

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління ціноутворенням спортивного закладу у повоєнний час »

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-ба
спеціальності 073 Менеджмент
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Коваленко Д.А.
Керівник: зав. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук державного управління, проф.
Бікулов Д.Т.
Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Коваленко Дар'я Андріївна

1. Тема роботи «Управління ціноутворенням спортивного закладу у повоєнний час»

керівник роботи: Бікулов Д.Т., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, проф.

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № _____ 887-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМ ЗАКЛАДОМ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМ ЗАКЛАДОМ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМ КЛУБОМ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
8 таблиць
9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання _____ 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
(підпис)

Д.А. Коваленко _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Д.Т. Бікулов _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми зумовлена необхідністю ефективної конкуренції на ринку послуг та забезпечувати діяльність організації, яка надає послуги різним категоріям клієнтів в ситуації, в якій на перший план виходить проблема удосконалення інституціональних засад ціноутворення спортивного закладу.

Метою дипломного дослідження є розробка теоретичних пропозицій та практичних рекомендацій щодо ціноутворення спортивними закладами та її інституціональних засад. Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання розглянути понятійний апарат у сфері інституціонального забезпечення управління спортивними закладами; визначити економічні та суто інституціональні складові політики управління спортивними закладами; дослідити сучасні підходи та проблеми управління спортивними закладами; провести структурний аналіз та здійснити оцінку показників ефективності управління спортивними закладами;

Об'єктом дослідження є система ціноутовення спортивними закладами у м. Запоріжжі. Предметом дослідження обрано інституціональні засади в системі управління спортивними закладами м. Запоріжжя.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг 64 сторінок, з них 7 рисунків, 20 таблиць. Список використаних джерел складає 47 найменувань.

СПОРТ КЛУБ, ЦІНОУТВОРЕННЯ, БІЗНЕС, МЕНЕДЖМЕНТ, ПРИБУТОК,
ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЇ, БІЗНЕС-ПЛАН, ОРГАНІЗАЦІЯ

ABSTRACT

The master's qualification work on "Price-making of jym in the post-war period" is a comprehensive study of the problem of management of educational and sports institutions in market conditions.

The urgency of the topic is due to the need for effective competition in the services market and to ensure the activities of the organization that provides services to different categories of customers in a situation where the problem of improving the institutional framework of management comes to the fore.

The purpose of the thesis is to develop theoretical proposals and practical recommendations for the management policy of sports facilities and its institutional framework. To achieve this goal, the following tasks were set to consider the conceptual framework in the field of institutional support for the management of sports facilities; determine the economic and purely institutional components of the policy of sports facilities management; to study modern approaches and problems of sports facilities management; to carry out the structural analysis and to carry out an estimation of indicators of efficiency of management of sports establishments;

The object of the study is the management system of sports facilities in Zaporozhye. The subject of the research is the institutional principles in the management system of sports facilities in Zaporizhia.

To achieve the goal defined in the work, the methodology of economic science was used, a system of general scientific and special research methods was used.

The work consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of sources used. The total volume is 64 pages, including 7 figures, 20 tables. The list of used sources is 47 items.

SPORT CLUB, PRICE, BUSINESS, MANAGEMENT, PROFIT, EFFICIENCY, INVESTMENT, BUSINESS-PLAN, ORGANIZATION, VAT

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РОЗГЛЯД ПРОБЛЕМИ...	10
1.1. Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження.....	10
1.2. Аналіз теорії та практики сфери дослідження.....	17
1.3. Практика та методи удосконалень.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СПРАВ ОБЛАСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	25
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності об'єкта.....	31
2.3. Виявлення проблем в діяльності об'єкта.....	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНААЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТА В СФЕРІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	50
3.1. Напрями та технологія удосконалення діяльності фірми.....	50
3.2. Концептуальні основи адаптації в кризовому середовищі.....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	63

ВСТУП

Кваліфікаційна робота магістра на тему “Управління ціноутворенням спортивного закладу у повоєнний час” є комплексним дослідженням проблеми ціноутворення спортивної установи в ринкових умовах.

Недостатність інституціонального забезпечення ціноутворення, відсутність цілісності та економічного характеру державної політики в сфері спорту призводить до того, що, навіть формальні цілі не досягаються, а державні ресурси витрачаються без всякої користі. Оптимальність ціноутворення в першу чергу забезпечує економічний характер, адже тільки за оптимальних умов ціноутворення можливе існування системи, яка не заради самої себе, а заради досягнення цілей ціноутворення.

Разом з цим очевидними є події та факти:

- зростання уваги до проблем ціноутворення спорту;
- формування здорового ціноутворення життя населення;
- розвиток ціноутворення об'єктів тощо;
- ціноутворення, які б могли використовуватись в якості спортивних закладів за наявності інвестицій.

Таким чином, на перший план виходить проблема удосконалення ціноутворення, які б дозволяли більш ефективно використання комунальних закладів.

Актуальність теми ціноутворення зумовлена необхідністю вирішення ряду теоретичних і практичних завдань в сфері ціноутворення розвитку спортивних комунальних закладів, збалансовуючи ціноутворення різних та цілі підприємства. Зрозумілим є те, що впровадження ефективних засад ціноутворення ускладнюється специфічними особливостями суспільства, власності, економічних відносин і механізму ціноутворення підприємств, що посилюється різною соціально-економічною ситуацією в різних регіонах.

До цього часу засади ціноутворення в сфері управління спортивними закладами. Відсутність комплексного підходу до ціноутворення спортивними

зкладами і формування системи ціноутворення ним також свідчать про значні недоробки в ціноутворення цих процесів. Ще не створені умови, у яких політика в ціноутворення спортивними закладами могла б ефективно виконувати свою роль у підвищенні рівня і якості життя населення.

Метою дипломного дослідження є розробка теоретичних пропозицій та практичних рекомендацій щодо ціноутворення спортивними закладами та її засад. Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- розглянути понятійний апарат у сфері ціноутворення управління спортивними закладами;
- визначити економічні складові політики ціноутворення спортивними закладами;
- дослідити сучасні підходи ціноутворення спортивними закладами;
- провести структурний аналіз та здійснити оцінку показників ефективності ціноутворення спортивних закладів;

Об'єктом дослідження є управління спортивним закладом у м. Запоріжжі.

Предметом дослідження обрано засади ціноутворення управління спортивними закладами м. Запоріжжя.

Для досягнення визначеної в роботі мети використовувалися низка загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: метод аналізу дав змогу дослідити теоретичні здобутки українських та зарубіжних науковців у; метод синтезу забезпечив розуміння сутності проблеми, економіко-статистичні методи забезпечили дослідження тенденцій та наслідків управлінської політики; конкретно-історичний аналіз – для уточнення основних понять, які зазнали змін у процесі розвитку державної політики у сфері управління спортивними закладами, теорії інституціоналізму; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків із проблемних питань.

Інформаційною базою досліджень є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних та регіональних конференцій, підручники та навчальні посібники тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові висновки придатні для застосування в умовах діяльності реальної організації, яка діє в умовах ринку та сучасної системи публічного управління.

Запропоновані у кваліфікаційній роботі теоретичні підходи, висновки і рекомендації також можуть бути використані як підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері менеджменту, у тому числі стосовно управління реальними організаціями.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг 60 сторінок, з них 7 рисунків, 20 таблиць. Список використаних джерел складає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСАД ЦІНОУТВОРЕННЯ СПОРТИВНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Історичні аспекти формування ціноутворення в менеджменті спортивних закладів

Управління спортивними закладами та ціноутворення являє собою важливу складову в менеджменті організації. Цей напрям, хоча і має конкретну спрямованість, охоплює майже всі сфери життєдіяльності суспільства, від соціальної сфери, оскільки впливає на якість, тривалість життя громадянина до промислово-економічної сфери, де використання спортивних закладів є фактором, який спонукає власників підприємств до впровадження інновацій, що загалом поліпшують бізнес-процеси, роблячи їх більш ефективними.

На нашу думку, причиною такої ситуації є відповідний рівень підприємницької культури та ціноутворення. Чим вище культурно-соціальний рівень бізнесу, тим більше розуміння відповідальності перед суспільством та власне бажання створювати позитивний вплив на суспільство без всіляких додаткових стимулів.

