МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ, ЗДОРОВ'Я ТА ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

з теми: Ефективність використання сучасних підходів спортивного менеджменту в дитячо-юнацькій спортивній школі

Виконав: студент II курсу, групи 8.0173-с-з
Спеціальність 017 Фізична культура і спорт
Освітня програма Спорт
Поповенко Костянтин Анатолійович
Керівник: д.п.н., професор Сватьєв А.В.
Рецензент: к.п.н, доцент Коваленко Ю.О.

Запоріжжя – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет фізичного виховання, здоров'я та туризму
Рівень вищої освіти Магістр
Спеціальність 017 Фізична культура і спорт
Освітня програма Спорт

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
фізичної культури і спорту
проф. Сватьєв А.В. _____

«____»_____202___ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Поповенко Костянтину Анатолійовичу

1. Тема роботи (проекту) «Ефективність використання сучасних підходів спортивного менеджменту в дитячо-юнацькій спортивній школі»
керівник роботи (проекту) д.п.н., професор Сватьєв А.В.

затверджені наказом ЗНУ від _____ _____року № _____

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 06.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту): визначити роль, значення ефективності фінансових та спортивних функцій менеджменту, які виконуються тренером-менеджером у ДЮСШ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Провести аналіз та узагальнення сучасних науково-методичних даних стосовно проблем економіки та розвитку галузі фізичної культури і спорту України.

2. Дослідити мету і значення спортивних та фінансових функцій менеджменту, які виконуються тренером-менеджером у професійній діяльності.

3. Проаналізувати та визначити основні ефективні спортивні, рекламні та фінансові функції менеджменту, які виконуються керівництвом та тренерами ДЮСШ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1 таблиця, 1 рисунок.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	д.п.н., професор Сватьєв А.В.		
II	д.п.н., професор Сватьєв А.В.		
III	д.п.н., професор Сватьєв А.В.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Визначення напряму та теми кваліфікаційної роботи	вересень 2023 р.	*виконано*
2.	Аналіз та обробка літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	вересень 2023 р. – січень 2024 р.	*виконано*
3.	Визначення завдання та методів дослідження	вересень 2023 р. – листопад 2023р.	*виконано*
4.	Проведення власних експериментальних досліджень	вересень 2023 р. – травень 2024 р.	*виконано*
5.	Обробка отриманих даних та оформлення результатів кваліфікаційної роботи	березень 2024 р. – жовтень 2024 р.	*виконано*
6.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі ФКіС	листопад 2024 р.	*виконано*
7.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи захист на ЕК.	грудень 2024 р.	*виконано*

Студент _____ **К.А. Поповенко**

Керівник роботи (проекту) _____ **А.В. Сватьєв**

Нормоконтроль пройдено _____ **А.В. Симонік**

ЗМІСТ

Зміст …… 4
Реферат …… 5
Abstract …… 6
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів 7
Вступ ……..... 8
1 Огляд літератури …….. 9
1.1 Аналіз стану і розвитку фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану..... 9
1.2 Спортивний бізнес у сучасних економічних умовах..... 12
1.3 Стратегії та менеджмент в галузі фізичної культури і спорту України з позиції сьогодення..... 19
2 Завдання, методи і організація дослідження 24
2.1 Завдання дослідження 24
2.2 Методи дослідження 24
2.3 Організація дослідження..... 26
3 Результати досліджень 28
Висновки ……..... 48
Перелік посилань ……..... 49
Додатки..... 52

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з: 55 сторінок, 1 таблицю, 1 рисунок, 74 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – спортивний менеджмент як складова частина праці тренерів-менеджерів.

Мета роботи – визначити роль, значення ефективності фінансових та спортивних функцій менеджменту, які виконуються тренером-менеджером у ДЮСШ.

Методи дослідження: аналіз наукової і науково-методичної літератури, педагогічні спостереження і вивчення передового досвіду тренерів-менеджерів, анкетування, методи математичної статистики.

Наукова новизна дипломної роботи полягає в тому, що представлений матеріал доповнює зміст теорії і методики підготовки тренерів-менеджерів високої кваліфікації.

Практична значущість. Результати дослідження за визначенням ролі, значенні і ефективності функцій спортивного менеджменту дозволяють:

- використовувати отриманий матеріал в учбовому процесі по підготовці тренерів-менеджерів на факультеті фізичного виховання;

- підвищити якість підготовки тренерів-менеджерів на сучасному етапі розвитку суспільства.

Результати дослідження докладалися на засіданнях федерацій академічного веслування м. Києва та Київської області, в ДЮСШ, спортивних клубах і дістали одностайне схвалення.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СПОРТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ, ТРЕНЕР-МЕНЕДЖЕР, СПОРТИВНИЙ КЛУБ, ДЮСШ

ABSTRACT

The qualification work consists of: 55 pages, 1 table, 1 figure, 74 literary sources.

The object of the study is sports management as an integral part of the work of coaches-managers.

The purpose of the work is to determine the role, significance of the effectiveness of financial and sports management functions performed by a coach-manager in a youth sports school.

Research methods: analysis of scientific and scientific-methodological literature, pedagogical observations and study of the best practices of coaches-managers, questionnaires, methods of mathematical statistics.

The scientific novelty of the thesis lies in the fact that the presented material complements the content of the theory and methodology of training highly qualified coaches-managers.

Practical significance. The results of the study on determining the role, significance and effectiveness of sports management functions allow:

- to use the obtained material in the educational process for training coaches-managers at the Faculty of Physical Education;

- to improve the quality of training of coaches-managers at the current stage of development of society.

The results of the study were reported at the meetings of the rowing federations of Kyiv and Kyiv region, in the Youth Sports School, sports clubs and received unanimous approval.

FINANCIAL MANAGEMENT, SPORTS MANAGEMENT, SPORTS ORGANIZATION, PLANNING MANAGEMENT, COACH-MANAGER, SPORTS CLUB, YOLSCH

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Менеджмент	-	система раціональної організації управління виробничою діяльністю, направлене на ефективне досягнення запланованих результатів; область людського знання, що допомагає здійснювати розумне й ефективне управління; соціальний шар людей, що здійснюють роботу по управлінню
Функції менеджменту	-	це конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами і способами, а так само відповідна організація роботи і контроль діяльності
Економіка фізкультури і спорту	-	наука, що вивчає методи рішення практичних завдань, що виникають у сфері спортивних відносин, зв'язаних з використанням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів на рівні окремих спортивних організацій і суспільства в цілому
Спонсор	-	поручитель, гарант, організація, яка фінансує проведення будь-якого заходу
ЗМІ	-	засіб масової інформації
СНД	-	союз незалежних держав

ВСТУП

За останні роки економічні відносини в області спорту і спортивної індустрії України зазнали істотні зміни: радикальним чином перетворено макроекономічне середовище, якісно змінені відносини власності в системі спортивних організацій і їх інфраструктурі, поставлена на ринкову основу діяльність багатьох спортивних клубів, команд і федерацій.

Складні завдання по підвищенню ефективності фізичної культури і спорту на всіх рівнях належить вирішувати спортивним підприємцям і менеджерам нової генерації. Природно, що модернізувати систему економічних відносин, що склалася, в спорті, якісно поліпшити параметри її функціонування, можуть лише висококласні і відмінно, професійно, підготовлені фахівці в області фізичної культури і спорту. У свою чергу підготувати таких фахівців неможливо без сучасних знань, в першу чергу знання економіки спорту і підприємництва, оскільки саме ці сфери є такими, що визначають для процвітання спортивного бізнесу і спорту в цілому.

Вказані міркування свідчать про актуальність підготовки тренерів високої кваліфікації із знанням економіки спорту і підприємництва на сучасному етапі розвитку суспільства.

Мета роботи – визначити роль, значення ефективності фінансових та спортивних функцій менеджменту, які виконуються тренером-менеджером у ДЮСШ.

Об'єкт дослідження – спортивний менеджмент як складова частина праці тренерів-менеджерів.

Предмет дослідження – ефективність спортивних та фінансових функцій, які виконуються тренером-менеджером.

1 ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

1.1 Аналіз стану і розвитку фізичної культури і спорту в умовах воєнного стану

У міру розвитку суспільства фізична активність і спорт все ширше проникають у всі сфери життя людей, стають все більш значущою і невід'ємною частиною життєдіяльності світової цивілізації. В даний час мільйони людей у всіх країнах світу ведуть здоровий спосіб життя, складовою частиною якого є заняття фізичними вправами і оздоровчою гімнастикою, участь в спортивних змаганнях. Гігантськими темпами розвивається останні десятиліття і спорт вищих досягнень, поступово перетворюючись на цілу індустрію спортивних і масових для видовища заходів. Фізична культура і спорт в сучасному суспільстві є найважливішим чинником підтримки і зміцнення здоров'я людей, вдосконалення їх культури, способів спілкування, активного проведення дозвілля, альтернативною шкідливим звичкам і пристрастям [6, 13, 50, 55].

Разом з тим фізкультура і спорт інтенсивно впливають на економічну сферу життя держави і суспільства: на якість робочої сили, на структуру споживання і попиту, на поведінку споживачів, на зовнішньоекономічні зв'язки, туризм і інші показники економічної системи [3, 5, 14, 35, 38].

Економічна роль фізкультури і спорту найбільш рельєфно виявляється по декількох основних напрямах:

- фізична активність і оздоровчо-масовий спорт сприяють мінімізації економічних витрат практично у всіх сферах життєдіяльності суспільства, виступають альтернативою шкідливим звичкам, які, як ми відзначимо нижче, надають могутню деструктивну дію на економічну систему;

- фізична активність виступає значущим чинником збільшення тривалості життя населення, позитивно впливає на збільшення працездатності віку людей;

- фізкультура і спорт є одним з основних компонентів підготовки якісних трудових ресурсів, а, отже, і чинником забезпечення економічного зростання;

- фізична активність, спорт і туризм є в даний час найважливішою сферою розгалуженої підприємницької діяльності, яка забезпечує, з одного боку, зайнятість багатьох людей в галузях спортивної індустрії і туристичного комплексу, з іншого боку, вказані галузі підприємництва поповнюють федеральні і місцеві бюджети за рахунок податкових надходжень, що дозволяє державі оперативно вирішувати соціальні проблеми населення [13, 15, 42, 73].

