студентів, які вступили до університету як професійні спортсмени, до проблеми зі здобуттям освіти додається проблема обмеженості спілкування з однолітками. Як наслідок – спортсмен, який закінчує професійну кар'єру, відчуває проблеми з адаптацією із зовнішнім середовищем та витрачає багато часу у пошуках свого місця поза спортом.

У розвитку студентського спорту в Україні слід враховувати, що він є одним із найважливіших напрямів формування сучасної молодої людини, її підготовленості до життя та майбутньої професії, вагомим соціально-культурним явищем як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Популяризації студентського спорту сприяє його інформаційне забезпечення, яке в Україні знаходиться на етапі становлення.

Універсіада України, яка проводиться раз на два роки, та нечисленні змагання серед студентських колективів, організовані за підтримки університетів та федерацій, не користуються увагою суспільства, бо проводяться за застарілою радянською практикою.

Тренери, які працюють зі студентами, не мають належної матеріальної та

моральної мотивації і, як наслідок, головною метою їх роботи є гідний виступ університетських команд у студентських турнірах.

Отже, студентський спорт, як і спорт загалом сприяє формуванню здорової особистості з гармонійно розвиненим інтелектуальним, духовним і творчим потенціалом, є засобом задоволення потреб у руховій активності, проведення дозвілля, полегшення процесу соціальної адаптації молоді

3. Проблеми розвитку студентського спорту в Україні у XXI столітті

Основні соціально-політичні проблеми:

- відсутність цілісної системи виховання, фізичного, морального і духовного розвитку і соціалізації молоді; наслідок – падіння суспільної моралі, низької культури поведінки студентської молоді;
- посилення суперництва в спорті вищих досягнень (Олімпійські ігри, чемпіонати світу та Європи тощо);
- концентрація уваги на здобутті вищих спортивних нагород, що призводить до нехтуванням обґрунтованістю системи підготовки спортсменів в умовах вищої освіти;
- значне відставання від провідних спортивних держав у розвитку та впровадженні інноваційних спортивних технологій, що істотно ускладнює розвиток фізичної культури і масового спорту, підготовку спортивного резерву та спортсменів високого класу в умовах вищої школи;
- наявність у системі освіти фактів корупції, неефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів, нераціонального використання приміщень фізкультурно-оздоровчого призначення закладів освіти.

Нормативно-правові проблеми розвитку студентського спорту України:

- недостатній рівень соціально-правового захисту учасників освітнього процесу, відсутність цілісної системи соціально-економічних стимулів у педагогічних і науково-педагогічних працівників до реалізації програм, пов'язаних із студентським спортом;
- недосконалість нормативно-правової законодавчої бази розвитку студентського спорту, зокрема питання його планомірного бюджетного фінансування, статусу та діяльності спортивних клубів;
- невизначеність статусу організацій студентського спорту різних рівнів з державними органами виконавчої влади в галузях освіти і науки, спорту;
- відсутність прописаних повноважень Спортивної студентської спілки України та інших організацій в Законі України «Про фізичну культуру і спорт»;
- невідповідність нормативно-правового та фінансового механізмів вдосконалення процесу фізичного виховання і спорту в системі освіти та науки України та стандартам якості міжнародного рівня;
- відсутність правового статусу студентських збірних команд, що створює труднощі ЗВО при відрядженні студентів для участі в національних та міжнародних студентських спортивних змаганнях;
- недосконалість змісту фізкультурної освіти, що пов'язано з недосконалими державними стандартами освіти, навчальними планами, програмами та підручниками або навіть їхньою відсутністю.

Організаційні проблеми студентського спорту України:

- слабка мотивація керівництва ЗВО щодо розвитку студентського спорту, діяльності спортивних клубів та участі студентів у змаганнях різних рівнів;
- обмеженість доступу до якісного процесу забезпечення фізкультурної та спортивної діяльності окремих категорій населення (сільські діти, особи з особливими потребами тощо);
- відсутність ефективної системи дитячо-юнацького спорту, відбору та підготовки спортивного резерву для спортивних збірних команд вищих навчальних закладів та у подальшому збірних команд країни;
- незадовільна ефективність управління системою та закладами освіти, недостатній розвиток самоврядування закладів освіти, залучення до управління громадських інституцій та інших споживачів послуг сфери ФКіС;
- низька зацікавленість і відповідальність більшості всеукраїнських спортивних федерацій щодо розвитку відповідних видів спорту в ЗВО.

Матеріально-технічне забезпечення:

- невідповідність освітніх послуг, зокрема фізкультурно-спортивної роботи, сучасним вимогам суспільства, запитам особистості, потребам ринку та якісної фізкультурно-оздоровчої діяльності;
- відсутність механізмів фінансового та ресурсного забезпечення процесу вдосконалення фізичного виховання та спорту в системі освіти і науки України;
- низький рівень забезпеченості інвентарем та обладнанням занять з фізичного виховання та спорту більшості закладів вищої освіти.
- відсутність системи мотивації, стимулювання інноваційної діяльності в системі студентського спорту та нівелювання ризиків негативних наслідків зазначеної діяльності.

Методологічні проблеми:

- відсутність обґрунтованого ефективного переходу від системи дитячо-юнацького спорту, відбору та підготовки спортивного резерву до спортивних збірних команд країни з видів спорту;
- недосконалість системи національного моніторингу та оцінювання якості фізкультурної освіти та фізкультурно-спортивної діяльності у вищій освіті;
- сповільнений, у порівнянні із провідними спортивними країнами, розвиток та впровадження інноваційних спортивних технологій, що істотно ускладнює розвиток фізичної культури та масового спорту, підготовку спортивного резерву та спортсменів високого класу, негативно позначається на конкурентоспроможності студентського спорту.



Контрольні питання

1. Що являє собою міжнародний студентський спортивний рух?
2. Якими є основні цілі та завдання міжнародного студентського спортивного руху?

3. Яка організація є головною у сфері студентського спорту на міжнародному рівні?
4. Що таке FISU та яку роль вона відіграє?
5. Назвіть основні види змагань, які проводить FISU.
6. Які країни є лідерами в участі та організації універсіад?
7. У чому полягає значення універсіад для розвитку молодіжного спорту?
8. Як участь у студентських міжнародних змаганнях впливає на особистий і професійний розвиток спортсменів?
9. Охарактеризуйте роль України в міжнародному студентському спортивному русі.
10. Назвіть перспективи розвитку студентського спорту в умовах глобалізації?



Тестові завдання

1. Яка міжнародна організація координує студентський спортивний рух?

- А. МОК
- Б. FISU
- В. UEFA
- Г. WHO

2. Який із наведених заходів організовує FISU?

- А. Олімпійські ігри
- Б. Чемпіонат світу з футболу
- В. Універсіада
- Г. Кубок світу з біатлону

3. Як часто проводиться Всесвітня літня універсіада?

- А. Щороку
- Б. Раз на два роки
- В. Раз на чотири роки
- Г. Один раз на шість років

4. Яка з наведених країн НЕ є лідером за кількістю медалей на універсіадах?