Теоретичні та практичні досягнення вчених західної школи зводяться до того, що будь-які дії підприємця мотивовані вигодою, чим вище досвід та рівень ціноутворення, якість інституційних формувань, тим більшою мірою виявляється свідомість у створенні відносин ціноутворення в суспільстві, коли позитивний вплив на ціноутворення дорівнює негативному або перевищує його.

Саме інституціональні засади є першоосновою ціноутворення. Другу основу ціноутворення складають технологічні рішення. Свідомість про необхідність організації ціноутворення виробництва та природи має бути притаманна тільки власнику фірми. Тільки в цьому проблема ціноутворення може бути вирішена, саме технологічним шляхом. Інноваційні технології ціноутворення, які дозволяють отримувати більший дохід при споживанні меншого обсягу ресурсів

необхідні саме в процесі реалізації політики ціноутворення.

Умови формування політики ціноутворення надають невеликий обсяг можливостей для обґрунтування ціноутворення будь якої глобальної проблеми. Термін певної проблеми означає наявність волі керівництва вирішити певну проблему ціноутворення та демонстрацію непереборності таких намірів, що має бути безумовною властивістю політики ціноутворення.

Інституціональні основи спортивного ціноутворення складаються з низки норм, правил, які регламентують підприємницьку діяльність, управління ціноутворення, зміст, характер процесів, які відбуваються в межах ціноутворення спортивної організації, особливості ціноутворення, поведінку учасників процесу тощо.

Діяльність організацій, яка пов'язана із ціноутворенням здорового способу життя, як уникнення зайвих трансакційних витрат ціноутворення, які опосередковані витратами на лікування професійних та загальних захворювань.

1.2. Інституціональні основи ціноутворення спортивної організації

Поняття ціноутворення увійшло в науковий обіг з давніх часів, а з появою економічних теорій, як певний засіб, науковий, що розглядає такі категорії, як наука і політика, через призму формальних суспільства.

Економічна система еволюціонує, проходячи різні етапи накопичення та обігу якісних ознак. З методологічної точки зору, у теорії Т. Веблена є те, що в основу аналізу суспільства покладається психологічне трактування економічних процесів [9].

Заміна конкуренції ціноутворенням призводить до зростання ціни і зниження виробництва. Відбувається нехтування загальними інтересами суспільства, природа ціноутворення взагалі розглядається, як сукупність факторів виробництва [6].

Зміст інституціонального підходу ціноутворенням полягає у тому, щоб не обмежуватись аналізом економічних категорій і процесів у чистому вигляді, а включити до аналізу позаекономічні фактори.

Інституціоналізм ціноутворенням не визнає принцип економічної оптимізації, тобто не розглядає суб'єктів господарювання, як елементів цільової функції. Вони розглядаються, як суспільні елементи, які відповідають певним звичкам та правилам, тобто «інституціям».

За інституціональним підходом інтереси ціноутворення первинні, дії економічних суб'єктів визначаються ситуацією у економіці взагалі, а не навпаки. Цілі та пріоритети ціноутворення формуються суспільством, вони слідкують за суспільством.

Економіка ціноутворення вважається статичною та врівноваженою системою, а навпаки, динамічною та керованою процесами що носять динамічний характер.

Поведінку людини, як первинного елемента ціноутворення важко спрогнозувати, керуючись лише раціональністю, тому ціноутворення та показники визначаються не завжди суто економічними факторами.

Ціни вважаються консервативними факторами ціноутворення, на відміну від витрат попиту, пропозиції, інфляції. Незважаючи на всі логічні, з точки зору ціноутворення обставини ціни часто не змінюються, або, навпаки, змінюються без причини.

Завдання ціноутворення в економіці полягає не тільки у тому, щоб спрогнозувати ціноутворення, а й сформулювати відповідну модель ціноутворення та сприяти змінам у суспільній свідомості.

1.3. Методологія ціноутворення, як техніка ефективного управління

Методологія ціноутворення носить більшою мірою емпіричний характер, вона оснований на емпіричних оцінках, експертних думках, розгляді економічних проблем у зв'язку із соціальними, політичними та правовими. До цього часу не

існує єдиної методології ціноутворення, лише досвід у вирішенні конкретних проблем [7].

Трансакційний тобто суто раціональний підхід щодо ціноутворення економічних організацій спирається на ідеї Р. Коуза. На відміну від теорії агентських відносин акцент робиться на стадії ціноутворення, а на стадії виконання угод. В одній із версій цього підходу головною пояснювальною категорією виступають витрати виміру кількості та якості товарів і послуг, пропоновані в угоді. Інша теорія цього напрямку розглядає спеціальні механізми, які використовуються для оцінки поведінки учасників контрактних відносин, вирішення спірних питань, адаптації до неочікуваних змін, застосування санкцій до їх виконання з найменшими зв'язками та витратами [19].

Тоді є і способи досягнення прийнятного стану – умовні угоди. Угоди сприймаються у більш широкому сенсі, ніж просто взаємовідносини кількох осіб. Основою угоди є витрати та вигоди, які виникають у процесі та у результаті їх реалізації.

Поняття в контексті управління та механізмів ціноутворення означає сукупність норм, інституцій, що діють в межах таких норм, методологію роботи, спрямовані на визначений результат ціноутворення. Інституційні засади дв сфері фізичної культури і спорту є основою управлінського механізму, який відображається на навколишньому середовищі та стані членів суспільства.

Сучасними вченими загально визначаються та визнаються наступні категорії ціноутворення, які можливо віднести за значенням до інституційних засад та складових механізму ціноутворення: моніторинг стану, фінансові стягнення та диференціювання ціноутворення та проведення вимірювань за різними методиками.

Спробуємо сформулювати об'єкт та предмет ціноутворення в сфері спорту з погляду на інституціональні засади.

Під політикою ціноутворення в менеджменті розуміється система свідомих дій заради досягнення мети. Політику, від комплексу цільових заходів відрізняє ще й те, що політика є специфічним ладом, сукупністю підходів, що характерні

для ціноутворення. Будь-яка політика має місію – вплив на процеси ціноутворення у суспільстві. Суспільство відноситься до ціноутворення, як до конкретного явища, розділяє його або, навпаки – ні.

Інституціональні засади ціноутворення складаються з п'яти основ, які разом забезпечують впровадження місії тощо.

Перша основа – морфологічна, що визначає зміст та цілі ціноутворення, суспільну потребу у певний період часу на певній території.

Друга основа – нормативна, що є сукупністю які необхідні для реалізації політики та ті, що породжує сама політика у процесі ціноутворення. Чим більш ґрунтовні та вищі за ієрархією такі норми, тим більший вплив справляє ціноутворення. Нормативна основа ціноутворення створює механізми та надає важелі для ціноутворення.

Третя основа ціноутворення означає сукупність організацій та установ, які забезпечують реалізацію політики в межах наданих їм нормативною основою повноважень.

Четверта основа ціноутворення - сукупність ресурсів, які потрібні для реалізації політики та економічні наслідки ціноутворення, які приносить політика в результаті реалізації.

П'ята основа ціноутворення – наукова, означає необхідність наукового обґрунтування та моніторингу реалізації політики. Ця складова має бути суто філософського осмислення, інколи взагалі сприймається в тому вигляді, який є.

Потужність складових ціноутворення визначається бажанням суб'єкта розвивати основи. На рис 1.1 видно умовне зображення інституціональних засад ціноутворення, їх взаємозв'язок та значення.