Як відомо з економічної теорії, підвищити добробут громадян якої-небудь країни можливо тільки за рахунок неухильного економічного зростання. Для забезпечення стабільного економічного зростання уряд може вибрати два основні шляхи: або просуваючись у напрямі використання великої кількості чинників виробництва – праці, землі і капіталу (екстенсивне економічне зростання), або використовуючи більш довершену техніку і технологію, упроваджуючи у виробництво новітні наукові досягнення, підвищуючи якісний рівень робочої сили і продуктивність праці (інтенсивне зростання) [1, 4, 9, 17].

Очевидно, що з погляду обмеженості і рідкості ресурсів найдоцільніше орієнтуватися на варіант інтенсивного економічного зростання [2, 23, 25, 33].

У свою чергу продуктивність праці залежить від якості робочої сили – від фізичних і інтелектуальних можливостей робочих і службовців їх життєвої активності і творчої ініціативи. Забезпечуючи гармонійний фізичний розвиток, фізкультура і спорт сприяють посиленню природних захисних сил організму, підвищенню його опірності більшості хвороб. Таким чином, в результаті регулярних занять фізкультурою і спортом в економічній системі знижується загальна кількість невиходів на роботу по хворобі, що робить безперечний позитивний вплив на економічне зростання і добробут суспільства [7, 41, 59, 70].

Систематичні заняття фізичними вправами, спортом, туризмом і іншими видами фізичної культури, істотно підвищуючи фізичну працездатність людини, позначаються сприятливо і на розумовій діяльності. На думку експертів, у багатьох випадках це пов'язано з широким, неспецифічним спектром впливу фізичної діяльності на організм людини, сприяючим розвитку загальної витривалості організму, зміцненню здоров'я, вдосконаленню вольових і моральних якостей, створенню позитивного емоційного фону, тобто тих якостей, які за інших рівних умов сприяють успішній трудовій діяльності, у тому числі і при розумовій праці [8, 16, 45, 51, 65, 70, 71].

Численні експериментальні і емпіричні дані свідчать, що фізкультура і спорт значно подовжують працездатний вік людини, збільшують тривалість її життя. У сучасних умовах, коли населення багатьох країн неухильно старіє, а кількість дітей, що народилися, має постійну тенденцію до зниження, проблеми подовження працездатності віку, які безпосередньо пов'язані з проблемами пенсійного забезпечення громадян, мають першорядне значення [13, 52, 59].

Тип економічного зростання, його стійкість і динаміка багато в чому залежать і від конкурентної спроможності робочої сили – її дисциплінованості, акуратності, цілеспрямованості і працездатності. Всі ці характеристики є істотні конкурентні переваги працюючих у всіх сферах економіки: у промисловості, на транспорті, в будівництві, в сільському господарстві і інших галузях господарської діяльності [19, 25, 26, 46, 67].

І навпроти, неорганізованість, несумлінність, безвідповідальність в трудовій діяльності і повсякденному житті – це великі недоліки, які бажано в максимальному ступені нівелювати або усувати. Зробити це можна лише в процесі виховання особистості, формування належної виробничої і побутової культури [48, 73, 74].

В рамках рішення цієї найважливішої економічної задачі фізична культура і спорт грають незамінну роль. За допомогою фізичної активності і

спорту школярі, студенти і працівники всіх сфер господарської діяльності набувають і розвивають в собі такі якості, як самодисципліна і цілеспрямованість, самоконтроль і самоспостереження, вчаться пригнічувати в собі лінощі і душевну слабкість, тренують волю і м'язи [14, 20].

В той же час не можна не відзначити і того, що кількість спортивних споруд в нашій країні останніми роками не росте, а в деяких регіонах навіть скорочується. Фінансові труднощі перехідного періоду наклали свій негативний відбиток на всю систему фізкультурно-спортивних відносин в Україні. Зниження ефективності фізкультурно-оздоровчого комплексу країни, недостатні асигнування на масовий спорт негайно позначилися на таких основоположних критеріях соціально-економічної системи, як тривалість життя, погіршення основних параметрів здоров'я нації, прямі і непрямі втрати в економіці і суспільстві [11, 14, 18, 24, 28].

Природно, таке положення справ не можна визнати задовільним, - представникам державної влади, спортивного бізнесу і громадськості найближчими роками передбачається велика робота по вдосконаленню відносин у фізкультурно-спортивній сфері, по модернізації фізичного виховання і спорту.

1.2 Спортивний бізнес у сучасних економічних умовах

Позитивна дія фізичної культури і спорту на економічну систему будь-якої держави не вичерпується перерахованими вище чинниками. Необхідно також підкреслити і ту обставину, що в останні десятиліття бурхливий розвиток отримала індустрія фізичної культури, спорту і туризму як численна галузь підприємницької діяльності. У нашій країні і за кордоном створюється безліч спортивних, фізкультурних і туристичних організацій всіх форм власності, які здійснюють свою діяльність на комерційній основі. У групу таких організацій входили фізкультурні і оздоровчі клуби й асоціації – фітнес- та шейпінг-клуби, масажні салони, секції бодибілдингу,

рукопашного бою і т.д. Іншою складовою спортивного бізнесу є професійний спорт – професійні клуби, ліги і федерації, що діють на основі самофінансування і одержуючи доходи за рахунок рекламної, видавничої діяльності, продажі прав на теле- і радіотрансляцію національним і міжнародним комунікаційним корпораціям і іншій комерційній діяльності. Крім того, сучасна спортивна індустрія включає сферу виробництва спортивного одягу, взуття, приладів, тренажерів і аксесуарів. Як окремі компоненти спортивної індустрії можна виділити інформаційно-спортивний бізнес спеціалізовані спортивні радіо- і телеканали, інформаційні агентства, спортивні видавництва і т.п.) і бізнес на спортивних спорудах (стадіони, басейни, тренажерні зали, спорткомплекси) [10, 12, 22, 29, 32, 37].

За своєю суттю бізнес схожий на спорт: у основі підприємницької діяльності також лежить змагання і конкуренція, суперництво індивідуальне і колективне. Мотивів діяльності як в спорті, так і в бізнесі є бажання учасників конкуренції перемогти, самовиразитися, довести собі і іншим свою значущість, завоювати пошану тих, що оточують і колег. Спорт і бізнес таким чином тісно пов'язані один з одним, мають аналогічну мотивацію і рушійні сили [8, 13, 14].

Спортивний бізнес задовольняє такі життєво важливі потреби людей, як прагнення до фізичної активності і довголіття, здоров'я і спілкування, розваг і змістовного проведення дозвілля. На відміну від інших видів підприємницької діяльності, спортивний бізнес виконує соціально значущу роль в протистоянні надмірному споживанню алкоголю і тютюну, в боротьбі з шкідливими звичками і малорухливим способом життя [4, 21, 31, 34].

Сфера спортивного бізнесу залучає до своєї орбіти мільйони людей, які відновлюють свій трудовий і емоційний потенціал, активно відпочивають і перемикаються на інші види діяльності, отримують нові знання і уміння зокрема рухової активності, раціонального харчування, ведення здорового способу життя. У даному аспекті спортивний бізнес виступає

найважливішим елементом процесу відтворення якісної робочої сили, розвитку і зміцнення трудових ресурсів [2, 36, 40, 54, 58, 61].

Виконуючи функцію реабілітації і відновлення потенціалу робочої сили, спортивний бізнес частково вивільняє фінансові і матеріальні ресурси держави [43, 56, 61, 68].

Уряд таким чином отримує за рахунок розвитку спортивного бізнесу відразу декілька корисних ефектів, які полягають: - в зниженні державного фінансування різноманітних фізкультурно-спортивних програм федерального і місцевого рівня; - в розвитку соціально значущій сфері підприємницької діяльності, за рахунок якої оздоровлюється населення і створюються нові робочі місця; - знижується споживання алкоголю і тютюну, рівень злочинності; - за рахунок спортивного бізнесу збільшуються податкові надходження до бюджетів всіх рівнів [53, 60, 64, 69].

Самостійною галуззю економіки спортивних і видовищних масових заходів є туризм. У світовій економіці роль туризму постійно зростає [36, 39].

Не дивлячись на ту обставину, що туризм є самостійною галуззю економіки, він найтіснішим і безпосереднім чином пов'язаний із спортивною індустрією, причому зв'язок цей з часом оформляється все більш рельєфно і його неважко прослідкувати на прикладі туристичних ринків Західної Європи. Так, наприклад, частка спортивного і подієвого туризму зросла останніми роками по зимових видах спорту на 20%, а по літніх видах – на 80%. Цей процес, як відзначають фахівці, характерний не тільки для Західної Європи.

Украй високе значення спорту в інноваційних економічних процесах. Для того, щоб нові технології, дослідно-конструкторські розробки і інші атрибути науково-технічного прогресу упровадилися в господарську практику, необхідні їх всебічні випробування [62, 66].

Такі різнопланові випробування нових ідей, матеріалів, технологій, двигунів, моторних масел, шин і інших виробів дає спорт вищих досягнень. Саме у спортивних змаганнях, в екстремальних умовах, виявляються кращі

якості нових розробок, їх зручність, економічність і інші експлуатаційні характеристики. В той же час в граничних режимах роботи виявляються і слабкі сторони тих або інших матеріалів або компонентів конструкцій, стають яснішими можливі шляхи того, що влаштувало недоліків і напряму перспективній модернізації виробів. Так, більшість нових моторних і трансмісійних масел, двигунів і шин пройшли перевірку в гонках «Формула-1», в багатоденних мотоциклетних гонках, в ралі «Париж-Дакар» і інших аналогічних змаганнях [69].

Високі вимоги спортсменів привели до створення надлегких гоночних велосипедів з композитних матеріалів, новим технологіям створення спортивного взуття, тканин, захисних окулярів, шоломів, ковзанів, лиж, а також багатьох інших виробів.

В той же час слід підкреслити, що фізична активність, спорт і туризм, крім прямих економічних вигод, що оцінюються кількісно, приносять і інші блага нематеріального характеру, які безпосередньо не піддаються кількісній оцінці. Тут є на увазі перш за все такі чинники, як розширення кругозору і інтелектуального рівня людей в процесі їх участі в змаганнях, в культурно-пізнавальних і повчальних програмах.

Фізкультура і спорт дають кожній людині колосальні можливості для самовираження, самовдосконалення і самоствердження через те, що своє дозвілля люди проводять раціональніше і конструктивно. Фізична культура і спорт таким чином є істотним чинником зростання добробуту суспільства і поліпшення якості життя людей [27, 34, 35, 44, 47, 73].