- А. Китай
- Б. США
- В. Кенія
- Г. Росія

5. Хто має право брати участь у змаганнях під егідою FISU?

- А. Спортсмени віком до 18 років
- Б. Тільки професійні спортсмени

- В. Студенти ВНЗ та молоді випускники
Г. Будь-хто без обмежень



Практичні завдання

1. Підготуйте повідомлення (2–3 аркуші) на тему: **«Історія створення та діяльність FISU»**.
2. Зробіть порівняльний аналіз: Універсіада vs Олімпійські ігри за такими показниками:
 - формат;
 - учасники;
 - значенням,
 - медіависвітленням.
3. Знайдіть і проаналізуйте інформацію про участь українських студентських команд на двох останніх Всесвітніх універсіадах.
4. Створіть постерну презентацію (у PowerPoint або Canva) на тему: **«Міжнародний студентський спортивний рух – перспективи для української молоді»**.
5. Напишіть есе (до 2 аркушів) на тему: **«Яку роль відіграє студентський спорт у формуванні особистості?»**.

ТЕМА № 11. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

План

1. Керівництво, стилі керівництва.
2. Управління конфліктними ситуаціями.
3. Система та напрями управління персоналом.

1. Керівництво, стилі керівництва

У кожного керівника формуються певні стереотипи управлінської діяльності, які в науках про управління називають *стилем управління*. Сьогодні існує кілька концепцій стилів управління, які широко використовуються в процесі підготовки керівників та менеджерів.

До найвідоміших концепцій належить **традиційна концепція стилю управління**. Ця концепція склалася в 30-ті роки XX ст. та була найбільш популярною до середини 70-х років XX ст. Вона спиралася на прості та очевидні елементи способу управління.

Головні параметри:

- ✓ спосіб прийняття рішення;

- ✓ спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- ✓ форми контролю; оцінка;
- ✓ розподіл відповідальності.

Під стилем управління розуміють стійку систему способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих, що складає своєрідний почерк управлінської поведінки.

Авторитарний стиль (директивний чи диктаторський). Усі рішення ухвалюються одноосібно керівником, який завжди точно окреслює «межі компетентності». Рішення ухвалюються у формі беззаперечних директив. У такого керівника завищена самооцінка та різко занижена оцінка оточення, зокрема підлеглих; такий керівник не довіряє підлеглими, нехтує ними, не дає можливості самостійно ухвалювати рішення. Наслідок – несприятливий психологічний клімат в колективі, пригнічення ініціативи та відповідальності співробітників.

Демократичний стиль. Характеризується тим, що прийняття рішень здійснюється з участю колективу, тобто співробітники – це не просто виконавці чужих рішень, а люди, які мають власні цінності та інтереси. У таких організаціях значно зростають ініціативність співробітників, кількість творчих нестандартних рішень, поліпшуються моральний клімат та загальна задоволеність співробітників організацією. За таких умов співробітники навчаються один у одного, адже кожен є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих.

Ліберальний стиль (натуральний, анархічний, нейтральний або формальний) передбачає відхід від активного управління керівництва. Рішення керівнику нав'язують його підлеглі. Учасники групи (колективу) мають повну свободу у визначенні своїх цілей та контроль за своєю роботою, їх активність має спонтанний характер.

Необхідно врахувати:

- у чистому вигляді ці стилі керівництва трапляються досить нечасто, як правило, спостерігається поєднання стилів;
- немає універсального стилю управління, усі стилі мають свої переваги і недоліки;
- ефективність керівництва залежить, насамперед, від гнучкості використання позитивних сторін того чи іншого стилю та вміння нейтралізувати його слабкі сторони.

Таким чином, йдеться про адекватність чи неадекватність конкретної ситуації, конкретних умов, конкретних потреб використання того чи іншого стилю управління. Наприклад, в екстремальних умовах, на етапі організації і створення підприємства, установи життєво необхідним є застосування авторитарного стилю керівництва.

В умовах же повсякденного життя, коли вже є налагоджене виробництво, спрацьований колектив, найефективнішим є демократичний стиль.

Умови творчого пошуку диктують доцільність використання елементів ліберального стилю.

Вибір керівником того чи іншого стилю керівництва визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами.

Протягом останніх 15–20 років з'явилося чимало розробок, пов'язаних з проблемою методів та стилів керівництва. Так, деякі автори виокремлюють такі стилі, як виконавчий та ініціативний.

Виконавчий стиль характеризується орієнтацією керівника на офіційну субординацію та міжособистісні контакти, а при *ініціативному* стилі переважають орієнтації на справу та на себе.

Однак можна констатувати, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який з них може бути ефективним залежно від ситуації. Залежність вибору стилю управління від ситуації – теорія ситуативного (адаптивного) управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні мати гнучкість і орієнтуватися на реальність, уміти пристосовуватися до різних ситуацій.

2. Управління конфліктними ситуаціями

Конфлікт – *відсутність узгодженості між двома або більше сторонами (особами або групами)*. Слово «конфлікт» зазвичай викликає негативні асоціації, пов'язується із суперечками, ворожнечею, війною. Деякі дослідники теорії управління вважали, що конфлікт – явище небажане і його слід уникати.

Сучасна точка зору полягає в тому, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й корисні. Конфлікт допомагає виявити різні точки зору, надає додаткову інформацію, допомагає виявити найбільшу кількість альтернатив або проблем, що робить процес прийняття рішення більш ефективним, дає можливість людям висловити свою думку, сприяє більш ефективному виконанню планів, стратегій, проєктів.

Отже, конфлікт може бути *функціональним* – підвищує ефективність діяльності організації, або *дисфункціональним* – знижує особистісну задоволеність, групову співпрацю, ефективне функціонування організації.

Переваги і наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Існує дві групи методів управління конфліктною ситуацією – структурні та міжособистісні.

Структурні методи – це роз'яснення вимог до роботи; координація та інтеграція спільної роботи; установлення загальноорганізаційних комплексних цілей; чітке структурування системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи є одним з найефективніших методів управління конфліктною ситуацією. Метод полягає в роз'ясненні очікуваних результатів від кожного співробітника або групи загалом. При цьому визначають, хто надає і хто отримує інформацію, оцінюють систему повноважень та відповідальності, а також узгоджують політику, правила і процедуру виконання робіт.

Координація та інтеграція спільної роботи є найпоширенішим методом, сутність якого полягає у встановленні ієрархії повноважень у взаємодії між людьми. За таких умов вирішення конфлікту залежить від ієрархічної системи

повноважень, бо підлеглий добре знає, чий розпорядження повинен виконувати. З метою інтеграції діяльності створюють міжфункціональні та цільові групи, проводять спільні наради тих відділів, які мають вирішити певну проблему.

Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей – важливий структурний метод управління конфліктною ситуацією. Визначаються цілі, для досягнення яких необхідні сумісні зусилля груп або людей, які конфліктують. Це сприяє об'єднанню зусиль працівників, груп або відділів, усуває причини, що можуть призводити до конфліктів.