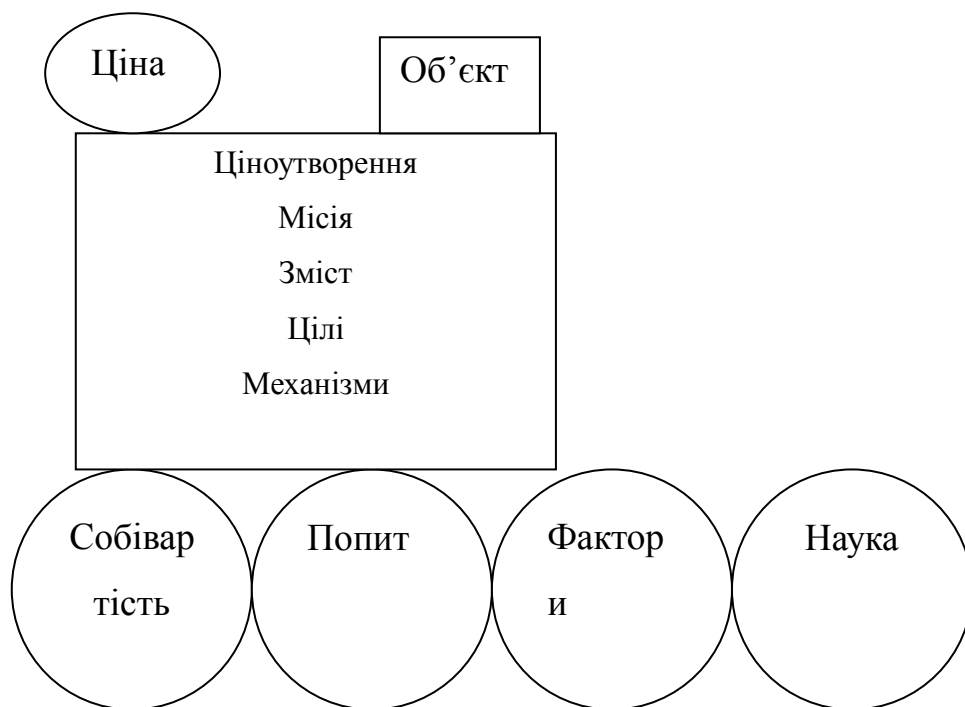


Рис 1.1 Умовна схема інституціональних засад ціноутворення

Незбалансованість інституціональних засад ціноутворення стає причиною виникнення не прогнозованих наслідків, якими може бути недосягнення цілей ціноутворення, негативний імідж тощо.

Безумовну важливість має суб'єкт ціноутворення та його ідентифікація. При розгляді державної політики, суб'єктом політики є фірма, в корпоративній політиці, суб'єктом є власник. В першому випадку інтереси суб'єкта виражає система ціноутворення в другому система органів корпоративного управління.

Структурну складову інституціональних засад політики складає система ціноутворення, які повинні безпосередньо реалізовувати ціноутворення в сфері спортивних організацій. Говорячи ми маємо на увазі те, що в межах нормативних повноважень за наявності необхідних ресурсів ціноутворення діють у визначених межах, застосовуючи певні підходи та принципи.

Отже, інституціональні засади ціноутворення можна визначити, як систему, що забезпечує управлінську, ресурсну, виконавчу та соціально-психологічну базу для її реалізації.

Економічний характер ціноутворення, складається з таких елементів, як:

- оцінка впливу, який справляє кожний суб'єкт на організацію;
- оцінка впливу, який справляє організація в цілому;
- оцінка факторів зовнішнього середовища, які справляють вплив на суспільство через його суб'єктів або в цілому;
- інституціональна трансформація всіх вищезазначених еквівалентів у грошовий вимір.

Така трансформація ціноутворення може бути інституціональною, оскільки навіть найбільш точний, за математичними критеріями рейтинг або оцінка не визначають об'єктивно. В контексті ціноутворення, особливість ринкової економіки на засоби виробництва така.

Об'єктивність ціноутворення необхідна перед усім для визначення зворотної реакції на негативний вплив. Якщо держава не в змозі примусити або переконати підприємця зупинити ціноутворення, то вона повинна компенсувати наслідки цього впливу. Компенсація має бути спрямованою як на суспільство так і на довкілля – відновлення ушкоджених територій, вирівнювання біологічного балансу тощо.

Незважаючи на багатофакторність та різноспрямованість ціноутворення є певною мірою цілісною системою. Наскільки це системно залежить між тим від інституцій, які побудовані на свідомості та розумінні економічної вигоди. Саме економічна вигода є ключовим елементом ціноутворення у сучасному суспільстві. Ідеологічні догми ціноутворення втрачають свій зміст.

Важливою причиною, що генерує та наповнює змістом ціноутворення є громадська думка та настрої. Громадська думка – погляди переважної частини членів суспільства, активних громадян. Активність громадян виявляється у розумінні політики ціноутворення, формуванні установок та довіри, за якою люди готові витримувати обмеження. Громадська думка у сучасних умовах формується під впливом сил, є результатом ціноутворення та політичних технологій, які системно або спорадично впливають на суспільство. Громадська думка формується під впливом інформації, стосовно проблем, яких вона стосується,

поширення цієї інформації та її характеристик [10, с.3-4].

Інформація в ціноутворенні може класифікуватись наступним чином:

1) Інформація про стан ціноутворення фірми, яка має бути:

- своєчасною, тобто реально допомагати суспільству застосовувати необхідні заходи ціноутворення;
- правдивою, відображати дійсний стан та показники ціноутворення;
- зрозумілою пересічним громадянам (цифри та коментарі фахівців);
- асоційованою із конкретною проблемою (на цю проблему вже має сформувався громадська думка);
- обережною та адекватною (інформація не повинна викликати бурхливих людських реакцій та паніки).

2) Інформація про діяльність окремих підприємств та організацій:

- показники мають бути точними та зрозумілими. В цьому випадку немає сенсу утворювати складні рейтинги до яких інтегровані десятки показників.

Найбільш негативним з інституціональної точки зору можна вважати те, що захистити себе від шкідливих екстерналій, пов'язаних із навколишнім середовищем, можуть ті, хто не потерпає від результатів підприємницької діяльності, що приносить негативні наслідки. Можна сказати, що в умовах глобального світу інформація стає одним із найважливіших інституціональних факторів. Інформація щільно пов'язана із поняття ціноутворення та її застосуванням (табл.1.3):

Таблиця 1.3

Групи учасників системи взаємовідносин в системі менеджменту

	Суспільство	Природа
I	Власники засобів виробництва та капіталу, які встановлюють межі та контролюють процес досягнення необхідних їм вигод при визначених витратах	Обставини непереборної сили, що призводять до великих змін оточення, порушуючи систему розподілу вигод та витрат, джерелом яких є глобальна або квазіглобальна екосистема
II	Працівники, підприємці, громадяни, які	Повернення до них власного негативного

	пасивно впливають на природу, при тому, що цей вплив є негативним. Вони не визнають екологічної політики і орієнтуються на ймовірність покарань за певні порушення	впливу, синергізованого відповіддю глобальних або квазіглобальних екосистем першого рівня у вигляді погіршення умов праці, життя та стану здоров'я
III	Держава, яка встановлює та забезпечує функціонування інституцій (у вигляді норм та організацій), що забезпечують, обмеження конфлікту між сторонами першого та другого рівнів, що зменшує ризик виникнення глобальних катастроф	Природні врівноважуючи та відновлюючи механізми, які включаються та використовуються у разі науково-практичного розуміння та застосування, поєднання з технологічними інноваціями
IV	Громадянське суспільство – люди, які розуміють необхідність розбудови гармонійних взаємовідносин із навколишнім середовищем	Утворені людиною еколого-економічні комплекси, які забезпечують та підтримуються в результаті свідомо-позитивного відношення людини до довкілля

За класифікацією, яку приведено в цій таблиці рівень групи оцінюється за ступенем негативного впливу на суб'єкта. Чим нижче рівень групи, тим більш інтенсивними мають бути інституціональні засади та відповідна ним політика, що забезпечує належну суспільну відповідь.

Інституціональні засади ціноутворення визначають рамки певного виду діяльності, що являють собою напрямки управлінського впливу, які спрямовують діяльність фірми у необхідному напрямку.

Багатьма сучасними вченими та науковими діячами минулого відзначається те, що політика ціноутворення має суто поведінковий (соціально-психологічний) та економічний характер (відображає співвідношення витрат та вигод підприємців та домогосподарств). В економічній науці А.Маршал розпочав розглядати результати взаємодії природи та економіки, як «зовнішні ефекти» або «екстерналії», що мають соціально-економічний зміст [42 с.55].

В сучасній науці, застосовується три основних визначення «екстерналій». Перше, екстерналії це – вплив ціноутворення на економічних суб'єктів, що

приймають участь в економічних угодах, на третіх осіб, які участі не приймають на вигод не отримують, оскільки екстерналії не приймають участі у ринковому механізмі ціноутворення та визначають або поглиблюють несправедливий розподіл благ у ринковій економіці [10; с.26].