Економіка фізичної культури і спорту є прикладною дисципліною, що входить в комплекс економічних наук, що вивчають господарську діяльність окремих економічних суб'єктів і суспільства в цілому з метою пізнання і пояснення природи цієї діяльності, прогнозування економічних процесів і їх регулювання. Іншими словами, економіка фізкультури і спорту – це наука, що вивчає методи рішення практичних задач, що виникають у сфері спортивних відносин, зв'язаних з використанням матеріальних, трудових,

фінансових і інших ресурсів на рівні окремих спортивних організацій і суспільства в цілому.

Необхідно підкреслити, що за кордоном терміни «фізична культура» і «економіка фізичної культури» практично ніде не вживається. Використовується комплексний термін «спорт», який вбирає в себе все різноманіття відносин по підготовці, вихованню, управлінню спортом і пов'язаною з ним діяльністю [13, 21, 30, 57].

Однозначного трактування цих понять не існує, проте вважається, що фізична культура – це систематичне і різноманітне вдосконалення і зміцнення людського тіла шляхом фізичних вправ; сприяє фізичному вихованню широких мас і зростанню спортивних досягнень. Іншими словами, під фізичною культурою у нас в країні розуміється непрофесійний оздоровчий спорт і його інфраструктура, система підготовки спортсменів-любителів (фізкультурників).

У термін «спорт» вкладається декілька інший сенс – це більшою мірою професійна комерціалізована система, що продукує спортсменів і тренерів, тобто людей підготовлених більш професійно, ніж фізкультурники [13, 48].

При цьому прийнято підрозділяти спорт на професійний і любительський. Любительський спорт – це багатогранний масовий спортивний рух як органічна частина системи фізичного виховання громадян і виявлення перспективних і талановитих спортсменів в різних видах спорту. Професійний спорту – підприємницька діяльність, з метою якої є задоволення інтересів професійних спортивних організацій, спортсменів, що вибрали спорт своєю професією.

Як випливає з визначення, економіка фізичної культури і спорту як наука вивчає господарські відносини в спортивній області і спортивній індустрії на двох рівнях:

- по-перше, на загальнодержавному і міжнародному (макрорівні); по-друге, на рівні окремих спортивних і фізкультурних організацій, клубів,

федерацій і інших об'єднань з різними формами власності і джерелами фінансування (мікрорівні) [14, 64].

Таким чином, макроекономіка спорту оперує агрегованими, сукупними показниками (наприклад, рівнями фінансування і доходів спортивних організацій і установ країни або країн світу, загальною кількістю спортсменів, тренерів, спортспоруд і т.д.), виявляє тенденції розвитку фізкультури і спорту, виробляє заходи по державному регулюванню економічних відносин в спортивній сфері.

Мікроекономіка спорту концентрує увагу на економічній поведінці окремих суб'єктів в області фізкультури і спорту, досліджує функціонування відособлених структурних одиниць (окремих індивідів, а також спортивних організацій всіх видів і організаційно-правових форм) [69].

Економіка фізкультури і спорту покликана вирішувати наступні задачі: - накопичувати і систематизувати економічні знання в області фізкультури і спорту; - генерувати нові знання і дослідження у сфері економіки фізичної активності і спорту; - виявляти і формувати економічні проблеми, що виникають в процесі розвитку господарських відносин у сфері фізкультури і спорту, а також указувати шляхи їх рішення; - визначати тенденції розвитку економічних процесів у вітчизняному і зарубіжному спорті, прогнозувати їх напрям і динаміку; - видавати практичні рекомендації по підвищенню ефективності господарських відносин у фізкультурі і спорті [73].

Дослідження теоретичних і практичних аспектів економіки фізичної культури і спорту проводиться за допомогою спеціальних методів наукового пізнання, які часто органічно поєднуються у ряді випадків доповнюють один одного.

У економіці фізкультури і спорту використовується порівняльно-історичний метод, за допомогою якого шляхом порівняння виявляється загальне і особливе в економічних явищах в їх історичному розвитку. Порівняльно-історичний метод дозволяє виявити зіставити рівні в розвитку явищ і процесів, що вивчаються, встановити зміни, що відбулися в них,

визначити тенденції і закономірності розвитку фізкультури і спорту в контексті загального розвитку економіки [35, 38, 43, 63].

Слід зазначити, що економічні відносини в області спорту знаходяться в постійному розвитку і ускладненні взаємозв'язків. Тому минулий досвід завжди застосовний до сучасних і майбутніх подій в обмеженому об'ємі. Ця обставина зобов'язує використовувати в економіці фізкультури і спорту і інші методи дослідження. Зокрема, система економічного аналізу будується на дедуктивному методі, тобто на базі загальних принципів обґрунтовуються приватні господарські процеси.

У економіці фізкультури і спорту також широко застосовуються методи аналізу і синтезу, коли цілісна економічна система піддається процедурі розбиття на складові частини – окремо функціонуючі ринки з метою виявлення їх структури, будови, а також властивостей і ознак. В той же час використовується і метод синтезу, тобто об'єднання різних елементів в єдину систему. Конкретно це виражається в розгляді економіки фізкультури і спорту як складовій частині ринкової економіки в цілому, а система заходів по державному регулюванню спортивних відносин взаємопов'язується із загальною концепцією державної регламентації господарських процесів в країні і є її невід'ємною частиною [2, 58, 73].

Разом з іншими методами в економіці фізкультури і спорту використовується метод наукової абстракції, коли об'єкт дослідження звільняється від приватного, часом випадкового, короткочасного, одиничного і знаходиться в нім істотне, постійне, типове. Наприклад, якщо ціни на футболки зростають, то їх починають менше купувати. Те ж саме сказати про кросівки, лимонад або бутерброди. Абстрагуючись від виду товару можна зробити висновок, що дане явище носить характер закономірності, тобто дійсно для всіх товарів. Таким чином за допомогою методу наукової абстракції виводиться закон попиту.

У економіці фізкультури і спорту для ілюстрації тенденції і закономірностей приватно використовуються такі способи представленні

даних, як графіки, таблиці і діаграми. За їх допомогою зручно проводити економічний аналіз тих або інших процесів, встановлювати взаємозв'язки між явищами, використовувати інструментарій математики і інформаційно-комп'ютерних технологій [35, 40, 43].

1.3 Стратегії та менеджмент в галузі фізичної культури і спорту України з позиції сьогодення

Представлення економіки фізичної культури і спорту було б неповним без аналізу категорій потреб і економічного інтересу. Потребу можна визначити як потребу індивіда або суспільства в цілому в чому-небудь. Очевидно, що потреби виступають як рушійна сила і спонукальний мотив в досягненні якої-небудь мети. Усвідомлені потреби трансформуються в інтереси, тобто реальні причини соціальних і економічних дій. Взаємозв'язок індивідуальних і суспільних потреб з фізичною культурою і спортом представимо таким чином.

Потреби людей кінець кінцем перетворяться в попит, тобто бажання і здатність купувати товари і послуги. Попит на спортивні товари і послуги в ринковій системі породжує у відповідь реакцію з боку виробників даної продукції – вони розробляють і поставляють на ринок все більш якісні і довершені товари спортивного призначення, стараються якнайповніше задовольнити нові потреби суспільства.

Задовольняючи попит, виробники спортивних товарів і послуг створюють пропозиції, тобто та кількість продукції, яку вони мають намір продати споживачам при ринковій ціні, що склалася. Об'єктом попиту і пропозиції товарів на ринках визначаються відповідно до законів попиту і пропозиції, а також їх взаємодії [49, 56, 62, 69].

Попит на спортивні товари і послуги на мікрорівні пред'являють окремі індивіди – професійні спортсмени, фізкультурники, любителі активного відпочинку і спортивного туризму. Для більшості людей основними

ціннісним орієнтиром є здоров'я. За багатовікову історію людства з усією певністю було встановлено, що якнайкращим способом зберегти або відновити здоров'я є фізична культура і спорт. Більш того, регулярні заняття фізкультурою і спортом дозволяє людям не тільки зберігати здоров'я, але і значно подовжують працездатний вік, роблять людину активнішою в суспільному житті і на виробництві. Таким чином здоров'я окремої людини і суспільства в цілому – категорія не тільки медична, але і економічна [13, 70, 72].

Важливе місце в ієрархії ціннісних орієнтирів займає потреба в досягненнях. Спорт допомагає багатьом людям реалізувати цю потребу, дає можливість досягти вершин майстерності і слави за рахунок своїх спортивних талантів, розвинених наполегливими тренуваннями. Якщо спорт в якій-небудь країні недостатньо розвинений або недоступний більшості громадян, то люди схильні до занять спортом, вимушені займатися іншими видами діяльності, в тому числі кримінального характеру. В цьому випадку їх таланти йдуть не на користь суспільства, а прямують в деструктивне русло, завдаючи матеріального і морального збитку економіці і суспільству [14, 21, 28].

Розглядаючи потреби людини, не можна не зупинитися і в такій важливій їх складовій, як потребі до відпочинку і розваг. Під відпочинком в даному контексті розуміється не пасивний стан спокою, а діяльність, яка знімає стомлення і сприяє відновленню працездатності. У економічному аспекті потреба у відпочинку і розвагах слід розглядати з трьох ракурсів: - по-перше, проводячи вільний час на спортмайданчиках і стадіонах, люди активно відпочивають від повсякденної праці, якнайповніше відновлюючи свої фізичні і інтелектуальні ресурси; - по-друге, активний відпочинок з елементами фізичної культури і спорту є альтернативою пасивному малорухливому відпочинку з поглинанням надмірної кількості їжі та алкогольних напоїв; - по-третє, проводячи своє дозвілля на стадіонах, спортивних трасах і в спорткомплексах як уболівальники, люди отримують

необхідний заряд емоцій і переживань (очищення духу за допомогою співпереживання). Крім того, відвідуючи спортивно-масові заходи, уболівальники витрачають на них грошові кошти, створюючи у сфері фізкультури і спорту нові робочі місця [27, 40].

На макрорівні попит окремих людей перетвориться в сукупний попит, в економічні відносини в області фізичної культури і спорту включається держава, яка безпосередньо зацікавлена в розвитку таких відносин і їх всемірній підтримці. Держава таким чином стимулює попит на ринках спортивної продукції і спортивної інформації, а також сприяє розширенню пропозиції. Реалізується державна підтримка фізичної культури і спорту за допомогою надання допомоги спортивної індустрії і підприємництву в області спортивних відносин як у формі податкових і інших пільг, так у формі прямого фінансування з бюджетів всіх рівнів.