Структурування системи винагород. Винагорода може бути як методом розв'язання конфліктів через вплив на поведінку людей, спрямовуючи їхні дії у потрібне річище. Особи, чий внесок у діяльність організації значний, які відповідально, своєчасно й якісно виконують свою роботу, повинні отримувати додаткову винагороду (подяку, премію тощо). Це поліпшує мікроклімат організації. Але важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку.

Міжособистісні методи (стилі) – це ухилення від конфлікту; залагодження конфлікту (пристосування до ситуації); примушування (суперництво); компроміс; вирішення проблеми (співробітництво).

Ухилення від конфлікту. Передбачає намагання людини уникнути конфліктної ситуації, ухилитися від участі в обговоренні проблемних питань. Людина, яка обирає цей стиль, не бажає зазнавати стресів, вирішуючи проблеми. Така людина, зазвичай, займає пасивну позицію в групі і не зацікавлена у змінах. Ухиляючись від конфлікту, людина ухиляється і від його вирішення.

Залагодження конфлікту (пристосування до конфлікту) – це переконання в тому, що не варто гніватися, бо всі працюють разом, усі – одна команда, а конфлікти негативно впливають на всіх. Людина, яка використовує такий стиль, прагне загасити конфлікт, апелюючи до потреб солідарності. Такий спосіб може запобігти гострому протистоянню, але причини конфлікту не ліквідовує.

Примушення (суперництво) як стиль управління конфліктом передбачає нав'язування однією з конфліктуючих сторін чи «третьою стороною» власної точки зору за будь-яку ціну. Людина, яка застосовує такий стиль веде себе агресивно, не зважає на інших, для впливу використовує формальну владу. Такий спосіб управління конфліктом може бути ефективним, якщо одна зі сторін (керівник) має реальну владу над іншою (підлеглими). *Недолік методу* – пригнічення ініціативи підлеглих.

Компроміс – це прийняття точки зору іншої сторони, але не повністю, передбачає взаємні поступки або відкладення вирішення питання на якийсь час. Компроміс мінімізує недоброзичливість, дає змогу залагодити конфлікт, задовольнивши обидві сторони. Але питання вирішується не завжди оптимально, існує вірогідність ускладнення його вирішення у майбутньому.

Вирішення проблем (співробітництво) – найкращий спосіб розв'язання конфлікту. Рішення приймається на основі виявлення причин конфлікту, детального вивчення різних поглядів на ситуацію. Ухвалене рішення

максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Цей спосіб найчастіше застосовують за довірливих відносин сторін і за достатністю часу для обґрунтування рішень. При цьому сторони не намагаються досягти мети за рахунок інших, а шукають оптимальний варіант вирішення проблеми.

3. Система та напрями управління персоналом

Із встановленням ринкової економіки в Україні створились умови, які вимагають застосування такої технології, яка б дозволила підвищити соціально-економічну ефективність будь-яких організацій, зокрема і в сфері ФКіС.

Актуальним і необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблем управління людськими ресурсами, адже управління персоналом слід розглядати не просто як керування персоналом, а як більш ґрунтовну діяльність, оскільки сьогодні у провадженні будь-якої господарської діяльності головну роль відіграють кадри.

У світі склалися дві моделі управління персоналом:

1) «американська», яка передбачає попереднє визначення професійно-кваліфікаційних вимог до певної посади і «підгонка» під неї відповідних працівників. Діє система: «посада – працівник»;

2) «японська», яка передбачає попереднє вивчення сильних і слабких сторін працівника і «підгонку» під нього відповідної посади. Діє система: «працівник – посада».

Аналіз цих двох моделей дозволяє визначити переваги і недоліки кожної з них. Так, при «американській» системі майже неможливо підібрати необхідну людину, оскільки модель посади є «ідеальним взірцем», а людей без недоліків не існує. При «японському» варіанті не повно враховуються вимоги до працівника, передбачені посадою, що все ж таки є основною і суб'єктивною умовою нормального функціонування системи.

На сьогодні сформувалася нова модель управління персоналом – «західноєвропейська», що враховує позитивні та нівелює негативні сторони попередніх моделей управління персоналом. За цією моделлю здійснюється: попереднє визначення професійно-кваліфікаційних вимог до особи, що має займати цю посаду; ведеться пошук працівника, який найбільш повно відповідає цим вимогам; проведення взаємної «підгонки» працівника і посади. Тобто діє система: «посада – робітник – посада». Стратегічні концепції управління персоналом, у межах нового управлінського мислення, розглядають працівників як вирішальний фактор збереження дієздатності організації.

Процес організації управління персоналом базується на концепції розвитку конкретної організації та виражається в реалізації кадрової політики. Саме тому в організаціях сфери ФКіС актуальним є питання про необхідність кропіткої роботи з формування кадрової політики. Основною її метою є своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості та в необхідній кількості.

Кадрова політика – це діяльність, яка скерована на забезпечення сфери фізичної культури кадрами, котрі мають необхідний рівень кваліфікації, професіональних і особистісних якостей, яких достатньо для

вирішення поставлених перед організацією задач.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

Завдання кадрової стратегії:

- підвищення престижу організації;
- дослідження морально-психологічного клімату всередині організації;
- наліз перспектив розвитку людських ресурсів,
- узагальнення і попередження причин звільнення працівників тощо.

З кадровою політикою тісно пов'язані такі важливі показники, як: ефективність, динамічність діяльності, конкурентноздатність і авторитет організації.

Для успішної довготривалої господарської діяльності організація сфери ФКіС має бути ефективною та результативною. Для цього необхідно розробляти нові напрями у стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом має здійснюватися з урахуванням таких об'єктивних правил:

- у центрі управління мають бути не гроші, а людина та її ініціатива;
- соціальні інновації так само важливі, як технічні та фінансові;
- проблеми слід вирішувати спільними зусиллями колективу, координуючи активність працівників за допомогою доступних засобів комунікації й на основі взаєморозуміння;
- результат діяльності організації визначається ступенем узгодженості колективу, що базується на максимальному делегуванні функцій управління співробітникам і постійному підвищенні рівня їх мотивації.

Система управління персоналом – це інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення технології управління персоналом.

Технологія управління персоналом – це сукупність складових, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу організації з найбільшою ефективністю.

Напрями управління персоналом:

- *техніко-технологічний*: ураховує рівень розвитку конкретного підприємства, особливості використання в ньому техніки;
- *організаційно-економічний*: вирішує питання, що пов'язані з кількісним плануванням, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією праці, діловодством тощо;
- *правовий*: вирішує питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом;
- *соціально-психологічний*: ухвалює рішення щодо соціального і психологічного забезпечення управління кадрами, упровадження різноманітних соціально-психологічних процедур у практику кадрової роботи;
- *педагогічний*: передбачає вирішення питань, пов'язаних із вихованням і навчанням персоналу тощо.