Друге, екстерналії, це - ринкові ефекти, вигоди та витрати, що виникають в результаті виробництва та споживання товарів, які не отримали відображення у цінах [17, с.128; 39].

Третє, екстерналія, це свідомо негативний або позитивний вплив однієї людини на добробут іншої.

Специфіка ціноутворення спортивним закладом визначає потребу в розбудові інституційних засад, які встановлюються на основі подвійної мети управління закладом, які полягає у спортивній (тренерський) сфері та економічному (підприємницькому контексті), які спрямовані на досягнення спортивних результатів та окремо – отримання прибутку.

При аналізі системи ціноутворення можна визначити чіткий взаємозв'язок між ефективністю спортивних результатів, як у команд, так і окремих спортсменів з економічними результатами. Знижуються суспільні витрати на систему охорони здоров'я, особисті витрати громадян.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМИ ЗАКЛАДАМИ

2.1. Сутність та зміст менеджменту спорту на сучасному етапі

Розглянемо соціально-освітню та соціально-економічну роль та значення фізичної культури та спорту в Україні та Запорізькій області.

Система спортивних клубів в Україні являє собою мережу приватних, державних та комунальних закладів, які побудовані у різних організаційно-правових формах. Ключовим елементом у організаційно-правовому питанні є джерело фінансування та право власності на приміщення та обладнання клубу.

Також, важливим аспектом менеджменту спортивного закладу є підготовка висококваліфікованих робітників в сфері управління спортивними закладами, які забезпечуватимуть ефективне управління фінансово-господарською діяльністю клубу. Розглянемо основи діяльності спортивного закладу, до яких додається низка підприємницьких заходів, що забезпечують пряме або опосередковане фінансування клубу.

1) Фізичний розвиток населення є ключовим напрямком діяльності органів місцевого самоврядування та відповідних комунальних підприємств. Фізична культура, яка розвиває здібності людини, має значний благотворний вплив на здоров'я людини, відповідно – знижує трансакційні витрати громадян. Здоров'я нації впливає на економіку, стимулює економічне зростання та добробут суспільства та місцевих громад. Регулярні заняття фізичною культурою та спортом значно підвищують фізичну працездатність людини і позитивно впливають на розумову діяльність. Вони сприяють розвитку загальної витривалості організму, покращують здоров'я, покращують волю і моральні якості, створюють позитивні риси, емоційний фон. Фізичний розвиток знижує трансакційні витрати громадян та органів місцевого самоврядування, які надають можливість спрямовувати доходи домогосподарств у більш ефективних та корисних для суспільства цілях.

2) Визначення в якості мети необхідності продовження працездатного віку громадян та зниження витрат соціальних фондів. Численні експериментальні та емпіричні дані показують, що фізична культура та спорт значно подовжують працездатний вік людини та збільшують тривалість її життя.

3) Духовний розвиток населення, розвиток морально-вольових якостей, що забезпечується наявністю відповідної інфраструктури, необхідної для занять спортом та фізичною культурою, активного відпочинку.

2. Збільшення кількості організацій з підтримки фізичної культури та спорту, в тому числі завдяки розвитку неурядових організацій, діяльність яких призводить до:

- підвищення якості послуг, які надаються за рахунок посилення конкуренції;

- збільшення податкових надходжень до бюджету та соціальних фондів;

- збільшення кількості робочих місць та нарахувань на заробітну платню.

3. Збільшити дохід від виробництва та реалізації товарів для занять фізичною культурою та спортом.

4. Фізичні вправи допомагають розвинути позитивні установки у молодих людей, посилюють почуття патріотизму.

3. Тенденції у галузі фізичної культури та спорту в Україні відповідають світовим тенденції у фізичній культурі та спорті, а саме:

1. Активний розвиток спортивного підприємництва та підтримка цієї діяльності з боку органів місцевого самоврядування

2. Посилення ролі держави та місцевих органів влади у розвитку масового спорту та його дозвільної діяльності, заходи, що спрямовані на подолання демографічної кризи.

3. Потужне зростання інтересу до вищого класу спорту, як до соціального ліфту, який надає можливість соціального зростання молоді.

4. Інтернаціоналізація конкуренції в сфері спорту та спортивного менеджменту.

5. Опора на середній (функціональний) зв'язок управління в спорті.

6. Орієнтація на спортивний маркетинг та рекламу.

7. Світ, який активно розвиває учнів та членів суспільства.

Сучасні тенденції розвитку студентського спорту у світі такі:

1. Ефективна система державного регулювання розвитку спорту в навчальних закладах.

2. Фізичне виховання і спорт є невід'ємною частиною та вирішальною ланкою національної системи освіти в ряді країн.

3. Високий соціальний статус національних студентських спортивних організацій, їх тісна, законодавчо врегульована співпраця з Міністерством спорту, Міністерством освіти та Національним олімпійським комітетом. Чітке розмежування сфер впливу та відповідальності.

4. Наявність нормативно-законодавчої бази для розвитку фізичного виховання та спорту в навчальних закладах.

5. Сучасна матеріально-технічна база спортивних занять для дітей та молоді.

6. Ефективна система організації студентських змагань у країні, підготовки та участі спортсменів у міжнародних змаганнях.

7. Сучасне інформаційне забезпечення розвитку фізичного виховання та спорту в навчальних закладах, пропаганда національних та міжнародних досягнень у галузі студентського спорту.

8. Активна міжнародна діяльність щодо зміцнення авторитету країни шляхом висування її представників до керівних органів Міжнародної університетської спортивної асоціації, організації різних видів міжнародних заходів (змагань, конференцій, фестивалів) [6, с. 439].

Останнім часом в Україні спостерігається позитивна динаміка щодо показників стану цієї галузі. Ці тенденції включають до себе:

- розширення мережі закладів фізичної культури та спорту та збільшення кількості людей, які займаються фізичною культурою та спортом;

- збільшення витрат на одну особу, яка займається фізичною культурою, збільшення середніх витрат на одного учня у спортивній школі;

- збільшення коштів з державного бюджету на зберегти національних видів спорту та забезпечення участі у міжнародних національних змаганнях для спортсменів-інвалідів;

- збільшення обсягу фінансування галузі фізичної культури і спорту з бюджету, збільшення капітальних вкладень на розвиток баз та центрів для Олімпійських ігор

Навчання, що фінансується за рахунок коштів Державного бюджету;

- збільшення кількості працівників у галузі фізичної культури і спорту, кількості присвоєних спортивних оцінок та звань, кількості клубів у галузі фізичної культури та спорту, а також фізкультурно-оздоровчих центрів компаній та організацій [3, с. 20].

Основними цілями у галузі фізичної культури та спорту до 2022 року є:

1) збільшення частки громадян, що займаються спортом.

Існує дві групи факторів, що дозволяють досягти масового характеру фізичної культури та спортивного руху.

1 група факторів - це об'єктивні фактори, що визначають масу фізичної культури та спортивних занять.

До них належать саме такі:

- рівень розвитку матеріальних основ фізичної культури та спорту;
- підготовка спеціалістів, кількість та якість навчання.

Група 2, це - суб'єктивні фактори, що впливають на вирішення проблеми масового характеру фізичної культури та фізичної активності. До них належать:

- формування громадської думки та індивідуальної обізнаності щодо розвитку цінностей фізичної культури та спорту;
- формування стійких мотивів, ціннісних орієнтацій населення щодо фізичної культури та спортивної діяльності;
- розкриття та встановлення потреб населення у фізичній культурі та спортивній діяльності, оновлення важливості здоров'я, рівня фізичної підготовленості, фізичної культури особистості в загальній ієрархії цінностей людини та суспільства [8, с. 22].

Отже, основними напрямками державної політики (стратегії) щодо сфери фізичної культури та спорту є:

1. Залучення більшості населення країни до систематичної фізичної культури та спорту, а також впровадження здорового способу життя, який зрештою є позитивним значенням. Цей фактор матиме вплив на поліпшення якості життя громадян.

2. Забезпечити інноваційний характер створення та розвитку промислової інфраструктури.

3. Покращення фінансового, особистого та пропагандистського забезпечення фізичної культури та спорту.