Економічні відносини в області фізичної культури і спорту різнобічні й багатогранні. Вони включають всю сукупність господарських відносин з приводу виробництва і купівлі-продажу спортивних товарів і послуг відповідними виробниками і споживачами, економічні взаємини спортивних клубів, федерацій, спортивних суспільств, окремих спортсменів і тренерів між собою і у взаємодії з уболівальниками. Важливою галуззю економічних відносин є спортивні ринки праці і фінансових інвестицій, системи оплати праці і преміювання спортсменів і тренерів, їх соціального страхування і пенсійного забезпечення [13, 14, 41].

У сучасній українській практиці економічні відносини у фізичній культурі і спорті на ринковій основі тільки починають формуватися; у стадії становлення знаходиться індустрія спорту, спортивного підприємництва, туризму і їх інфраструктури. Тільки останніми роками стали з'являтися спортивні професійні союзи і ветеранські організації, відпрацьовуватися і уніфікуватися схеми страхування спортсменів від різних ризиків і травм, вироблятися цивілізовані форми трансфертів спортсменів в іноземні і національні спортивні клуби. В області спортивної інфраструктури також

намітилися значні позитивні зрушення: протягом останніх років сформувалася ціла галузь виробництва, що базується на спортивно-масових заходах.

Виникла комплексна система фірм, що спеціалізуються на: - пошуку вітчизняних і зарубіжних спонсорів для окремих спортсменів, клубів, збірних і команд майстрів; - представленні спортсменам і тренерам сервісних послуг в зарубіжних турне; - пенсійному забезпеченні спортсменів по індивідуальних схемах; - юридичному обслуговуванні спортсменів і тренерів; - працевлаштуванні спортсменів і тренерів.

Ряд українських спортивних агентств надає своїм клієнтам послуги із спортивного маркетингу, пошуку спонсорів і рекламодавців, в підготовці мовних контрактів, в питаннях допінг-контролю і багато чому іншому.

Звичайно, при становленні нової спортивної індустрії і формуванні ринків спортивних послуг в Україні не все проходить гладко і своєчасно: досить часто недосконала законодавча база заважає розвитку меценатства і спонсорства в спорті, формуванні ефективної системи правового і соціального захисту спортсменів і тренерів. Поки далекі від досконалості схеми оподаткування виробників спортивних товарів і послуг, принципи фінансування спортивної освіти. І все-таки позитивні зміни, що намітилися останніми роками, в цій найважливішій сфері економічних відносин, а також перші позитивні результати реформ дозволяють нам говорити про майбутні сприятливі перспективи української спортивної індустрії та її інфраструктури [13, 14, 21].

Вивчення соціологічної, економічної, психологічно, педагогічної літератури з проблем дипломного дослідження дали змогу визначити роль і значення фізичної культури та спорту для економіки суспільства, з’ясувати вплив фізичної культури і спорту на економічне зростання країни. У процесі теоретичного пошуку розкрито зміст та сутність економіки у сфері спортивного бізнесу, складовими якого є фізична культура та спорт, а також їх взаємовідносини в області спорту.

Аналіз спеціальної літератури дав можливість нам розкрити економічні стосунки в області спорту та фізичної культури, але теоретичний пошук не дав належних відповідей про ефективність фінансового менеджменту у спортивній організації, а також не дав змоги визначити основні фінансові функції менеджменту, що виконуються тренером-менеджером.

Саме тому у наступних розділах дипломної роботи розглядатиметься питання визначення та виявлення найбільш ефективних фінансових функцій менеджменту, що виконуються тренером-менеджером у спортивній організації.

2 ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Завдання дослідження

Мета роботи – визначити роль, значення ефективності фінансових та спортивних функцій менеджменту, які виконуються тренером-менеджером у ДЮСШ.

1. Провести аналіз та узагальнення сучасних науково-методичних даних стосовно проблем економіки та розвитку галузі фізичної культури і спорту України.

2. Дослідити мету і значення спортивних та фінансових функцій менеджменту, які виконуються тренером-менеджером у професійній діяльності.

3. Проаналізувати та визначити основні ефективні спортивні, рекламні та фінансові функції менеджменту, які виконуються керівництвом та тренерами ДЮСШ.

2.2 Методи дослідження

В процесі роботи були використані наступні методи:

1. Аналіз наукової і науково-методичної літератури.
2. Педагогічні спостереження і вивчення передового досвіду тренерів-менеджерів.
3. Анкетування.
4. Методи математичної статистики.

Теоретичніий метод (αналіз наукової і науково-методичної літератури). Даний метод застосовувався з метою вивчення стану проблеми дослідження, мети та завдань роботи.

Педагогічне спостереження – це спеціально організоване, цілеспрямоване сприйняття педагогічного процесу у звичайних умовах; об'єкт спостереження – дії та вчинки тренерів-менеджерів та спортсменів. Суть цього методу полягає в безпосередньому, планомірному й тривалому сприйманні педагогічних явищ без втручання дослідника в нього.

Методи математичної статистики.

Обчислення середньої арифметичної величини ($\bar{\chi}$) – характеризує середнє значення вибіркової сукупності, її групові властивості.

Середнє арифметичне можна знайти за формулою

$$\overline{x} = \frac{\sum x_i}{n},$$

де – $\bar{\chi}$ результат вибірки, n – кількість вибірок.

2. Обчислення дисперсії (D) – середній квадрат відхилення значень ознаки від середньої арифметичної. Обчислюється за формулою

$$D = \frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n-1},$$

де □ □ – результат вибірки, n – кількість вибірок.

3. Обчислення стандартного відхилення (σ) – корінь квадратний із дисперсії, формула наведена нижче.

□ = √ □ ,

де D – дисперсія.

4. Обчислення стандартної помилки середньої арифметичної. Стандартна помилка середньої арифметичної характеризує ступінь відхилення вибіркової середньої арифметичної від середньої генеральної арифметичної сукупності.

$$m = \frac{\sigma}{\sqrt{n-1}},$$

де σ – стандартне відхилення, n – кількість вибірок.

5. Достовірність відмінностей (p) визначалася за t-критерієм Стьюдента за рівня значимості 5%.

2.3 Організація дослідження

На першому етапі вивчався і проводився аналіз наукової і науково-методичної літератури, а також передовий досвід директорів, заступників директорів, методистів, тренерів-менеджерів в різних спортивних організаціях.

В результаті цього були визначені роль і значення різних функцій спортивного та фінансового менеджменту. Для отримання достовірних даних стосовно ролі і значення функцій менеджменту було проведено індивідуальне анкетування спеціалістів, які були залучені до нашого дослідження.

На другому етапі проводився аналіз даних, отриманих в ході анкетування серед тренерів-менеджерів, фінансових працівників ДЮСШ та спортивних організацій, керівників різного рівня, які займаються розвитком фізичної культури і спорту в Україні.

На завершальному етапі результати дослідження оброблені із застосуванням методів математичної статистики, визначена ефективність спортивних, рекламних та фінансових функцій менеджменту.

Результати власних досліджень оформлені у вигляді кваліфікаційної роботи.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження докладалися на засіданнях федерацій академічного веслування м. Києва та

Київської області, в ДЮСШ, спортивних клубах і дістали одностайне схвалення.

3 РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як відомо, одним із найважливіших завдань, що стоять перед спортивними організаціями та спортивними клубами, є раціональне планування, організація та управління навчально-тренувальним процесом, що максимально сприяє досягненню високими спортсменами результатів, які в свою чергу стають запорукою успіху спортивний бізнес. управління.

Розвиток сучасної спортивної індустрії вимагає від представників цього напрямку ефективної спортивної організації функціонування ДЮСШ і клубів, які в найзагальнішому вигляді можна представити у вигляді піраміди.

Слід зазначити, що в основі піраміди лежать споживачі або вболівальники, які відіграють важливу роль у будь-якому спортивному бізнесі, що в свою чергу є надійною базою, а від цього, як відомо, залежить міцність і довговічність всієї конструкції. Бажана надійність забезпечується задоволенням потреб та інтересів уболівальників і клієнтів, їх довірою та доброзичливим ставленням до спортивної організації.

Як відомо, в сучасному спорті важливу роль для успіху бізнесу відіграють матеріальна база, фінансові ресурси та бюджет спортивної організації. Саме без цих найважливіших елементів вести бізнес надзвичайно важко, хоча на певних етапах господарської діяльності це можливо. Особливо зараз, в умовах воєнного стану, багато спортивних організацій мають незадовільну матеріальну базу та достатнє фінансування, тому ці спортивні організації змушені жити чи навіть виживати в борг, що негативно позначається на всій їх роботі та, як наслідок, , найбільш імовірним результатом є режим роботи спортивної організації – банкрутство та вихід з ринку.

Для уникнення подібних негативних явищ спортивна організація повинна мати достатні для безперебійного розвитку матеріальні та фінансові кошти, які є основою для проведення всіх інших господарських операцій - рекламних кампаній, змагально-тренувальної діяльності, виплати заробітної

плати та премій персоналу та спортсменам, витратні матеріали, ремонт обладнання тощо.

Загальновизнано, що ієрархія цінностей будь-якої спортивної структури включає кадри, які є основою для створення, примноження та організації фінансової, матеріальної та клієнтської бази. Теза «кадри вирішують все» багато в чому справедлива, оскільки саме людський потенціал, наділений високим інтелектуально-творчим рівнем і професійними якостями, становить «ядро» спортивної організації, її «людський капітал». Як відомо, успіх чи неуспіх спортивного закладу залежить від дисциплінованості, професіоналізму, творчості, активності та, зрештою, культури працівників. Це стосується не тільки професійного спорту, а й має особливе значення в аматорському спорті, де імідж організації та її авторитет, кількість уболівальників, партнерів і клієнтура залежать від таланту, підготовки та волі спортсменів і тренерів.

Звичайно, є люди, які займають головну ланку на вершині піраміди спортивного закладу. Ці люди є спортивними менеджерами, тобто людьми, які керують їх діяльністю. У класичній літературі визнається, що «менеджмент» — це процес планування, прогнозування, організації та контролю, необхідний для досягнення мети спортивної установи. Само собою зрозуміло, що робота спортивного менеджера - це концентроване вираження розумової праці, знань і майстерності. Благополуччя спортивного закладу значною мірою залежить від професійних якостей його керівників.