Застосування сучасних технологій управління персоналом у діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту може значно підвищити ефективність їх діяльності.



Контрольні питання

1. Назвіть особливості функціонування організацій сфери ФКіС у сучасних умовах.
2. Охарактеризуйте зміни, що відбулися в управлінні організаціями сфери ФКіС на сучасному етапі.
3. Які стилі керівництва відповідно до традиційної концепції управління Вам відомі?
4. Який зі стилів управління найчастіше зустрічається у сфері фізичного виховання і спорту?
5. Дайте визначення поняття «конфлікт». Охарактеризуйте позитивні і негативні результати його впливу на діяльність організації.
6. У чому суть структурних та міжособистісних методів вирішення конфліктів, як вони застосовуються в діяльності фізкультурних організацій?
7. Які моделі управління персоналом Ви знаєте?
8. Назвіть відомі Вам напрями управління персоналом.



Тестові завдання

1. Основною метою управління персоналом в організації сфери ФКіС є:

- А. Зменшення витрат на персонал
- Б. Забезпечення безпеки на спортивних заходах
- В. Формування ефективної команди для досягнення цілей організації
- Г. Підготовка тренерського складу до суддівства

2. Складовою процесу управління персоналом є

- А. Реклама спортивних послуг
- Б. Розробка спортивних нормативів
- В. Підбір, найом і адаптація працівників
- Г. Організація змагань

3. Що з наведеного найкраще характеризує демократичний стиль управління персоналом?

- А. Одноосібне ухвалення рішень
- Б. Ігнорування ініціатив працівників
- В. Створення умов для командної роботи та залучення до прийняття рішень
- Г. Суворе дотримання наказів без обговорень

4. Який документ зазвичай регламентує обов'язки та права працівників організації сфери ФКіС?

- А. Кодекс честі спортсмена
- Б. Колективний договір
- В. Сертифікат відповідності
- Г. Графік тренувань

5. До нематеріальних методів мотивації персоналу належить:

- А. підвищення заробітної плати
- Б. надання премій
- В. визнання досягнень, створення комфортного мікроклімату
- Г. оплата навчання

6. Який метод застосовується для оцінювання ефективності праці персоналу?

- А. Вивчення біографії працівника
- Б. Метод 360 градусів
- В. Проведення спортивного змагання
- Г. Запровадження нових тренажерів

7. Що входить до процесу адаптації нового працівника в організації сфери фізичної культури і спорту?

- А. Надання додаткового вихідного
- Б. Знайомство з колективом, внутрішніми правилами, специфікою роботи
- В. Проведення медичного обстеження
- Г. Укладання угоди про спонсорство

8. Який із наведених чинників найбільше впливає на плинність кадрів у спортивних установах?

- А. Якість спортивного інвентарю
- Б. Кількість вихованців
- В. Умови праці та рівень мотивації персоналу
- Г. Брендинг організації

9. Що характеризує стратегічне управління персоналом у сфері фізичної культури і спорту?

- А. Реакція на щоденні проблеми
- Б. Короткострокове планування ресурсів
- В. Довгострокове планування кадрів відповідно до цілей розвитку
- Г. Проведення щорічної звітності

10. Хто в спортивній організації зазвичай відповідає за реалізацію кадрової політики?

- А. Старший тренер
- Б. Адміністратор змагань

В. Менеджер або фахівець з управління персоналом
Г. Інструктор тренажерного залу



Практичні завдання

1. Аналітичне есе

Напишіть есе на тему: **«Сучасні підходи до управління персоналом у спортивній сфері»**. У роботі проаналізуйте:

- специфіку персоналу в закладах сфери ФКіС;
- виклики та проблеми у кадровій політиці;
- приклади ефективного управління з вітчизняної або світової практики.

2. Кейс-аналіз (ситуаційне завдання)

Опрацюйте ситуацію:

У спортивному клубі «Олімпія» спостерігається висока плинність кадрів серед тренерів. Працівники скаржаться на перевантаження, низьку мотивацію та відсутність зворотного зв'язку з керівництвом.

Завдання:

1. Визначте основні управлінські проблеми закладу.
2. Запропонуйте 3 конкретні заходи для покращення ситуації.
3. Сформулюйте модель ефективної внутрішньої комунікації в колективі.

3. Таблиця компетентностей

Створіть таблицю з 5 ключовими компетентностями, необхідними для ефективної роботи менеджера з персоналу у спортивній організації. Для кожної компетентності вкажіть:

- приклад практичного застосування;
- метод удосконалення цієї компетентності у працівників.

4. Презентація або доповідь (на вибір)

Підготуйте презентацію (до 10 слайдів) або усну доповідь (5–7 хвилин) на одну з тем:

- «Формування команди в організації сфери ФКіС».
- «Мотивація персоналу: матеріальні та нематеріальні чинники».
- «Оцінка результативності праці в сфері фізичної культури».

5. Онлайн-дослідження або опитування

Проведіть мініопитування (не менше 5 респондентів) серед працівників або студентів за темою: **«Фактори, що впливають на мотивацію персоналу у спортивних установах»**. Результати оформіть у вигляді діаграми або короткого аналітичного висновку.

ТЕМА № 12. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ

План

1. Специфіка бізнесу у професійному спорті.
2. Джерела прибутків у професійному спорті.

1. Специфіка бізнесу у професійному спорті

За класифікацією ООН спортивні заходи відносяться до сфери послуг. У зв'язку з тим, що спортсмен-професіонал своєю діяльністю в межах спорту виробляє специфічний товар (видовище), час, який він витрачає на спорт, за своєю сутністю є його робочим часом. Про це свідчать встановлені норми та види спортивної роботи: режими тренувань; виїзди на тренувальні збори; порівняння енерговитрат спортсменів з енерговитратами представників інших професій; календарі змагань, що передбачають у деяких видах спорту безперервну участь у змаганнях протягом 6–8 місяців на рік; характер матеріальної винагороди спортсменів тощо. В умовах розвинених ринкових (товарно-грошових) відносин спортивна послуга стає товаром.

Американські фахівці називають професійний спорт «індустрією». Вони вважають, що професійний спорт – це, насамперед, бізнес, кінцевим результатом якого є не рахунок у матчі чи результат поєдинку, а прибуток. Але спорт не є бізнесом у повному розумінні цього слова. Йому притаманні особливості, що закладені в самій природі спорту. Зазвичай бізнесмени намагаються продати якомога більше своїх товарів і позбавитися конкуренції у своєму виді бізнесу. У спортивному ж бізнесі суперництво між окремими спортсменами чи командами відбувається тільки на спортивних майданчиках у процесі змагань. Бізнес вони ведуть спільно, об'єднавшись у клуби, ліги, асоціації. Клуби, що об'єдналися в лігу, ведуть між собою безкомпромісну спортивну боротьбу, а у бізнесі – партнери, співучасники одного підприємства. У цьому є **перший специфічний чинник бізнесу** в професійному спорті.