4. Підвищення конкурентоспроможності українського спорту на міжнародному спортивному полі шляхом створення ефективної системи підготовки найкращих спортсменів та спортивного резерву з використанням новітніх наукових знань.

5. Безкомпромісна боротьба проти вживання допінгу в спорті [7].

Результати Олімпійських та Паралімпійських ігор у Сочі призвели до збільшення припливу дитячих спортивних шкіл та підвищення обізнаності у цьому виді спорту. У зв'язку з цим необхідно підтримувати високу конкурентоспроможність російського спорту. Рівень конкурентоспроможності у галузі фізичної культури та спорту визначається:

- матеріально-технічна база;
- наукова основа;
- біомедичні дослідження;
- технологічні можливості країни; - якість тренувань у спортивному резерві;
- рівень підготовки керівників; - рівень підготовки тренерів.

Організація, це - група людей, діяльність яких координується для досягнення поставлених спільних цілей. Група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають один одного частиною групи;

- існування мети, яка розглядається як загальна мета для всіх нові організації;

- нехай члени групи працюють разом досягти спільних цілей.

Організація з фізичної культури та спорту - юридична особа, яка, незалежно від її організаційно-правової форми, здійснює діяльність у галузі фізичної культури та спорту як основну діяльність Положення цього Закону від 04 грудня 2007 р. «Про фізичну культуру та спорт в Україні» [9], що регулюють діяльність організацій фізичної культури та спорту, застосовуються відповідно до ПП, які ведуть діяльність у галузі фізичної культури та спорту як основного виду діяльності.

Загальна характеристика організації:

1. Організаційні ресурси. Ресурси організації з фізичної культури та спорту включають персонал організації, капітал, матеріали, технології та інформацію. Все це формує внутрішнє середовище організації. Метою організації фізичної культури та спорту є трансформація різних для досягнення поставленої мети.

2. Залежність організації від зовнішнього середовища. Організація фітнесу та спорту залежить від зовнішнього середовища як з точки зору ресурсів, так і стосовно своїх клієнтів.

3. Розподіл праці в організації. Розрізняють горизонтальний і вертикальний поділ праці. Горизонтальний поділ праці передбачає поділ на паралельно функціонуючі підрозділи всередині організації. Великі складні організації з фізичної культури та спорту розбиваються по горизонталі, утворюючи підрозділи, які виконують конкретні завдання та досягають конкретних цілей. Ці підрозділи зазвичай називають відділами або службами. Вертикальний поділ праці передбачає координацію роботи складових організації: відділів, служб, різних підрозділів.

4. Необхідність управління в організації. Для досягнення поставлених цілей організації фізичної культури та спорту завдання їх підрозділів повинні координуватися вертикальним розподілом праці.

Фізкультурно-спортивні асоціації та організації займають важливе місце в

організації. Фізична культура та організація спорту є основними компонентами системи фізичної культури та спорту. В Україні створюються та діють асоціації фізичної культури та спорту, також за участю держави. Сюди входять спорт та спортивні асоціації від профспілок, спортивні та спортивні асоціації від органів державної влади, асоціації (спілки та федерації) з різних видів спорту (включаючи їх структурні підрозділи професійного спорту).

Порядок створення, реєстрації, реорганізації та (або) ліквідації фізкультурно-спортивних асоціацій (асоціацій, спілок, асоціацій) встановлений федеральним законом.

Через громадські об'єднання, враховуючи особливі особливості, передбачені цим законом [10].

Можуть бути визнані суто громадські асоціації (федерації, профспілки, федерації), які через складність культивованих видів спорту та інших характеристик не мають можливості діяти на більш ніж 50% території України. Перелік цих федерацій визначається федеральним органом виконавчої влади у галузі фізичної культури та спорту у співпраці з Національним олімпійським комітетом.

Основні завдання, функції, структура, питання членства, вибори керівних органів, господарська діяльність, фінансування, соціальний захист спортсменів та працівників фізичної культури та спорту, а також встановлення власного символу передбачені статутом фізкультурно-спортивних асоціацій. Громадяни України обираються до керівних органів загальнонаціональних фізкультурно-спортивних асоціацій.

Асоціації фізичної культури та спорту можуть вступати до міжнародних спортивних асоціацій (федерацій, профспілок, федерацій), набувати прав та нести обов'язки, що відповідають статусу міжнародних асоціацій, якщо ці права та обов'язки не суперечать загальновизнаним принципам та нормам міжнародного права.

Чемпіонати, чемпіонати, кубкові змагання та інші офіційні спортивні змагання, а також міжнародні спортивні змагання, заходи з підготовки до участі в

міжнародних спортивних змаганнях та їх участь збірними командами з різних видів спорту, що входять в єдиний календар фізичної культури, відпочинок та спортивні заходи забезпечуються, мають право брати участь у різних заходах.

Характер та зміст лідерської роботи у галузі фізичної культури та спорту можна розкрити лише з урахуванням специфіки цієї галузі. Тому заходи щодо підвищення їх ефективності пов'язані як із загальними проблемами управлінської роботи, так і з характеристиками, що виникають в результаті їх діяльності підприємств.

Зміст роботи керівника спортивної школи та її особливості полягають у тому, що фізична культура та спорт є предметом управління соціальною сферою; Існує міждисциплінарний характер діяльності. У процесі виробництва спостерігається поліфункціональність.

Фізична культура і спорт є об'єктом управління соціальною сферою.

Соціальна сфера - сукупність галузей, компаній, організацій, які безпосередньо пов'язані між собою і визначають характер і рівень життя людей, їх добробут і споживання.

Організації у галузі фізичної культури та спорту виконують специфічні функції, пов'язані із задоволенням конкретних потреб. Продуктом виробництва в цій галузі є охорона здоров'я та розважальні послуги, які в даний час задовольняють різні потреби фізичної культури та спортивної спрямованості людей. У галузі фізичної культури та спорту послуги є основним результатом праці.

Більшість послуг, що надаються та споживаються у галузі фізичної культури та спорту, стосуються соціальних та культурних послуг, що мають ряд специфічних характеристик:

1. Недоторканість. соціальні та культурні послуги не зачіпаються.
2. Невіддільність соціальної та культурної послуги від її джерела.
3. Невідповідність якості. Якість соціальних та культурних послуг сильно варіюється залежно від місця, часу та інших факторів, пов'язаних з їх наданням.
4. Непостійність. Соціокультурна послуга не може підтримуватися з часом і

накопичується для подальшого впровадження. Послуга - це не річ, а процес, діяльність. тоді як виробництво та споживання відбуваються одночасно у часі та просторі.

Перелічені характеристики соціокультурних послуг як основного продукту фізичної культури та спорту вимагають від виробників та продавців особливих підходів, що дають змогу ефективно організувати виробництво та продаж цього продукту.

Специфіка індустрії фізичної культури та спорту така:

- ринок може задовольнити потреби лише в певний момент часу, і немає можливості створити резерви та запаси, за винятком ринку спортивних товарів.

- задоволення специфічних потреб суспільства у спортивних шоу та спортивних заходах;

- має високу орієнтацію образу та сприйнятливості до змін відповідно до модних тенденцій;

- часто надмірно політизований;

- у міру розвитку суспільства воно набуває великого соціального значення як інструмент поліпшення здоров'я нації, пропаганди здорового способу життя та боротьби з асоціальними явищами [25].

Міждисциплінарний характер діяльності полягає в тому, що сфера діяльності менеджерів у галузі фізичної культури та спорту різноманітна: навчальні заклади різних видів; муніципалітети; органи державної влади; різноманітні аматорські та професійні спортивні організації (клуби, спортивні споруди, асоціації тощо); компанія з виробництва та продажу спортивних товарів тощо.

На думку М. Томіча, знання менеджера в галузі фізичної культури та спорту можна розділити на три групи:

1. Технічні знання та навички.
2. Знання теорії управління.
3. Концептуальні знання [26, с. 125].

Менеджмент у галузі фізичної культури та спорту базується на двох теоріях:

теорії загального управління та теорії спорту. Отже, менеджеру в цій галузі потрібні знання як із спорту, так і із загального управління.

Багатофункціональність виробничого процесу. Система управління може мати багатофункціональні функції. Це функції, пов'язані за певною властивістю для досягнення особливого ефекту. Багатофункціональність передбачає, що фахівці компанії здатні швидко освоїти як сусідні, так і віддалені робочі зони, можуть швидко переключатися з одного виду діяльності на інший і можуть оптимально розподіляти час між різними напрямками роботи.