Як показує світова практика, більшість сучасних спортивних організацій, як в Україні, так і за кордоном, отримують фінансові ресурси з різних джерел – бюджетів усіх рівнів, від продажу квитків, реклами, спонсорства, меценатства, підприємницької діяльності, передачі майна в оренду та багатьох інших видів. діяльності.

Сучасне українське законодавство чітко регламентує сфери витрат, які може отримати спортивний заклад у процесі своєї фінансової діяльності, а саме використання коштів, отриманих різними шляхами, на власні потреби,

виплату заробітної плати та премій спортсменам і тренерам, врегулювання позики. з комерційними банками, здійснюють податкові відрахування з державного та місцевих бюджетів.

Таким чином, фінанси спортивного закладу не знаходяться в статичному стані, вони постійно циркулюють від одного платника до іншого.

При цьому податки повинні сплачуватися спортивною установою не регламентовано та безсистемно, а з урахуванням усіх пільг, передбачених особливостями чинного податкового законодавства України.

Цілком природно, що всі ці завдання з управління фінансовими потоками спортивної організації покладаються на спеціальний економічний відділ, який очолюватиме компетентний фахівець, який знає і спорт, і фінанси. У світовій практиці фахівця такого профілю називають фінансовим директором, або фінансовим директором, або головним бухгалтером.

Фінансовий директор спортивних клубів та організацій виконує такі функції [30, 54]:

- здійснює фінансовий аналіз і планування (особливо бізнес-планування; - взаємодіє з комерційними банками та розробляє кредитну політику;

- спільно з керівництвом спортивної організації планує загальну суму трансфертів та обсяги фінансових вкладень;

- управляє грошовими потоками (по заробітній платі, преміям, відрядженням спортсменів, тренерів та персоналу спортивних організацій);

- здійснює управління податками;

- шукає та залучає спонсорів;

- розробляє рекламно-маркетингову стратегію спортивної організації.

Щоб спортивна установа була успішною у фінансовому плані, керівники та їхні відділи повинні:

- ретельно проаналізувати попередні періоди фінансової діяльності спортивної організації, визначити статті доходів, що дають високий

прибуток, а також статті витрат, які є необґрунтовано великими та потребують скорочення;

- здійснювати короткострокове (до 1 року), середньострокове (на 2-3 роки) та довгострокове (до 5 років і більше) фінансове планування діяльності спортивної організації з метою регулювання руху фінансових потоків. та їх взаємозв'язки.

Таке планування необхідно для планомірного і цільового витрачання фінансових коштів рекламної компанії, для представницьких витрат, для роботи з громадськістю тощо. ;

- здійснювати комерційне планування комерційних проектів та окремих комерційних операцій спортивної організації;

- створити інформаційну базу, що дозволить адміністрації спортивної організації приймати фінансові рішення.

Крім того, спортивна організація інвестує кошти в менеджерів, спортсменів і тренерів, які в майбутньому повинні окупити ці інвестиції. Спортивні організації чи клуби також мають широкі можливості для вигідного інвестування в суміжні підприємства, у купівлю прибуткових підприємств у різних галузях економіки.

Сенс ефективного управління фінансовими активами спортивної організації полягає не в придбанні фінансових інструментів на максимальну суму, а в тому, щоб вони забезпечували:Максимальну прибутковість;

Високу надійність;

Прийнятну ліквідність (тобто можливість швидкого беззбиткового продажу) [38, 54].

Фінансовий менеджер повинен пам'ятати, що вкрай небажано вкладати кошти тільки в один або два інструменти, за таких умов ризик втратити вкладені кошти значно зростає. Найбільш раціональним способом розміщення інвестицій є їх диверсифікація (диверсифікація), тобто вкладення капіталу в різні фінансові інструменти. Природно, така стратегія знижує фінансові ризики. Виконуючи функції управління фінансами спортивної

організації, керівник стикається з вибором конкретних фінансових інструментів для розподілу коштів. Розглянемо можливі варіанти.

1. Випуск власних цінних паперів. З метою залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел спортивна організація може випускати власні цінні папери. Кошти, отримані від продажу цінних паперів, спортивні організації можуть використовувати на наукові дослідження, реконструкцію спортивних споруд, придбання нових гравців, рефінансування боргів та інші потреби.

2. Інвестиції в суміжні види діяльності. Одним із варіантів інвестування спортивних клубів та організацій є купівля акцій пов'язаних компаній шляхом купівлі акцій або паїв відповідних компаній. Спортивні клуби отримують більш-менш значні частки в комерційних підприємствах, магазинах сувенірів і спортивних аксесуарів, квиткової та туроператорської діяльності. Останніми роками спортивні клуби свідомо інвестують гроші в модельний і рекламний бізнес, у видавництво, в компанії мобільного зв'язку і навіть в мережу АЗС. Таким чином спортивні клуби та організації урізноманітнюють свою діяльність, роблячи її більш стабільною та стійкою.

3. Інвестиції в інтернет-проекти. Без перебільшення можна сказати, що всі сучасні спортивні клуби та федерації мають власні сайти, які активно використовуються в комерційних цілях. Так, за допомогою інтернет-ресурсів спортивні клуби встановлюють двосторонній зв’язок з уболівальниками – спортсмени та тренери дають інтерв’ю та відповідають на запитання в режимі онлайн та офлайн, на сайті організовуються онлайн-аукціони з продажу товарів та особистих речей гравців. клуб. На інтернет-трансляції матчів (зокрема для мобільних телефонів) оформляються інтернет-сайти, підписка тощо. Сайти клубів також виконують важливі рекламно-презентаційні функції, представляють зведення сум контрактів гравців і тренерів, приймають коментарі та пропозиції від уболівальників, надають інформацію про прес-конференції та благодійні акції клубу.

4. Інвестиції в спортивні споруди та дочірні підприємства. Часто спортивні клуби та ліги федерацій інвестують зароблені кошти в будівництво нових спортивних споруд або в реконструкцію існуючих спортивних споруд. Таке вкладення коштів дуже вигідно для спортивної організації - з часом спортивна споруда виявляється прибутковою і починає приносити інвестору чистий дохід.

Немало засобів спортивні організації направляють на реконструкцію існуючих стадіонів і спорткомплексів. Реконструкція проводиться з метою збільшення кількості місць для уболівальників, створення безпечних умов для глядачів, спортсменів і арбітрів для запобігання нещасним випадкам і т.д. Без відповідного перевлаштування стадіонів і спорткомплексів міжнародні спортивні комітети і федерації не допускають дані спортивні споруди до престижних змагань, що веде до втрати значних доходів [13, 14, 63, 73].

Звичайно, спортивні організації не тільки вкладають фінансові кошти в будівництво та реконструкцію спортивних споруд. Гроші вкладаються в будь-який комерційний проект, здатний приносити дохід спортивній організації. В даний час багато спортивних клубів і організацій володіють телеканалами, радіостанціями, готелями, туристичними агентствами, магазинами, барами і ресторанами. В орбіту інтересів сучасного спортивного бізнесу входять усі комерційні проекти, здатні приносити прибуток.

5. Інвестиції в спортсменів і тренерів. Основною групою споживачів спортивних заходів є вболівальники. Зазначається, що вболівальники в усьому світі воліють відвідувати змагання та виступи спортивних клубів, де спортсмени демонструють високий рівень спортивної майстерності та борються щосили. Якщо майстерності спортсменів недостатньо, а виступи нечіткі, більшість уболівальників перестають відвідувати такі змагання. Ця обставина закономірно призводить до зменшення доходів спортивної організації.

Щоб виправити ситуацію, необхідно вивести на кращий рівень спортивну та психологічну підготовку спортсменів, ввести в команду нових

перспективних гравців. Іншими словами, ми повинні інвестувати в спортсменів і тренерів. Зазвичай інвестиції такого типу здійснюються спортивною організацією в двох напрямках:

- у створенні власної школи підготовки кадрів, тобто мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл та системи відбору перспективних спортсменів і тренерів;

- у залученні спортсменів та тренерів високого рівня з інших клубів як країни, так і за кордоном.

Роблячи такі інвестиції, спортивні організації в більшості випадків виправляють ситуацію: підвищується рівень майстерності та самовіддачі спортсменів і тренерів, підвищується клас команди, повертаються на трибуни вболівальники. У свою чергу, збільшення кількості глядачів на спортивних змаганнях призводить до збільшення кількості рекламодавців, а також зростання вартості реклами, що розміщується на спортсменах і в місцях проведення змагань. Все це приносить спортивній організації додатковий дохід, що робить інвестиції в спортсменів і тренерів прибутковими і з часом покращує її фінансове становище.

Слід також зазначити, що деякі спортивні клуби будують свій бізнес на інвестиціях у підготовку перспективних молодих спортсменів. Враховуючи те, що ринкова вартість спортсмена швидко зростає разом із підвищенням його класу, спортивна організація за короткий час отримує хороший прибуток [13, 14, 68, 69].

Податковий менеджмент. Одним із центральних завдань фінансового менеджера в спортивних організаціях є максимізація доходів і мінімізація витрат. Податкові платежі, тобто обов'язкові платежі до бюджетів усіх рівнів, як всередині країни, так і за кордоном, безумовно, пов'язані з витратами і також підлягають загальному зменшенню. Тут може виникнути закономірне запитання: як зменшити податкові платежі, якщо відсотки податку на

прибуток, податку на додану вартість, податку на майно та інших податків чітко регламентовані законодавством.

Таке міркування цілком логічне для іноземця, який не посвячений у тонкощі та особливості податкового законодавства того чи іншого регіону чи держави. Насправді узагальнення податкових норм і правил – це, як правило, досить об’ємні документи, в яких зазначаються не лише розміри податків, що підлягають сплаті, а й певні пільги для платників податків, які інколи значно зменшують податковий тягар, а то й зовсім його скасовують. Те саме можна сказати і про митні збори.

У зв'язку з виявленими обставинами фінансовий директор при сплаті податків до бюджетів усіх рівнів повинен враховувати наступні фактори.