Професійний спорт являє собою дивовижну аномалію, бізнес в якому залежить від виживання конкурентів. У звичайному ж бізнесі – навпаки. У сфері професійного спорту власники провідних команд не зацікавлені в слабкості конкурентів, бо глядачі не будуть відвідувати матчі, не дивитимуться трансляції по телебаченню, адже боротьба буде не цікавою, а результат заздалегідь відомим.

Таким чином, з одного боку, прибутки команди (спортсмена) зростають, коли вона (він) успішно виступає у змаганнях, а з іншого – чим нижча конкуренція інших команд, тим менш цікавими є змагання і тим нижчими будуть прибутки усіх команд (спортсменів). У цьому і полягає *специфіка і своєрідність спортивного бізнесу* на відміну від інших видів шоу-бізнесу і бізнесу взагалі.

Отже, система обмежень соціальних прав і свобод спортсменів («резерв систем») є **другим специфічним чинником бізнесу** у професійному спорті.

Третім специфічним чинником ведення спортивного бізнесу в ігрових

видах північноамериканського професійного спорту є виключне право команди на визначену для неї територію. Це означає, що будь-яка інша команда цієї ж ліги може бути розташована тільки на суворо визначеній відстані від уже наявної команди.

В європейській моделі професійного спорту такі обмеження не практикується.

Наступним специфічним компонентом спортивного бізнесу є **виключне право ліги на прийом нових команд**. Розширення ліг відбувається на конкурсній основі. Право створення нової команди надається тій особі чи фінансовій групі, яка має найкращі комерційні передумови для отримання високих прибутків (кількість населення у місті, популярність виду спорту, наявність потужного телеринку тощо). Власник, який за результатами конкурсу отримав право на створення нової команди, має сплатити до ліги одноразовий вступний внесок, який потім порівну розподіляється між усіма командами ліги. Розмір вступного внеску визначає ліга.

Причини розширення ліг:

- внутрішні – це загальне бажання для будь-якого бізнесу збільшити випуск товару на ринок і отримати більші прибутки;

- зовнішні, пов'язані зі зростанням попиту і загрозою появи нової ліги.

Подібна система контролю ринку також не має аналогів в інших видах бізнесу.

Специфікою спортивного бізнесу в командних ігрових видах професійного спорту є також *принципи розподілу прибутків між командами* від продажу квитків та прав на трансляції ігор національним, регіональним і місцевим телекомпаніям.

Специфіка спортивного бізнесу тісно пов'язана зі спортивними спорудами, де проводять ігри професіональні команди. Команди елітних ліг професійного спорту США, зазвичай, проводять змагання на муніципальних спортивних спорудах, які вони орендують на пільгових умовах.

Специфічною особливістю американського спортивного бізнесу є також *пільгове застосування до нього антимонопольного законодавства*. Контрактна система найму робочої сили, що обмежує соціальні права гравців, надання лігам виключних прав на прийом команд до ліги або їх переїзд до іншого міста, виключне право команди на територію, особливості продажу, прав на телетрансляції тощо вступає у протиріччя з чинним антимонопольним законодавством.

Специфічною особливістю спортивного бізнесу слід вважати і *високий рівень зарплати професіональних спортсменів, тренерів і суддів* порівняно з іншими професіями. Провідні професіональні спортсмени отримують надзвичайно високі прибутки і вони мають тенденцію до значного зростання.

Високі зарплати спортсменів зумовлені тим, що саме вони є головними дійовими особами професійного спорту і мають право на свою справедливую частку в цьому бізнесі. До того ж спортивна кар'єра професійних спортсменів триває недовго, близько 5–7 років, ще менше – в американському футболі. Це спонукає спортсменів до боротьби за підвищення зарплати з метою забезпечення свого майбутнього. *Зростання зарплат спортсменів зумовлене і*

специфікою трудових взаємовідносин у професійному спорті. Незважаючи на заходи ліг щодо регулювання ринку робочої сили попит на «зірок» і «мегазірок» зростає, а з ним і зарплата провідних спортсменів.

Зарплата спортсменів-професіоналів залежить не тільки від виду спорту і рівня їхньої майстерності, а й від того, за яку команду вони виступають і яке в них ігрове амплуа. Так, навіть висококласний спортсмен у фінансово малоспроможній команді може заробляти менше, ніж гравець середнього класу, що виступає за багатий клуб, а одного рівня майстерності хокеїст-форвард буде отримувати більшу зарплату, ніж захисник.

Розмір зарплати залежить також від іміджу спортсмена в засобах масової інформації та його стосунків з власником команди і тренером.

Отже, диференційований підхід до оплати послуг професіональних спортсменів є безумовним законом спортивного бізнесу.

2. Джерела прибутків у професійному спорті

Професійний спорт – це гігантська галузь індустрії розваг. Найбільш видовищними і прибутковими видами спорту є: автоперегони, американський футбол, бейсбол, баскетбол, бокс, боротьба, гольф, кінні скачки, теніс, хокей тощо. Річний обіг коштів в гонках Формула – 1 становить понад 2 млрд доларів.

Одним із основних джерел доходів протягом усього періоду існування професійного спорту є реалізація квитків на змагання.

Відвідуваність змагань обумовлюється багатьма чинниками: кількістю і демографічним складом населення у місті, де розташована команда; популярністю виду спорту; рівнем прибутків переважної більшості населення та цінами на квитки; наявністю в команді зірок та суперзірок; зручністю і комфортністю місць на спортивних аренах; рівнем безпеки для глядачів; додатковими послугами на спортивних аренах тощо.

На відвідуваність змагань впливає низка *чинників*: престижність виду спорту, реклама та організація змагань, ритуали і церемонії, додаткові послуги перед, під час і після закінчення змагання, комфортність спортивних споруд, ціни на квитки тощо.

Важливу роль у залученні глядачів на змагання відіграє якісна реклама та організація й проведення самих змагань, особливо з таких видів, як бокс, теніс, легка атлетика тощо, календар проведення яких є непередбачуваним

. Професійні командні ігрові види спорту мають стабільні календарі і більшість вболівальників заздалегідь знають, коли і де відбудуться ігри їхніх улюблених команд. Тому основна частка рекламних витрат у цих видах спорту припадає на виготовлення кольорових програм, фотографій команд та окремих гравців, які згідно з контрактами також зобов'язані виконувати рекламну роботу.

Важливого значення у професійному спорті надається роботі з глядачами. Власники спортивних споруд поділяють їх на такі *категорії*:

- 1) особи, що не відвідують змагань;
- 2) особи, які відвідують випадково;

- 3) особи, що відвідують змагання декілька разів на рік;
- 4) особи, які часто відвідують;
- 5) постійні вболівальники (мають абонементи).

Особливу увагу приділяють першим трьом категоріям. Для підвищення зацікавленості глядачів застосовують різноманітну рекламу і концерти популярних виконавців перед грою; проводять зустрічі спортсменів з мешканцями мікрорайонів; надають право ввести м'яч або шайбу в гру власникові квитка, на який випав виграш у лотереї, розігрують цінні призи в лотереї квитків тощо.