Необхідно звернути увагу на багатофункціональність управлінської діяльності у галузі фізичної культури та спорту. У діяльності менеджера у галузі фізичної культури та спорту є функції з багатофункціональним призначенням. Функції, зв'язані за певною характеристикою для досягнення особливого ефекту.

Наразі лише спортивно-тренувальний клуб для дітей та молоді (ДЮКФп) та молодіжна школа мають право проводити фазу підготовки до спорту та зміцнення здоров'я. Початкове навчання - ДЮКФП, ДЮОШ, Спортивна школа для дітей та молоді Олімпійського резерву (СДЮОШОР); Навчально-тренувальний процес - молодіжна школа, молодіжна школа, вдосконалення спортивних навичок - молодіжна школа, молодіжна школа; вища спортивність - СДЮОШОР.

Дитячо-юнацька спортивна школа проводить навчально-тренувальний процес з групами початкової освіти та виховання та навчання. Навчальні групи відкриваються на базі однієї навчальної групи для чотирьох груп початкового навчання.

На базі діючих молодіжних спортивних шкіл, які досягли високого рівня роботи з підготовки юних спортсменів, буде створена спеціалізована дитячо-юнацька школа Олімпійського резерву з одного або декількох видів спорту. Обов'язковою умовою реструктуризації спортивної школи у спортивну школу є наявність квоти на формування принаймні двох груп спортивних удосконалень у спорті.

Основним завданням СЮОШОР є підготовка висококваліфікованих спортсменів, які зможуть поповнити склад кандидатів до збірних команд країни,

республіки та чемпіонської команди з командних видів спорту.

ДЮСШ, СЮШОР керує директор, призначений з числа професіоналів, які мають фізичну культуру або педагогічну підготовку та мають досвід роботи з дітьми. Директор здійснює загальне керівництво роботою спортивної школи і несе відповідальність за організацію та стан усього навчання та тренувань.

Педагогічна, методична та адміністративно-господарська робота з підбору та розміщення тренерського, викладацького та адміністративного персоналу.

Теоретичний аналіз особливостей технології управління кадрами у сфері фізичної культури й спорту показав, що проблема вдосконалення управління трудовим колективом розглядалася в друкованих працях вітчизняних і зарубіжних фахівців, але сучасні фітнес-організації, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, вимагають розробки нового підходу щодо змісту складників кожного з аспектів технології управління кадрами [8; 9].

Така технологія повинна включати сучасний зміст усіх необхідних складників і їх застосування у правильній послідовності.

У процесі управління персоналом менеджер фізкультурно-спортивної організації повинен використовувати низку взаємозв'язаних ключових елементів її технології, сукупність яких І. І. Переверзін розглядає як цикл менеджменту людських ресурсів, у якому постійно повинен підтримуватися стан, що сприяє ефективному функціонуванню фізкультурно-спортивної організації.

Основними елементами циклу менеджменту людських ресурсів є планування, підбір; оцінка професійної діяльності; винагорода; навчання й підвищення кваліфікації [6].

Проведений аналіз технології ціноутворення в практиці роботи організацій фітнес-спрямованості за допомогою соціологічного опитування показав, що найголовнішою з функцій процесу управління є мотивація кадрів ($M_x = 2,25$), друге місце - контроль та оцінка їхньої діяльності ($M_x = 2,85$), третє – навчання та підвищення кваліфікації ($M_x = 2,9$), на четверте, п'яте місця респонденти поставили планування й підбір кадрів ($M_x = 3,35$).

На думку більшості респондентів, найважливішим критерієм відбору кадрів

є професійний рівень, 2-ге та 3-ге місця зайняли ініціативність і ставлення до роботи (по 20%). Найменший відсоток голосів отримали індивідуальні якості й освіта (по 15 %).

Під час підбору кадрів у фітнес-організаціях, насамперед, як зазначили опитувані, ураховуються вивчення анкетних даних та співбесіди □ 35 %, результати випробувального терміну □ 30 %, по 20 % результати конкурсу й рейтинг успішності навчання у вищому навчальному закладі та лише 10 % респондентів зазначили, що враховуються зовнішні дані.

В умовах динамічного розвитку фізкультурного руху фахівці прийшли до висновку, що одним із вагомих компонентів ефективної роботи фізкультурно-спортивних структур є підвищена увага до принципів управління фізкультурними кадрами. Установлено, що існує дві категорії принципів управління кадрами. До першої категорії відносять принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадрами. Другу категорію утворюють принципи, які визначають розвиток системи управління кадрами [1; 2].

Аналіз спеціальних літературних джерел доводить, що для кожної конкретної фітнес-організації механізм ціноутворення формується з таких елементів: цілі ціноутворення; критерії управління; фактори управління; методи впливу на ці фактори управління; ресурс. Особливість механізму ціноутворення полягає в тому, що він характеризує засоби ціноутворення, які не є застиглими раз і назавжди, а змінюються в процесі управління за структурою, співвідношенням, важливістю тощо.

65% опитуваних керівників організацій фітнес-спрямованості вважають, що найбільш дієвими в сучасних умовах є фінансово-економічні методи управління, які реалізують матеріальні інтереси участі людини в структурних процесах через використання товарно-грошових відносин. 30% респондентів вважають, що дієвішими є організаційно-адміністративні методи, 15% – соціально-психологічні методи. Аналіз літературних джерел доводить, що професійно вмiле застосування фінансово-економічних та організаційно-адміністративних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне управління, а не використання

якогось одного методу. На це потрібно звернути увагу керівників організацій фітнес-спрямованості [3; 7].

На думку 45% опитуваних, на ефективність управління кадрами в сучасній фітнес-організації впливає використання фінансово-економічних методів мотивації; 20%-адекватна організаційна структура управління, 15% - це професійно-особистісна характеристика керівника, по 10 %-наявність організаційної структури та створення системи післядипломної освіти.

Обробка й аналіз результатів анкетування показав, що на практиці використовується саме «європейська» модель ціноутворення (55%), що цілком підтверджує зміст друкованих праць фахівців із кадрового менеджменту та доводить доцільність саме цієї моделі, адже в ній ураховуються позитивні та ліквідовуються негативні сторони «американської» і «японської» моделей.

Історичні й організаційні проблеми фізичної культури полягають у наявності явних перешкод до якісного впровадження різних видів рухової активності.

Проведене соціологічне дослідження дало змогу встановити сучасні проблеми в роботі з кадрами в організаціях фітнес-спрямованості. Перше місце в цьому займає проблема регламентації функціональних обов'язків (це відзначають 35% опитаних керівників організацій фітнес-спрямованості й фахівців із питань управління кадрами). Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації та, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Однією з актуальних проблем управління кадрами фітнес-структур була й залишається проблема розробки та впровадження механізмів мотивації співробітників (35 % опитаних).

За допомогою власного соціологічного опитування ми визначили, що не менш актуальною на сьогодні є проблема чисельності кадрів - 15 %, а 10 % стверджує, що актуальною є проблема планування кількості складу, й лише 5% називають проблему якісної характеристики кадрів.

Серед радикальних заходів, які потрібно вжити, щоб покращити систему управління кадрами в організації фітнес-спрямованості, на погляд 35%

респондентів, слід розробити чіткі функціональні обов'язки співробітників і регламент роботи. 30% зазначили, що варто використовувати фінансово-економічні стимули для забезпечення ефективної роботи; 15% – створити позитивний соціально-психологічний клімат, 10% - підтримувати трудову дисципліну та впровадити передові технології кадрового менеджменту.

Аналіз спеціальних літературних джерел доводить, що використання фінансово-економічних стимулів для ефективної роботи кадрів, розробка чітких функціональних обов'язків співробітників і регламент роботи не є єдиними й універсальними заходами покращення системи управління кадрами в організації фітнес-спрямованості, а також важливе створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [5; 10].

Висновки й перспективи подальших досліджень. Отже, управління кадрами – багатогранний і виключно складний процес, що має специфічні особливості й закономірності. Знання їх украй потрібне керівникам і фахівцям сучасних організацій фітнес-спрямованості для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості роботи та продуктивності праці.