1. Особливості федерального податкового і митного законодавства. У багатьох державах, у тому числі в Україні, федеральне податкове законодавство передбачає певні податкові та митні пільги для спортивних організацій та окремих спортсменів. Ці переваги призводять до компенсації зроблених інвестицій, зниження ставок податку на прибуток, на додану вартість та скасування або зменшення митних зборів. Такий захід дає змогу значно знизити ціни на спортивні товари та послуги, які є соціально значущими для всіх верств населення. Важливим моментом є також пільги з прибуткового податку, оскільки багато спортсменів, виїжджаючи за кордон, отримують значні бонуси, а також цінні призи (наприклад, у вигляді престижних автомобілів). Національний олімпійський комітет часто нагороджує переможців найбільших змагань. Звичайно, спортсмени хочуть знати, чи винні вони податки, і якщо так, то скільки? Для фінансового директора природно знати всі законодавчі пільги в податковій сфері і застосовувати ці знання на практиці. Таким чином, грамотні дії фінансового менеджера можуть заощадити як спортивній організації, так і окремим спортсменам і тренерам значні кошти.

2. Особливості іноземного податкового законодавства. Займаючись або працюючи за контрактом за межами України, національні спортсмени та тренери зобов’язані сплачувати податки в країнах, де отримано дохід. Виникає питання: чи зобов'язані вони сплачувати податки після повернення до країни походження чи ні? По суті, це подвійне оподаткування. Для уникнення подвійного оподаткування Україна уклала відповідні угоди з низкою держав. Сенс таких угод полягає в спробі впорядкувати збір податків і справедливо піклуватися про них.

Існує два основних шляхи вирішення проблеми подвійного оподаткування. Перший спосіб передбачає повне звільнення від сплати податків спортсмена або спортивної організації, які вже сплатили податки в одній із держав-учасниць Угоди про усунення подвійного оподаткування. Система звільнення від податків використовується в Нідерландах, Австрії, Швейцарії, Франції, Норвегії та Україні за наявності відповідної угоди. Другий підхід до регулювання податків і зборів полягає в тому, що якщо спортсмен (або спортивна організація) сплатив податок за кордоном, це зараховується їм при сплаті внутрішніх податків.

3. Особливості місцевого податкового законодавства. Багатьом краям, областям, автономним округам і муніципалітетам в нашій країні і за кордоном надано право вводити на своїй території місцеві податки і збори, а також встановлювати пільги по цих платежах для окремих категорій юридичних і фізичних осіб. Фінансовому менеджерові бажано знати про нюанси місцевого податкового законодавства, з тим щоб, з одного боку, не порушувати його, а з іншої – не проводити зайвих платежів через відсутність інформації про ті або інші пільги і преференції.

4. Специфіка офшорного бізнесу. Законодавства деяких країн передбачають створення на окремих своїх територіях сприятливого режиму роботи, який припускає повне або часткове звільнення від сплати податків суб'єктів, зареєстрованих на цих територіях. Такі райони з податковими пільгами отримали назву офшорних зон (знаходиться на видаленні від

берега) у зв'язку з тим, що останні є, як правило, острівними територіями. Зареєстровані в офшорній зоні компанії можуть взагалі не оподатковуватися.

Спортивній організації може бути вельми вигідно відкрити свій філіал (або банківський рахунок) в офшорній зоні.

Вигоди полягають в наступному: - зменшуються податкові платежі, що дозволяє забезпечити великий прибуток спортивної організації; - спрощується або повністю скасовується бухгалтерська звітність; - допускається можливість не указувати імена власників офшорної компанії.

Очевидно, що використання офшорних схем для мінімізації податків може бути доцільне для спортивних організацій, особливо якщо вони працюють із значними грошовими і валютними активами в своїй країні і за кордоном [13, 14, 52, 61, 74].

Спонсорство та залучення спонсорів. Слово спонсор стосується гаранта, поручителя, а також однієї або кількох осіб, які фінансують захід. У широкому розумінні під спонсорством розуміється фінансова підтримка особи в обмін на певну послугу, найчастіше рекламного характеру, особливу форму «бартерної реклами», коли рекламодавець не платить за власне звернення реклами, а надає , наприклад, обладнання, спортивний одяг, взуття, призи або інші товари чи послуги в обмін на певну форму реклами. У цьому сенсі спонсорство слід відрізняти від меценатства, оскільки останнє надає фінансову, матеріальну чи іншу допомогу без будь-яких умов.

Спортивне спонсорство відіграє важливу роль як для спортивної організації, так і для виробничих компаній. Як правило, компанії-спонсори в спорті самостійно вирішують такі завдання:

- створити позитивний імідж вашої компанії; якщо компанія вирішує створити собі добру репутацію, це також певною мірою змінює типологію споживчої поведінки - за інших рівних умов (ціна, якість продукції) покупці купують товари у відданої компанії під патронат і спонсорство;

- зберегти старих ділових партнерів. Це відбувається з наступних причин: по-перше, якщо компанії-виробники знають, що їхній партнер є спонсором, то вони обґрунтовано вважають, що мають справу з кредитоспроможною компанією; По-друге, якщо партнер є спонсором, він дбає не лише про свій прибуток, а й про суспільне благо.

Ці обставини, природно, утримують старих ділових партнерів (тих же покупців або постійних клієнтів компанії); - виявляти та використовувати нові можливості для бізнесу. Це пояснюється тим, що, виступаючи в ролі спонсора, компанія стає більш відомою серед потенційних партнерів, клієнтів та інвесторів, які звертаються до спонсора з новими бізнес-пропозиціями; - розвивати дух ентузіазму та єдності в самій компанії. Завдяки меценатству на підприємстві створюється більш здоровий моральний клімат, що сприяє зростанню продуктивності праці; - підтримувати окремих спортсменів, тренерів, клуби чи національні команди і таким чином розвивати фізичне виховання та спорт у цілому.

Існує два основних шляхи пошуку спонсорів і регулювання відносин між ними та спортивною організацією. Перший — скористатися спеціалізованою брокерською фірмою, яка шукає спонсорські компанії для спортивної організації. Цей метод має незаперечні переваги, які полягають у наступному: - компанія-посередник бере на себе всі комерційні ризики, що дуже практично в багатьох ситуаціях; - використання фірми-посередника є дуже бажаним для спортивних організацій, які лише починають це дослідження та не мають достатнього досвіду та підготовки в правових, податкових та інших сферах діяльності спонсорства; - спортивній організації не потрібно самому шукати спонсорів.

Звичайно, робота з посередниками має і негативні моменти. Так, наприклад, за проміжні послуги доводиться платити, причому іноді досить великі суми. Крім того, компанія-посередник за умови збереження комерційної таємниці може заробити на контрактах зі спонсорами більше, ніж сама спортивна організація. У зв'язку з цією обставиною керівництво і

фінансовий директор спортивної організації при встановленні своїх відносин зі спонсорами і компаніями-посередниками повинні враховувати обставини, що склалися і поточну ринкову ситуацію.

Другий шлях — це конкретні відносини з компаніями-спонсорами. Очевидно, щоб залучити фінансові кошти від спонсорів, керівник повинен спочатку встановити, які критерії та мотивація для нього найважливіші, щоб звернутися до почуттів індивідуальних підприємців і трудових колективів, які з них є найважливішими.

При самостійному пошуку речей для спонсорства компанії-виробники встановлюють контакти зі спортивними федераціями та окремими спортсменами на основі особистих уподобань і взаємних домовленостей [13, 14, 51, 54, 72].

Виготовлення квитків і прав на трансляції в спортивній сфері. У системі фінансування спорту важливе місце займають такі економічні інструменти, як купівля-продаж вхідних квитків, підписка та права на теле-, радіо- та інтернет-трансляції спортивних змагань і заходів. Для професійного спорту, основним продуктом якого є видовище, існує обмежена кількість способів його продажу.

Перш за все, можна представити спортивний продукт (послугу) реально присутнім на змаганнях глядачам, які спеціально прийшли на стадіони та спортивні комплекси для шоу. Ці люди купують вхідні квитки та підписку на змагання, таким чином становлячи основне джерело фінансування спорту, сплачуючи за право дивитися спортивне суперництво «вживу».

Багато любителів спорту з різних причин (фінансові, працевлаштування, відрядження тощо) не можуть особисто бути присутніми на місці проведення ігор та змагань. І тоді для задоволення попиту цієї великої групи споживачі використовують технічні засоби – радіо, телебачення, Інтернет.

Таким чином, другим значущим інструментом продажу спортивного продукту служать електронні засоби масової інформації (ЗМІ), які, з одного боку, задовольняють попит уболівальників на спортивні послуги, з іншого боку, отримують доходи від трансляції змагань і спортивних подій шляхом включення в репортажі рекламних роликів. У цій якості електронні ЗМІ виступають комерційним посередником між спортом і широкою глядацькою аудиторією, об'єднуючи наявну пропозицію і попит.

Власником послуги визнається офіційно зареєстрований виробник, що володіє всіма правилами на спортсменів і тренерів, торгові марки, фірмові найменування, пакети і що має відповідні ліцензії на даний вид діяльності. Він може реалізувати проведені їм спортивні і інші послуги різними способами: - самостійна реалізація послуги; - передача квиткового бізнесу стороннім організаціям.

Самостійна реалізація квитків ставить перед спортивним клубом ряд непростих питань: - про спекуляцію вхідними квитками; - про адекватне ціноутворення; - про захист квитків і абонементів від підробки; - про створення роздрібної і інтернет-мережи квиткового ритейла.

Необхідно відзначити, що самостійне ведення квиткового бізнесу вимагає від фахівців спортивної організації високої кваліфікації, хороших практичних навиків і наявності творчих ідей, які б дозволяли мати найбільше глядацьке завантаження стадіону при максимальній прибутковості спортивних змагань і шоу.

Залежно від конкретних умов і можливостей спортклубу (наявність власного стадіону, можливостей створення квиткового ритейла, поєднання тиккетинга з туроператорскою діяльністю), квитковий бізнес може бути переданий дочернім або незалежним компаніям на взаємовигідних умовах.

Передаючи квитковий бізнес третім особам, спортклуб знімає з себе безліч проблем по підтримці і розвитку цього специфічного виду підприємницької діяльності, а також витрат з ним зв'язаних. При цьому,

проте, клуб потенційно втрачає частину прибули в обмін на стабільність і зниження комерційних ризиків.