Багато уваги надається *створенню комфортних умов на спортивних аренах*: зручні місця, чистота, різноманітні й якісні додаткові послуги (продаж продуктів харчування, напоїв, сувенірів тощо), доброзичливе ставлення обслуговуючого персоналу і та ін.

Важливе місце у боротьбі за глядача має *політика цін на квитки*. Враховуються як ціни на квитки в інших командах ліги, так і можливості конкуренції за глядача з альтернативними засобами заповнення дозвілля людей, зокрема й з іншими видами професійного спорту. Власники команд і спортивних споруд розуміють, що надто великі ціни на квитки відштовхнуть численних глядачів так само, як і надто дешеві квитки не принесуть значних прибутків. Порівняно з театральними виставами ціни на спортивні видовища майже вдвічі нижчі, що сприяє підтриманню високого рівня відвідуваності змагань професійних спортсменів.

Застосування маркетингових технологій та інструментів у спортивному бізнесі. Розробка концепції маркетингу має включати низку провідних критеріїв спортивного бізнесу.

1. Планування пакету послуг, що включає основні заходи та додаткові послуги і розваги перед, під час і після основних.

2. Визначення можливостей вірогідних конкурентів. Оцінка демографічних характеристик, способу життя та інших параметрів населення (комплексна сегментація ринку глядачів).

3. Вивчення рівня поінформованості потенційних глядачів і «знаку» їхнього сприйняття спортивних заходів (позитивний, негативний, не визначений).

4. Створення комплексного образу спортивного заходу на основі сукупності його компонентів (команди, спортсмени, «зірки» та «суперзірки», традиції тощо).

5. Планування реклами спортивного заходу залежно від складу основної і потенційної глядацької аудиторії та можливостей використання різних засобів масової інформації.

6. З'ясування ринкових цін та собівартості послуг. Надто високі ціни на квитки та додаткові послуги без урахування потенційних можливостей глядачів також надто низькі – призведуть до зменшення прибутків.

7. Планування заходів заохочення участі глядачів (розіграш цінних призів і сувенірів по вхідних квитках; організація торгівлі сувенірами, напоями, гамбургерами, тютюновими і кондитерськими виробами, фотографіями

спортсменів з автографами; надання місць для паркування автомобілів на час матчу; знижки вартості квитків на колективні відвідування тощо).

8. Якісно-кількісна оцінка заходу (кількість і характеристика глядачів, результати групових опитувань щодо якості отриманих послуг тощо).

У практиці спортивного маркетингу найкращим середовищем для поширення рекламної інформації та інших послуг зацікавленим глядачам є *спортивне змагання*. Для цього застосовується реклама на спортивних спорудах, на спортивній екіпіровці, у назві певних турнірів тощо. Самі спортсмени також виступають носіями реклами.

Важливим джерелом прибутку у професійному спорті є дохід від концесії спортивних споруд. ***Концесії палаців спорту та інших спортивних споруд – це продаж підприємцям права здійснювати торгівлю товарами чи послугами на їхній території перед початком і під час матчу та безпосередньо після його закінчення.*** Розмір прибутку від концесій залежить від того, чи сам клуб здійснює торгівлю товарами широкого попиту на спортивній споруді, чи надає це право торговельним фірмам з відрахуванням певної частки від продажу до бюджету команди. Слід наголосити, що надання різноманітних послуг безпосередньо на спортивних аренах позитивно впливає й на відвідуваність змагань.

Ще одним джерелом прибутків є продаж атрибутики клубів: значки, вимпели, прапорці, краватки, шалі, косинки, шапочки, шарфи та інші сувеніри. Продаються також фотографії гравців з їхніми автографами, плакати, буклети, відеокасети із записами ігор тощо.

Клуби, що володіють сучасними спортивними спорудами, отримують також прибутки від їх оренди.

Продаж гравців до інших команд в окремі сезони також дає деякі доходи. Це джерело прибутків успішно використовують голландські, бельгійські та деякі інші футбольні клуби. В елітних клубах такі доходи, як правило, не плануються, оскільки на місце проданих гравців необхідно купувати інших.

До несистематичних прибутків в американському професійному спорті слід віднести кошти, що надходять до ліг під час вступу до них нових команд, компенсації за поступку території тощо.

Отже, професійний спорт є складовою частиною економіки, яка функціонує за законами ринку та передбачає отримання прибутку через комерціалізацію спортивної діяльності. Основними джерелами фінансування професійного спорту є: спонсорство, продаж медіаправ, трансфери, реклама, продаж квитків і клубної атрибутики, а також іноді державна підтримка.

Економіка професійного спорту в Україні перебуває на етапі становлення й потребує посилення правового регулювання, прозорості фінансових потоків та інтеграції в європейські моделі управління спортивною індустрією.

Розвиток професійного спорту можливий лише за умови ефективного менеджменту, продуманої стратегії розвитку, партнерства з бізнесом та активного залучення нових фінансових інструментів.



Контрольні запитання

1. Що являє собою професійний спорт? Назвіть його економічні особливості?
2. Назвіть основні джерела фінансування професійного спорту.
3. Яку роль відіграють спонсорство та меценатство в розвитку професійного спорту?
4. Які існують моделі економіки професійного спорту?
5. Як формується бюджет професійного спортивного клубу?
6. Охарактеризуйте трансферну політику в професійному спорті та її вплив на економіку спорту.
7. Яким чином здійснюється маркетинг у професійному спорті?
8. Назвіть механізми державної підтримки професійного спорту в Українію
9. У чому полягає роль телеправ і реклами в доходах спортивних організацій?
10. Як можна оцінити економічну ефективність діяльності спортивного клубу?



Тестові завдання

1. Основним джерелом доходів професійних футбольних клубів є:

- А. продаж абонементів у фітнес-клуб.
- Б. спонсорські контракти та телеправа.
- В. бюджетне фінансування.
- Г. державні субсидії

2. Яке з наведених понять найтісніше пов'язане з поняттям «спортивна індустрія»?

- А. Соціологія спорту.
- Б. Рекреація.
- В. Ринок спортивних послуг і продуктів.
- Г. Методика тренувань.

3. Який із наведених видів витрат належить до змінних витрат професійного клубу?

- А. Оренда стадіону.
- Б. Заробітна плата адміністрації.
- В. Призові для гравців за перемоги.
- Г. Податки на майно.

4. Що з перерахованого є прикладом нематеріального активу в професійному спорті?

- А. Форма гравців.

- Б. Контракт з футболістом.
- В. Автобус команди.
- Г. Медичне обладнання.

5. Доходами професійного клубу НЕ є:

- А. доходи від продажу квитків.
- Б. гранти на розвиток науки.
- В. телевізійні права.
- Г. продаж клубної атрибутики.

6. Який тип реклами найчастіше використовується в професійному спорті для залучення спонсорів?