На сьогодні розв'язання проблеми ефективного управління фізкультурними кадрами в організаціях фітнес-спрямованості є доволі актуальним, а саме потрібний перегляд ставлення сучасних керівників до проблем управління людськими ресурсами, адже західні та вітчизняні спеціалісти з кадрового менеджменту відзначають, що нині провідну роль відіграють кадри.

Аналіз технології використання кадрового менеджменту в практиці роботи організацій фітнес-спрямованості засвідчив, що найголовнішою з функцій процесу управління є мотивація кадрів, що, на думку зарубіжних дослідників, неприпустимо.

Результати соціологічного дослідження свідчать, що ефективно управління кадрами фітнес-організацій має відповідати чіткій регламентації функціональних обов'язків кадрів, «європейській» моделі управління, фінансово-економічним методам управління та найважливішому критерію відбору та відповідному професійному рівню. Одними з важливих функцій процесу управління

фізкультурними кадрами у вітчизняних організаціях фітнес-спрямованості є мотивація кадрів.

2.2. Принципи наукового менеджменту в системі ціноутворення

Специфіка ціноутворення спортивного закладу зумовлена поєднанням його соціальної місії та підприємницької сутності. Спортивний заклад є важливим з точки зору розвитку та підтримки населення місцевої територіальної громади та вирішення особистих проблем громадян, які проживають на території громади.

В даному контексті існує необхідність згадати систему організації виробничої діяльності, автором якої вважають американського інженера Тейлора.

Назва, надана системі Тейлора та суміжним системам – науковий менеджмент. Термін було введено у науковий обіг під час роботи Комісії з залізничних тарифів. Існують також інші назви, наприклад "ефективна технологія", "промислове машинобудування", в Європі в цьому сенсі вживався термін "раціоналізація". Всі ці концепції відображають застосування концепції Тейлора в більш широкому контексті і включають ціноутворення, розподіл праці, планування, розрахунок операцій та систему суворої трудової дисципліни, яка, як правило, підтримується диференціацією чисел.

Характерними рисами наукового ціноутворення є впевненість у принципі раціональності, використання переважно кількісних методів ціноутворення. Крім того, тейлоризм недооцінює соціальний характер організації та звертається рівнозначно як до людей так і до машин. У першій половині 20 –го ст. навчання керівництву обмежувалось викладанням, основною метою якого є підвищення продуктивності праці шляхом раціонального вимірювання всіх факторів виробництва, усунення втрат та повторень в роботі, пошуку оптимального способу ведення операцій.

Це призводить до зменшення кількості помилок, підробок та витрат часу на тренування. Крім того, предметна спеціалізація виключає будь-яку різницю між винагородою за управління людьми та управління речами. Наукове управління

зменшило організаційні конфлікти, тиск з боку однолітків та експлуатацію робітників.

У своїй роботі "Принципи наукового управління" Тейлор стверджує, що «науковий менеджмент - це не одне, а поєднання науки і гармонії, але ніякого розбрату, співпраці, але ніякого індивідуалізму максимальної продуктивності та поліпшення добробуту кожної людини "[16].

Науковий менеджмент ціноутворення, як правило, пов'язаний не з переліченими принципами ціноутворення, а з низкою цілком конкретних «ефективних» методів, багато з яких і сьогодні використовуються в компаніях та бізнес-школах і складають основу сучасного ціноутворення.

Використання ціноутворення для вимірювання часу роботи є найбільш часто згадуваним елементом у контексті ціноутворення. Тейлор ввів хронометраж ціноутворення під час роботи на сталеливарному заводі. Популярна приказка: "ціноутворення - це хронометраж".

Підхід Тейлора до вимірювання продуктивності в годинах доповнив дослідження та аналіз ціноутворення, засновані на одиниці аналізу. Розбивши процес і покращивши ефективність кожного з них, вони визначили оптимальний спосіб ціноутворення. Потім вони поширюють цей метод як робочий стандарт для всієї галузі, збільшуючи тим самим ефективність ціноутворення. Подальші дослідження Гілбретса щодо ціноутворення призвели до експериментів Елтона Мейо і сприяли розвитку школи людських відносин в управлінні.

Науковий підхід до ціноутворення, який полягає у встановленні стандартів найкращої практики. Він охоплює як стандартизацію інструментів та обладнання для кожного виду робіт, так і ціноутворення "дій та рухів працівника для кожного робочого класу". Мета ціноутворення - підвищити взаємозамінність деталей - була сприйнята виробниками з цікавістю. Дотепер ціноутворення розглядалася як універсальний засіб підвищення ефективності. Глобальний рух за стандартизацію, який існував, вважав, що міжнародна стандартизація ціноутворення призведе до світового миру.

Одне з найважливіших нововведень ціноутворення у ранньому науковому

управлінні - письмова реєстрація стандартів ціноутворення. Ручні навички аналізували, вимірювали, розбивали на компоненти, усі необхідні дані записували та зберігали письмово в "бюро ціноутворення", створеному за ініціативою керівників, відданих науковому управлінню. Крім того, велися розрахунки заробітної плати для кожного працівника відповідно до його індивідуальних показників та довгострокових планових та координаційних документів ціноутворення, створених на той час, таких як діючі діаграми, плани та «діаграми Ганта», які були необхідними до ціноутворення запровадження комп'ютерного планування. Крім того, кожен працівник отримував письмові інструкції з роботи в нових стандартизованих робочих процесах. Друковані робочі замовлення були ще одним новим елементом. Вони, як і терміни, були пов'язані з поняттям ціноутворення. Ці елементи є звичною практикою сьогодні, а характеристики наукового управління, такі як точність, запис та систематизація навичок, накопичені як перший крок до автоматизації ціноутворення.

Диференціація заробітної плати вважалась також ключовим способом управління ціноутворенням виробничого підприємства.

Наукове керівництво вважало, що необхідно точно визначити норми та розміри стимулів, щоб мотивувати робітників працювати в строгих межах системи. Для цього ціноутворення диференціювали залежно від виду роботи, встановлювали на «справедливий» рівень, розраховували з урахуванням моменту часу, а штрафи та премії встановлювались залежно від недостатнього виконання чи перевиконання норм графіка роботи.

Найяскравіший приклад різної заробітної плати в дії у принципах наукового менеджменту, коли робітник виготовляв із нього 47 тонн замість звичних 12,5 тонн на день і пропонували 1,85 доларів на день замість \$ 1,15 ефективність надмірних бонусів. Цей елемент системи ціноутворення небезпечно наближається і може призвести до класичного перевантаження людини.

Основні стимули ціноутворення також були встановлені на рівні майстрів та керівників. Найвідомішою в цьому сенсі була система "завдань та винагород" Ганта. На додаток до фінансової винагороди в науковому управлінні, було також

моральне заохочення на всіх рівнях і, піднесення наукової раціональності на противагу відсталості та р упередженням та формуванню відносин наставництва між господарем та підлеглим.

Ефективність ціноутворення може бути здійснена без організації ефективного бухгалтерського обліку.

Опір найманих робітників є однією з проблем ціноутворення, що постає перед власником в організації ефективної роботи підприємства.

Обговорення ціноутворення не було б повним, не згадуючи жорстокого протистояння організованого робочого класу системі.

Основним завданням ціноутворення має бути забезпечення підприємцю максимального прибутку в поєднанні з максимальним достатком для кожного працівника, зайнятого на підприємстві.

Ми вживаємо слова "максимальний прибуток" у найширшому розумінні і маємо на увазі не лише високі дивіденди для ціноутворення або єдиного власника компанії, але й розвиток кожного окремого напрямку ціноутворення на найвищому рівні, щоб забезпечити послідовність реалізації цього прибутку.

Аналогічним чином, максимальний добробут для кожного працівника, зайнятого в компанії означає не тільки вищу винагороду порівняно з тим, що зазвичай отримують люди на його роботі, але перш за все розвиток кожного працівника до максимального рівня ціноутворення, доступного йому як правило, забезпечувати роботу найвищої якості в межах її природних можливостей; і далі, це означає надавати йому роботу саме такої якості, коли це можливо.