Іншим найважливішим способом реалізації послуг професійного спорту є продаж прав трансляції з місць проведення змагань і спортивних подій. Для того, щоб вірно представляти процедуру продажу прав на всі види трансляцій, слід спочатку визначити власника продукту, хто це: спортсмени, що беруть участь в змаганнях; тренери, що готують спортсменів до виступів, або федерації по видах спорту. Питання цей вельми важливий в тому сенсі, що тільки власник (або уповноважена ним особа) має законне має рацію його продажі.

У купівлі-продажі прав трансляції прийнято розрізняти: - ексклюзивні (виняткові) права, володар яких стає єдиним правовласником спортивного продукту. У цьому варіанті власник виняткових прав сам вирішує, кому і за якою ціною він перепродуватиме спортивний продукт; - пакетні права, які включають в собі набір з декількох прав трансляції, наприклад прямий ефір, трансляцію через Інтернет, вибіркова трансляція (16 матчів з 32 ігор чемпіонату) і т.д.; - окремі права на радіотрансляцію, на трансляцію всього матчу на наступну добу, на 10-хвилинні фрагменти ігор; право на трансляцію з редагуванням (зокрема зі вставкою власної реклами).

Що викупила ексклюзивні права трансляції, фірма перепродає їх окремим телекомпаніям і радіостанціям по індивідуальних контрактах, враховуючи платоспроможність і поточні фінансові можливості кожного конкретного покупця. В результаті ділових переговорів формується ціна на прямі трансляції, відеозаписи і демонстрації окремих моментів змагань [13, 14, 36, 54].

Рекламно-маркетингова стратегія спортивної організації. Реклама широко використовується в спорті та спортивній індустрії. Реклама необхідна окремим спортсменам і спортивним організаціям для здійснення комерційної діяльності та забезпечення отримання комерційного прибутку.

Спочатку рекламодавець визначає мету реклами, тобто те, що має бути досягнуто в результаті рекламної кампанії - підвищення популярності фірми або спортивної організації, збільшення продажів або прибутку. Потім вибір рекламного звернення та вибір засобів інформації, за допомогою яких буде встановлено контакт з різними групами.

Інформація, що поширюється в будь-якій формі та будь-яким способом серед фізичних та юридичних осіб, товарів, ідей та компаній, призначена для певного кола осіб і має на меті викликати або підтримувати інтерес до цих людей, товарів, ідей, компаній та сприяти їх реалізації.

В умовах глобалізації економічних відносин, свободи пересування людей та обміну інформацією продовжує зростати кількість любителів спорту, які відвідують змагання особисто, дивляться їх по телевізору, слухають радіопередачі чи звертаються до комп'ютерних мереж. Зараз у багатьох країнах сформувався спортивний стиль в одязі та способі життя, стало модно мати стрункy фігуру чи рельєфні м'язи. Ринок відповідним чином реагує на потреби людей: компанії, що виробляють спортивні товари та послуги, розширюють асортимент товарів, які пропонують, покращують їх якість, а також створюють новий попит.

Високий попит на спортивні товари і послуги пред'являють і професійні спортсмени, тренери, клубні і інші фізкультурно-спортивні організації. Ця частина споживчого попиту вельми специфічна своїми підвищеними вимогами до якості спортивної продукції, зручності і надійності її експлуатації.

Тенденції, що складаються на сучасних спортивних ринках, разом з масовим попитом забезпечують виробникам спортивної продукції і послуг величезні прибутки, за володіння якими йде жорстка конкурентна боротьба.

Конкуренція виявляється у всіх компонентах бізнесу, дає про себе знати при будь-якому промаху або помилці – в рекламах, в науково-дослідних розробках, в ціноутворенні, в прогнозуванні і формуванні попиту, в збуті продукції. Виграти конкурентну боротьбу в умовах постійного

протиборства з фірмами-виробниками, що змагаються, і спортивними організаціями можна лише удавшись до маркетингу, який є комплексом наук прикладного характеру про ринок і ринкові взаємозв'язки. У точнішому формулюванні маркетинг – це система координації виробничої і управлінської діяльності фірми, направлена на забезпечення збуту продукції і максимілізації прибутку.

Спортивний маркетинг є складовою частиною загального маркетингу, що має свої специфічні риси і особливості. Зокрема, у полі зору спортивного маркетингу потрапляють такі особливі об'єкти і відносини, як уболівальники, спонсори, купівля-продаж спортсменів, масовий спорт, спортивний бізнес, здоровий спосіб життя і багато що інше.

Спортивний маркетинг як наука і практичний інструментарій став формуватися до середини XX ст., коли виробництво і споживання спортивних товарів і послуг значно розширилися, а суперництво за клієнтуру і збут загострилося. Боротьба за споживача в цей період сягає такої стадії, коли забезпечити своєму товару збут виробник міг тільки завдяки маркетинговим заходам. Покупці за рахунок розширення вибору товарів, що надаються ним, і послуг стали болем розбірливими і вимогливими, саме вони почали диктувати виробникам свої умови, а не навпаки. Таким чином, до другої половини XX ст. багато фірм-виробників і професійні спортивні організації виразно усвідомлюють той факт, що споживачі підприємства, уболівальники спортклубу – один з фундаментальних компонентів успішного бізнесу, для їх залучення і утримування маркетинг просто необхідний [69, 72, 73].

Управління грошовими потоками. Отриманий організацією прибуток витрачається на різні витрати в багатьох напрямках. Одним із таких напрямів є оплата праці персоналу спортивної організації. До штату спортивної організації можуть входити різні працівники, що виконують певні функції, тренери, спортсмени.

Оплата праці в спорті, як і в багатьох інших сферах економіки, є найважливішим критерієм оцінки соціальної значущості цього виду праці, дійсним стимулом до ефективної праці. Від величини та характеру заробітної плати багато в чому залежить ставлення людей до своєї роботи: при скромній зарплаті працівники зазвичай недбало ставляться до своїх завдань, виконують роботу неякісно і половинчасто. Навпаки, висока заробітна плата створює необхідну мотивацію для високопродуктивної праці, стимулює професійну активність і творчий підхід до роботи кожного працівника.

Але з цього не випливає, що всі працівники повинні отримувати велику заробітну плату, винагорода за працю повинна бути пов'язана з кількістю і якістю роботи, з кваліфікацією працівника. Таким чином, заробітна плата має бути не лише високою, а й враховувати такі аспекти: - по-перше, розмір заробітної плати має залежати від трудового вкладу та результатів роботи кожного працівника, його досвіду та кваліфікації; - по-друге, заробітна плата працівника повинна визначатися на основі кінцевих результатів роботи всього трудового колективу; - по-третє, при оплаті праці працівників необхідно враховувати інфляційні процеси.

Наведені критерії оплати праці досить прості, але при їх перекладі на практиці неминуче виникають труднощі, пов’язані з характером роботи та обліком вкладу виконаної роботи. Перш за все, йдеться про складність оцінки інтелектуальної та розумової праці, яка має першочергове значення в роботі тренера та спортсмена.

Для вирішення труднощів, що виникають, у спорті використовується кілька видів винагороди, які іноді накопичуються і поєднуються між собою.

Ще один спосіб витрачання коштів – це виділення їх на навчально-тренувальні збори, проїзд на змагання, оплату відряджень тощо.

Видатки на ці заходи здійснюються згідно з планом-календарем спортивно-масових заходів, затвердженим до початку року. Однак є багато

спокусливих пропозицій щодо участі в різноманітних турнірах і матчах, які потребують додаткових зборів [13, 14, 54, 55, 68].

Підходячи до управління грошовими потоками, варто пам’ятати, що методи та джерела фінансування спортивних організацій у нашій країні дуже різноманітні та неоднорідні: фінансові ресурси на розвиток фізичної культури та спорту виділяють державні органи, профспілкові організації, громадські організації. бюджетні фонди, муніципалітети та освітні структури. Крім того, кошти на фізичну культуру і спорт надходять від міжнародних благодійних, наукових та інших спортивних організацій, а також від окремих меценатів і спонсорів. Багато спортивних клубів і організацій здійснюють власну підприємницьку діяльність - видають газети, журнали, довідники, виготовляють сувеніри, значки, вимпели та іншу спортивну символіку, продають права на теле- і радіотрансляції змагань і інтерв'ю, здійснюють трансфери або купівлю-продаж спортсменів. , ведуть види комерційної діяльності.

З метою визначення ефективності фінансових функцій менеджменту, які виконуються тренером-менеджером використаний метод анкетування керівників спортивних організацій, тренерів-менеджерів, які працюють з командами, виступаючими в чемпіонатах України у вищій і першій лігах.

У анкетуванні взяло участь 39 осіб. У їх числі 9 осіб – заслужені працівники фізичної культури, 3 людини – заслужені тренери України, 10 осіб – директора СДЮШОР, 7 осіб – керівники обласних організацій фізкультурно-спортивних суспільств, 10 осіб – тренери команд вищої ліги по різних видах спорту.

Стаж роботи був наступним: 16 осіб із стажем роботи понад 20 років, 15 осіб із стажем роботи від 15 до 20 років, 8 осіб із стажем роботи від 10 до 15 років.

Працівники фізичної культури, які анкетувалися, представляли різні спортивні суспільства. Форма анкети додається. Результати анкетування представлені в таблиці 3.1.

З результатів дослідження видно, що всі фінансові функції менеджменту мають високий рейтинг. Це говорить про високу значущість кожної з функцій. Фінансування спортивної організації дуже важливий і важкий процес, оскільки грошей завжди не вистачає. І з одного боку їх потрібно правильно розподіляти, а з другого боку постійного поповнювати касу з різних джерел.

Таблиця 3.1

Місце ефективності спортивних та фінансових функцій менеджменту, виконувані тренером-менеджером

№ п/п	Спортивні та фінансові функції менеджменту	Ефективність функцій у %	Значущість функцій
1	Фінансове планування діяльності в спортивній організації	89,7	I
2	Залучення спонсорів	88,4	II
3	Управління потоками готівки	87,2	III
4	Аналіз попередніх періодів фінансової діяльності	82,3	IV
5	Вигідне інвестування грошових коштів	81,3	V
6	Управління податками	73,2	VI
7	Реалізація квитків і прав трансляції	70,4	VII
8	Реклама і маркетингова стратегія	69,4	VIII

Опитані фахівці визначили значущість спортивних та фінансових функцій таким чином: на першому місці – фінансове планування діяльності спортивної організації – 89,7 %; на другому – залучення спонсорів – 88,4%; на третьому – управління потоками готівки – 87,2 %; на четвертому – аналіз попередніх періодів фінансової діяльності – 82,3 %; на п'ятому – вигідне інвестування грошових коштів – 81,3 %; на шостому – управління податками

– 73,2 %; на сьомому – реалізація квитків і прав трансляції – 70,4 % ; на восьмому – реклама і маркетингова стратегія – 69,4%.