- А. Радіореклама.
- Б. Реклама на спортивній формі та аренах змагань.
- В. Друкована реклама в газетах.
- Г. Поштова розсилка.

7. Який із вказаних факторів НЕ є економічним чинником розвитку професійного спорту?

- А. Рівень ВВП країни.
- Б. Кількість тренувальних баз.
- В. Податкова політика щодо спорту.
- Г. Купівельна спроможність населення.

8. Що таке франчайзинг у професійному спорті?

- А. Купівля спортивного інвентарю.
- Б. Організація тренувального табору.
- В. Право на володіння клубом за ліцензією головної ліги.
- Г. Оренда стадіону для матчів.

9. До категорії «прямі витрати» професійного клубу належать:

- А. Послуги юристів.
- Б. Купівля гравців та заробітна плата спортсменів.
- В. Витрати на рекламу.
- Г. Консультації економістів.

10. Яке з наведених понять характеризує комерціалізацію спорту?

- А. Проведення аматорських турнірів.
- Б. Запровадження стандартів спортивної етики.
- В. Отримання прибутку через продаж прав на телетрансляцію, рекламу.
- Г. Підготовка спортсменів для участі в Олімпіаді.



Практичне завдання

1. Аналітичне есе (1–2 аркуші):

Тема: «Сучасні економічні виклики для професійного спорту в Україні».

У тексті розкрийте:

- основні джерела фінансування;
- проблеми комерціалізації спорту;
- перспективи залучення інвестицій.

2. Таблиця доходів і витрат

Складіть умовну таблицю щорічного бюджету професійного спортивного клубу(футбольного, баскетбольного, волейбольного тощо).

У таблиці вкажіть:

- доходи (спонсори, квитки, реклама, трансфери, мерч);
- витрати (зарплати, логістика, реклама, обладнання, медичне обслуговування).

3. Маркетингова стратегія

Розробіть маркетингову модель для збільшення прибутків професійного спортивного клубу.

Включіть такі пункти:

- цільова аудиторія;
- способи просування;
- товар (послуга);
- прогнозоване економічне зростання.

4. Моделювання кейсу

Уявіть, що ви економіст нового професійного спортивного клубу.

Завдання:

- Запропонуйте 3 джерела стартового фінансування;
- Визначте 5 основних витрат клубу;
- Складіть короткий бізнес-план на 1 рік.

5. Порівняльний аналіз (таблиця або текст)

Порівняйте економіку професійного спорту в Україні та в одній із країн ЄС (на вибір). Необхідно охарактеризувати та порівняти такі показники:

- частка державного та приватного фінансування;
- прибутковість клубів;
- роль медіа та спонсорства;
- податкові умови для спортивного бізнесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир : Вид-во «Рута», 2022. 124 с.
2. Жданова О. М., Чеховська Л. Я. Основи управління сферою фізичної культури і спорту. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.
3. Криштанович С. В., Холявка В. З. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2018. 236 с.
4. Криштанович С. В., Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2020. 164 с.
5. Міжнародна хартія фізичного виховання, фізичної активності та спорту https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_350#Text
6. Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту / уклад.: С. А. Король, Н. О. Долгова. Суми: СумДУ, 2024. 122 с.
7. Романов А. Д., Романова В. І. Формування фахових компетентностей у майбутніх фахівців зі спортивного менеджменту в фахово-орієнтованому просторі. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 15. № 2 (174). Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2024. С. 166–170.
8. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.; за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
9. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом. Кременчук : КПК, 2019. 128 с.

Законодавчі та нормативно-правові документи

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 р. № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/4196-20#n174> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 30.10.2025).
5. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 30.10.2025).
6. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 30.10.2025).

Інформаційні ресурси

1. Актуальні проблеми фізичного виховання різних верств населення : електронний журнал. URL: <https://journals.uran.ua/hdafk-tmfv/about>
2. Наука в олімпійському спорті : електронний журнал. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/articles/nufvsu/>
3. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : науковий електронний журнал. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/articles/khhipi;>
4. Проблеми і перспективи розвитку спортивних ігор і єдиноборств у вищих навчальних закладах : науковий електронний журнал. URL: <http://journals.uran.ua/pprsievnz/issue/archive>.
5. Спортивна медицина і фізична реабілітація : науковий електронний журнал. URL: <http://journals.uran.ua/sshh/issue/archive>.
6. Спортивна наука та здоров'я людини : науковий електронний журнал. URL: <http://journals.uran.ua/sshh/issue/archive>.
7. Теорія і методика фізичного виховання і спорту : науковий електронний журнал. URL: <http://tmfvs-journal.uni-sport.edu.ua/>
8. Фізична активність здоров'я і спорт : науковий електронний журнал. URL: <https://journals.ldufk.lviv.ua/index.php/pahs>
9. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві : науковий електронний журнал. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/1767>
10. Enterprise-Level Sports Management Solutions. URL: <https://coordinatesport.com/enterprise/>
11. Optimisation Of Management Activity In Sports Organizations. URL: <https://discobolulunefs.ro/media/S2020.8.pdf>
12. What is Sports Management? URL: <https://aists.org/what-is-sports-management/>
13. Who is a manager? What are the roles and responsibilities of a manager? URL: <https://www.apptivo.com/blog/who-is-a-manager-what-are-the-roles-and-responsibilities-of-a-manager/>

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бріскін Ю. А., Нерода Н. В. Економічні основи олімпійського спорту. Львів : ЛДУФК, 2022. 13 с.
2. Герасименко Г. М. Економічне обґрунтування інвестицій у сферу фізичної культури і спорту. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2022. №2(70). С. 102–108.
3. Голубєва А. О. Міжнародне співробітництво у сфері фізичної культури і спорту в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського університету. ерія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2021. №1(48). С. 96–101.
4. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир : Вид-во «Рута», 2022. 124 с.
5. Гриньова М. В. Організація фізкультурно-оздоровчої діяльності в ринкових умовах. Харків : ХДАФК, 2023. 216 с.
6. Жданова О. М., Чеховська Л. Я. Основи управління сферою фізичної культури і спорту. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.
7. Зінченко В. В. Соціально-економічна ефективність розвитку масового спорту в регіонах України. *Економіка та держава*. 2021. №5. С. 87–92.
8. Мельник В. М. Правові основи у сфері фізичної культури і спорту : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
9. Котляр Л. П. Управління і правове регулювання в сфері фізичної культури і спорту. Харків : ХДАФК, 2021. 245 с.
10. Лисенко О. І. Організаційно-правові аспекти підприємництва у спорті. Львів : ЛДУФК, 2023. 210 с.
11. Король С. А., Долгова Н. О. Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту. Суми : СумДУ, 2024. 122 с.
12. Криштанович С. В. Спортивний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2020. 208 с.
13. Луценко І. П. *Соціальні аспекти розвитку фізичної культури в умовах ринку. Наука і спорт: сучасні тенденції*. 2023. №1. С. 30–36.
14. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://surl.li/icohli>
15. Мірошніченко С. Л. Економіка спорту: сучасні підходи. *Фізична культура і ринок*. 2023. № 3. С. 17–22.
16. Романов А. Д., Романова В. І. Формування фахових компетентностей у майбутніх фахівців зі спортивного менеджменту в фахово-орієнтованому просторі. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. № 2 (174)*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2024. С. 166–170.
17. Руденко С. В. Економічна ефективність діяльності фітнес-клубів в умовах ринку. *Економіка і управління в освіті та соціальній сфері*. 2021. №1.

С. 45–50.

18. Савіна О. Ю., Козленко А.Д. Особливості спортивних проєктів та специфіка управління ними. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С.170–175.

19. Твій олімпійський путівник / М. М. Булатова, В. М. Єрмолова. 4-е вид. доп. Київ : Видання Національного олімпійського комітету України, 2017. 144 с. URL: https://uni-sport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/tviy_putivnyk.pdf

20. УСЕ : універсальний словник-енциклопедія. URL: <https://558.slovaronline.com/>

ДОДАТОК

РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ФІТНЕС-ЗАЛУ (ПРИКЛАД ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ)

У даному проєкті розглядається бізнес-план фітнес-залу преміумкласу. Розташування клубу в спальному районі буде визначати його основну цільову аудиторію – мешканців прилеглих будинків. Оформлення фасаду та інтер'єру буде витримано в яскравих, спортивних кольорах. Початкові витрати: перебудова та ремонт приміщення, закупівля обладнання. На приміщення буде укладено договір довгострокової оренди. Термін окупності проєкту – 1,5–2 роки.

Маркетинг проєкту – огляд ринку.

Обсяг ринку послуг спортивних та фітнес-клубів у Києві становить 4–5 млрд грн на рік. Такими послугами користуються понад 1,5 % усього населення столиці. Ступінь насичення елітного сегмента – більше 75 %, демократичного – близько 80 %. Щороку приріст ринку послуг фітнес-клубів фахівцями оцінюється в 25–30 %. Цьому сприяє пропаганда здорового способу життя та прагнення населення виглядати стрункими та красивими.

Загальна концепція проєкту.

Цільова група – чоловіки та жінки з доходом вище середнього, оскільки клуб планується відкрити в елітному житловому центрі. Акцент має бути зроблений на якісне обладнання та сервіс.

Послуги фітнес-залу.

Тренажерний зал; зал для аеробіки; шейпінг; фітнес; солярій; масаж; манікюр, педикюр; бар.

Організаційний план.

1. Пошук відповідного приміщення для оренди або покупки. Можливі варіанти: або в спальному районі – тоді основною цільовою аудиторією будуть мешканці навколишніх будинків; або в діловому офісному центрі, де постійними відвідувачами будуть працівники офісів.

2. Реєстрація підприємства. Підприємство такого формату може бути зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю або як приватне підприємство. Спеціальних дозволів та ліцензій на такий вид діяльності не вимагається.

3. Ремонт приміщення та переобладнання його під спортивний зал у відповідності з технічними вимогами та основною концепцією.

4. Закупівля обладнання.

5. Підбір персоналу.

6. Реклама та просування.

Рекомендації розрахунку приміщення.

При виборі приміщення повинні бути враховані такі параметри:

- знаходження в густонаселеному спальному районі або у безпосередній близькості з великим офісним або торговим центром;
- на 1 відвідувача спортивного залу має бути передбачено 5–6 м² площі; площа аеробного залі визначається з розрахунку 2 м² на 1 відвідувача; середнє відвідуваність – площа спортивного залу становить близько 200–250 м² та більше;

- необхідно передбачити душові кабінки, туалетні кімнати, додаткові кабінети для косметолога, манікюру та педикюру, солярій тощо.

Залежно від проєкту приміщення можна купити або взяти в довгострокову оренду. Договір оренди зазвичай укладається відразу не менш, ніж на п'ять років.

Також необхідно буде обладнати стійку для адміністратора, купити шафки для клієнтів, меблі. Якщо планується надавати додаткові косметичні та масажні послуги, необхідно додатково обладнати спеціальні приміщення.

Дуже важливий етап у відкритті спортивного клубу – підбір обладнання. Для спортивного клубу преміумкласу необхідно підібрати найякісніше обладнання – тренажери (блочні, кардіо тощо), вільні ваги (диски, штанги, гантелі) тощо. З постачальниками обладнання необхідно відразу укласти договори не тільки на поставку, але і на встановлення, сервісне обслуговування та ремонт.

Персонал.

Потрібен такий персонал:

- Адміністратор. Обов'язки – робота з клієнтами, ведення документообігу та звітності, супроводження рекламних кампаній.
- Інструктор, тренер. Обов'язки – заняття з клієнтами, підбір індивідуальних програм.
- Масажист. Обов'язки – лікувальний, оздоровчий та коригувальний масаж.
- Косметолог. Обов'язки – проведення косметологічних процедур.
- Прибиральниця. Обов'язки – прибирання залів та додаткових приміщень.

Реклама та просування.

Для того, щоб переконати клієнтів стати постійними відвідувачами фітнес-клубу, необхідно організувати рекламні заходи локального характеру, це може бути:

- зовнішня вивіска (обов'язково має вказувати на рід діяльності), також ефективним буде використання фотографій накачаних чоловіків та дуже струнких підтягнутих дівчат, щоб додатково підкреслити позитивний результат відвідування спортзалу;
- розклеювання рекламних плакатів на зупинках та будинках біля спортивного клубу;
- поширення рекламних листівок фітнес-клубу поштовими скриньками прилеглих будинків;
- можна також організувати «день відкритих дверей» з безкоштовним пробним тренуванням.

Бізнес, пов'язаний з функціонуванням фітнес-клубів та спортивних залів, вважається сезонним. Улітку багато постійних клієнтів їдуть, чи просто відпочивають «на природі». У такі місяці потрібні посилені рекламні кампанії, додаткові пільги та знижки.

Фінансовий план передбачає опис та підрахунок початкових витрат на купівлю обладнання, реєстрація підприємства, ремонт приміщення тощо.

При розрахунку доходу потрібно орієнтуватися на середню ціну абонента, яка становить близько 2000–2500 грн. У перші три місяці планується залучити 100–150 членів клубу, далі, за активної рекламної кампанії, їх кількість протягом двох–трьох років можна збільшити до 350–400 осіб на місяць. За правилом Парето 80 % всіх відвідувачів спортивного залу – постійні клієнти, а 20 % – нові. Термін окупності проєкту – 1,5–2 роки.

Бізнес-план відкриття фітнес-клубу розробляється також із врахуванням подальшого розвитку закладу в мережі спортивних залів.

Навчальне видання
(українською мовою)

Конох Анатолій Петрович

Конох Андрій Анатолійович

Притула Олександр Леонтійович

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Фізична культура і спорт»
освітньо-професійної програми «Фізичне виховання»

Рецензент *Н. В. Маковецька*
Відповідальний за випуск *В. О. Тищенко*
Коректор *О. В. Лещинська*