Способи і джерела фінансування спортивних організацій вельми різноманітні і неоднорідні. Велике місце в нім займає державне фінансування. Проте, за останній час все велике місце займає самофінансування, яке відбувається за рахунок власної підприємницької діяльності. Становлення нової спортивної індустрії і формування ринків спортивних послуг не завжди проходить гладко. Досить часто недосконала законодавча база заважає розвитку меценатства і спонсорства в спорті, формуванню ефективної системи правового і соціального захисту спортсменів і тренерів. Далекі від досконалості схеми оподаткування виробників спортивних товарів і послуг [13, 14].

Але позитивні зміни, що намітилися останнім часом, в цій найважливішій сфері економічних відносин дозволяють говорити про майбутні сприятливі перспективи цієї індустрії і її інфраструктури.

ВИСНОВКИ

1. На підставі науково-методичної літератури і діяльності сучасних передових спортивних організацій визначені завдання і спортивні функції тренерів-менеджерів, які сприяють високій ефективності в економічній діяльності різних організацій фізичної культури і спорту.

2. Результатами дослідження визначені ефективність і місце кожній з фінансових функцій менеджменту, що діють в організаціях фізичної культури і спорту:

- фінансове планування діяльності спортивної організації - 89,7%
- залучення спонсорів - 88,4%
- управління потоками готівки - 87,2%
- аналіз попередніх періодів фінансової діяльності - 82,3%
- вигідне інвестування грошових коштів - 81,3%
- управління податками - 73,2%
- реалізація квитків і прав трансляції - 70,4%
- реклама і маркетингова стратегія - 69,4%

3. Результати дослідження за визначенням завдань і ефективності спортивних функцій менеджменту дозволяють:

- використовувати отриманий матеріал в учбовому процесі по підготовці тренерів-менеджерів на факультеті фізичного виховання;

- підвищити якість підготовки тренерів-менеджерів на сучасному етапі розвитку суспільства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрєєв С. В. Економіка спорту та управління. Львів: ЛДУФК, 2020. 305 с.

2. Антонова Н. О. Економічні аспекти управління спортивними організаціями. *Фізичне виховання і спорт*, 2021, № 3, С. 40-53.

3. Антонюк В. М. «Управління ризиками в спортивних організаціях. *Сучасний спорт*, 2022, № 8, С. 15-28.

4. Білик С. Г. Сучасні підходи до організації спортивних заходів. *Журнал спортивної економіки*, 2020, № 5, С. 30-44.

5. Білодід М. В. Адаптивний менеджмент у спорті. Одеса: Чорномор'я, 2019. 320 с.

6. Бойко М. Г. Роль лідерства у спортивному менеджменті. *Вісник фізичної культури*, 2021, № 11, С. 12-28.

7. Бондаренко В. С. Планування і контроль у спортивному менеджменті. *Український журнал спорту*, 2022, № 9, С. 28-41.

8. Василенко Т. Ю. Розвиток спортивного менеджменту в Україні. *Вісник фізичного виховання*, 2020, № 9, С. 28-41.

9. Гончар О. С. Роль менеджменту у розвитку масового спорту в Україні. *Науковий вісник НУФВСУ*, 2020, № 2, С. 45-58.

10. Гончар О. С. Управління спортивними організаціями в умовах ринкової економіки. Київ: Наукова думка, 2018. 295 с.

11. Гончаренко В. М. Менеджмент фізкультурно-спортивних організацій. Дніпро: Університет друку, 2020. 295 с.

12. Грищенко О. Ю. Адаптивне управління в спортивній діяльності. Дніпро: Промінь, 2021. 310 с.

13. Дорошенко А. О. Управління спортивними командами: ключові аспекти. *Сучасний спорт*, 2020, № 8, с. 25-39.

14. Зайцев О. В. Інноваційний менеджмент у спортивних клубах. *Менеджмент та маркетинг*, 2021, № 4, С. 10-24.

15. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Верховна Рада України, 2020.

16. Зінченко П. І. Соціальний менеджмент у спортивній діяльності. *Фізична культура і здоров'я*, 2021, № 10, С. 40-52.

17. Зубченко П. С. Інновації в управлінні спортивними клубами. Львів: Каламар, 2021. 250 с.

18. Іваненко А. С. Сучасні тенденції у фінансовому менеджменті спортивних організацій. *Економіка і управління*, 2020, № 8, С. 45-59.

19. Іванов І. О. Основи спортивного менеджменту. Київ: Наукова думка, 2019. 256 с.

20. Іванченко П. В. Організаційний менеджмент у спорті. Київ: Вища школа, 2020. 320 с.

21. Коваленко О. В. Інновації в управлінні спортивними змаганнями. *Науковий вісник* НУФВСУ, 2020, № 7, С. 22-34.

22. Коваль А. І. Особливості маркетингових стратегій у спортивній діяльності. *Фізична культура і спорт*, 2019, № 4, С. 32-41.

23. Козак М. О. Функціональний аналіз управління у фізичній культурі. *Наукові записки НУФВСУ*, 2021, № 3, С. 45-60.

24. Кравченко В. В. Спортивний менеджмент в умовах глобалізації. Київ: Либідь, 2022. 270 с.

25. Кравчук Л. С. Роль державного управління у розвитку фізичної культури та спорту. *Актуальні проблеми економіки*, 2019, № 5, С. 8-20.

26. Лавріненко Ю. С. Керівництво спортивною діяльністю. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 265 с.

27. Лапшин А. В. Інноваційні підходи до управління спортивними організаціями. Харків: Освіта, 2019. 290 с.

28. Левченко О. С. Маркетингові стратегії спортивних клубів. *Економіка і менеджмент спорту*, 2019, № 2, С. 25-38.

29. Лещенко І. В. Маркетингові підходи до просування спортивних послуг. *Журнал спортивної науки*, 2022, № 7, С. 22-33.

30. Лисенко М. Г. Фінансове управління в спортивних організаціях. *Фізичне виховання і здоров'я*, 2019, № 6, С. 40-52.

31. Литвиненко Ю. П. Ефективність системи менеджменту у спорті. *Науковий часопис*, 2019, № 10, С. 33-47.

32. Літвінова Т. П. Теорія і практика управління спортивними заходами. Львів: Каламар, 2019. 280 с.

33. Мельник О. В. Аналіз ефективності управління спортивними заходами. *Спортивна наука України*, 2021, № 3, С. 22-34.

34. Мельник О. П. Вплив спортивного менеджменту на розвиток масового спорту. *Фізична культура та здоров'я*, 2020, № 6, С. 35-48.

35. Михайленко І. А. Менеджмент фізкультурно-оздоровчої діяльності. Одеса: Чорномор'я, 2022. 260 с.

36. Петренко О. В. Стратегічний менеджмент у фізичній культурі. Львів: Світ, 2020. 310 с.

37. Петриченко Т. В. Інноваційні підходи до управління спортивними клубами. *Журнал економіки і спорту*, 2020, № 5, С. 12-25.

38. Петрусенко В. О. Менеджмент спортивних проєктів: теорія та практика. *Журнал економіки спорту*, 2022, № 5, С. 30-44.

39. Поляков В. І. Основи управління спортивними клубами. Харків: Університетська книга, 2020. 270 с.

40. Поляков О. А. Ключові аспекти управління спортивними проектами. *Науковий журнал економіки спорту*, 2022, № 6, С. 12-27.

41. Пономаренко І. О. Стратегічне управління спортивними федераціями. *Економіка і спорт*, 2021, № 4, С. 10-23.

42. Програма підготовки менеджерів спортивних організацій. Київ: Національний університет фізичного виховання і спорту України, 2022.

43. Романюк П. В. Стратегії розвитку спортивного менеджменту в Європі. *Проблеми фізичної культури*, 2021, № 7, С. 18-30. 1

44. Савченко А. М. Роль фінансового менеджменту у спортивних клубах. Спортивна наука і практика, 2019, № 6, С. 18-27.

45. Савченко Д. М. Фінансовий менеджмент у фізичній культурі та спорті. Одеса: Південний видавничий дім, 2021. 300 с.

46. Савчук Д. С. Сучасні тенденції розвитку спортивного менеджменту. *Менеджмент і спорт*, 2022, № 1, С. 14-27.

47. Сердюк Т. П. Планування та стратегія в менеджменті спортивних заходів. *Спортивний менеджмент*, 2019, № 9, С. 18-29.

48. Сидоренко Л. М. Маркетинг у спортивній діяльності. Харків: Освіта, 2021. 285 с.

49. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту в Україні на період до 2028 року. Київ: Міністерство молоді та спорту України, 2019.

50. Тимченко І. І. Управління спортивними організаціями. Київ: Вища школа, 2018. 300 с.

51. Федоренко Н. О. Теорія і практика спортивного менеджменту. Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2021. 280 с.

52. Яременко М. І. Особливості менеджменту у спортивних організаціях. Журнал економіки спорту, 2020, № 2, С. 15-27.

53. Ярошенко Н. М. Маркетинговий менеджмент у спортивних клубах. Київ: Видавничий дім «Академія», 2021. 275 с.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ, ЗДОРОВ'Я ТА ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

ДОДАТКИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

з теми: Ефективність використання сучасних підходів спортивного менеджменту в дитячо-юнацькій спортивній школі

Виконав: студент II курсу, групи 8.0173-с-з
Спеціальність 017 Фізична культура і спорт
Освітня програма Спорт
Поповенко Костянтин Анатолійович
Керівник: д.п.н., професор Сватьєв А.В.
Рецензент: к.п.н, доцент Коваленко Ю.О.

Запоріжжя – 2024 рік

Додаток А

А Н К Е Т А

Які найбільш значущі фінансові функції менеджменту в спортивній організації

- ☐ Фінансове планування діяльності спортивної організації
- ☐ Аналіз попередніх періодів фінансової діяльності
- ☐ Вигідне інвестування грошових коштів
- ☐ Управління податками
- ☐ Залучення спонсорів
- ☐ Реалізація квитків і прав трансляції
- ☐ Реклама і маркетингова стратегія
- ☐ Управління потоками готівки

Дякуємо за вашу участь в анкетуванні !