Той факт, що досягнення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним процвітанням персоналу, зайнятого в його компанії, має бути двома основними завданнями управління, здається настільки самоочевидним, що навіть згадувати бізнесменів та організованих робітників виступає за мир, і що, можливо, більшість з обох сторін не вірить у можливість регулювання своїх відносин ціноутворення таким чином . щоб інтереси обох сторін стали однаковими.

2.3. Проблеми ціноутворення спортивними закладами в Запорізькій області

Управління спортивними закладами в Запорізькій області здійснюється наступним чином. Першу ланку управління складають власники спортивних закладів: департамент фізичної культури та спорту, управління комунальної власності Запорізької обласної ради та Запорізької міської ради; приватні власники у особі акціонерів спортивних клубів та закладів; відокремлені підрозділи підприємств, які використовують спортивні заклади з двоєдиною метою: отримання прибутку та соціальне забезпечення працівників.

В комунальній власності знаходяться наступні заклади: дитячі юнацькі спортивні школи та інтернати, спеціалізовані та загальні спортивні клуби. Такі клуби надають доволі вузький спектр послуг, вони використовуються в якості баз для підготовки збірних команд з різних видів спорту, якщо інфраструктура об'єктів дозволяє проводити відповідні тренування.

В приватній власності знаходяться спортивні клуби, які надають широкий спектр послуг, в тому числі послуги з оренди приміщень, для проведення тренувань, проведення тренувальних зборів, власне – тренувань.

З огляду на різноманітність діяльності та цілей клубів, вища ланка управління клубами має різноспрямовану структуру.

Структура управління – центробіжна, що забезпечує задоволення потреб та інтересів різних сегментів клієнтів, вона забезпечує рух інформації в системі управління в напрямку від елементів суб'єкта та специфіки об'єкта.

Управління комунальним спортивним закладом, який надає спортивні послуги здійснюється наступним чином.

1) Умовним власником організації є місцева громада або орган державної влади, який здійснює оперативне управління спортивним закладом. Спортивний заклад має три основних джерела фінансування. Основне – бюджетні асигнування, які спрямовуються на забезпечення діяльності спортивного закладу згідно з кошторисом (рис.2.3.):

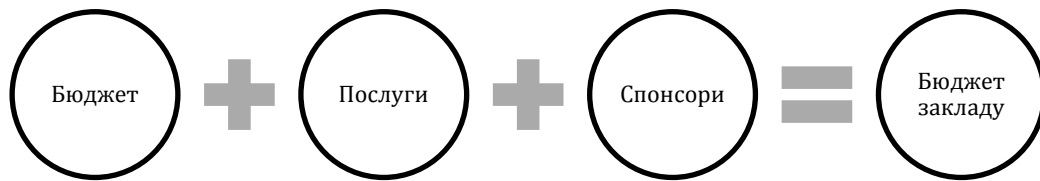


Рис.2.3. Схема фінансування комунального спортивного закладу

В такий спосіб організація отримує більшу частину фінансування з бюджетного джерела, таким чином отримуючи забезпечення за виконання своєї соціальної функції. В сучасних умовах бюджетне фінансування є недостатнім, отже спортивний заклад має виконувати додаткові функції: надавати послуги з оренди та проводить тренування на клубній основі, тобто отримуючи платежі від осіб, які займаються фізичними вправами або від третіх осіб, що здійснюють підтримку різних спортивних акцій.

Іншою формою управління є управління спортивними закладами, які підпорядковані спортивним товариствам та відомчим організаціям з різних видів спорту, різних сфер. Такими організаціями є:

- Запорізьке обласне відділення Комітету з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України спільно співпрацює з місцевими органами влади та фізкультурно-спортивними організаціями а саме:

- Департаментом освіти і науки облдержадміністрації;
- Управлінням молоді, фізичної культури та спорту облдержадміністрації;
- Національний Олімпійський Комітет;
- Фізкультурно-спортивними товариствами: Україна, Колос, Спартак, Динамо;
- федерації з відповідних видів спорту;
- Запорізька обласна федерація учнівського спорту;
- Спортивна студентська спілка України.

В якості клієнтів є сенс розглядати організацій, які працюють у Запорізькій

області:

- заклади дошкільної освіти (ЗДО) – 523;
- заклади загальної середньої освіти (ЗЗСО) – 543;
- заклади професійної (професійно-технічної) освіти (ЗПО) – 30;
- заклади фахової передвищої освіти (I-II рівнів акредитації) - – 25;
- заклади вищої освіти (ЗВО) III-IV рівнів акредитації – 8.

Фізкультурно-оздоровча робота у Запорізькому обласному відділенні спрямовується на охорону та зміцнення здоров'я учнівської та студентської молоді, підвищення опірності й захисних сил організму, поліпшення його працездатності; на своєчасне формування (у першу чергу – у учнів молодших класів) життєво важливих рухових умінь та навичок, розвиток фізичних якостей і забезпечення належного рівня фізичної підготовленості та фізичної культури взагалі; на виховання стійкого інтересу до рухової активності, потреби в ній, вироблення звички до здорового способу життя. Все це впроваджується в життя як на уроках фізичного виховання та фізичної культури, так і під час участі у оздоровчих заходах в позанавчальний час («День здоров'я», туристичні походи тощо).

У 2019 році існувала проблема фінансування фізкультурно-оздоровчих та спортивно-масових заходів, які включені до календарного плану Запорізького відділення, з місцевих бюджетів. Департамент освіти протягом 2019 року надав 160 тис. грн.. на проведення обласних заходів та відрядження на всеукраїнські змагання серед учнівської молоді.

Студентський спорт, проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивно-масових заходів з місцевого бюджету не фінансувалися.

- оптимізація структури та завдань діяльності філії, приведення перспективних планів відповідно до завдань Комітету та чинному законодавству;
- створення та забезпечення функціонування єдиного інформаційного спортивного та освітнього середовища, запровадження електронного документообігу, координація діяльності закладів освіти, спорту Запорізької області щодо розбудови ЄІОС регіону;

- участь спільно з органами управління освітою у проведенні моніторингу, статистичного аналізу стану та прогнозування перспектив і напрямів розвитку, підвищення якості фізичного виховання, спорту в Запорізькій області.

Схема фінансування відомчого спортивного закладу відрізняється від схеми фінансування комунального закладу наступним чином. Організація отримує найбільшу частку фінансування від умовного власника, яким є організація-умовний власник. Такий умовний власник фінансує конкретні заходи в межах кошторису та забезпечує оплату відповідних рахунків, які відповідають цільовому призначенню асигнувань у необхідний бюджетний термін. Фінансування відомчих спортивних закладів відбувається на основі участі організації у бюджетному процесі, який триває протягом року, що передуює плановому (бюджетному).

Спортивний заклад надає проект плану заходів та кошторис на забезпечення життєдіяльності, виконання своїх функцій тощо. В межах даного проекту відбувається розгляд кошторису, який затверджується розпорядником коштів, тобто – умовним власником організації.

Схема фінансування відомчого спортивного закладу є неефективною, оскільки соціальне завдання поєднується з економічним та виникає стан в якому ефективність одного зрізу діяльності поєднується з іншим, при цьому не досягаючи стану синергії (рис.2.4):

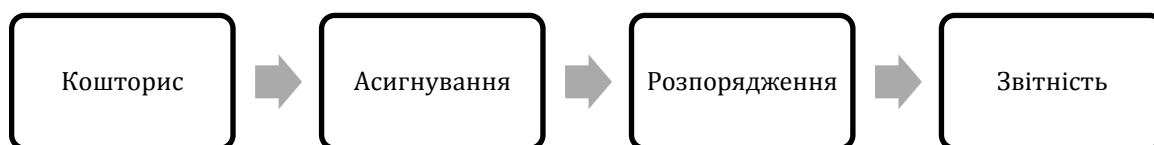


Рис.2.4. Схема фінансування бюджетного закладу

Приватні заклади, які діють в рамках підприємницької діяльності та забезпечують прибуток в інтересах власників підприємств та партнерів. Приватні

спортивні заклади, як правило являють собою мережу, що складається з декількох об'єктів, які використовуються як спортивні заклади універсального призначення, тобто пристосовані для різноманітних тренувань. Фінансування таких закладів здійснюється за рахунок підприємницької діяльності, тобто – заклад надає платні послуги, дохід від яких включається до кругообігу коштів такого підприємства (рис.2.5):

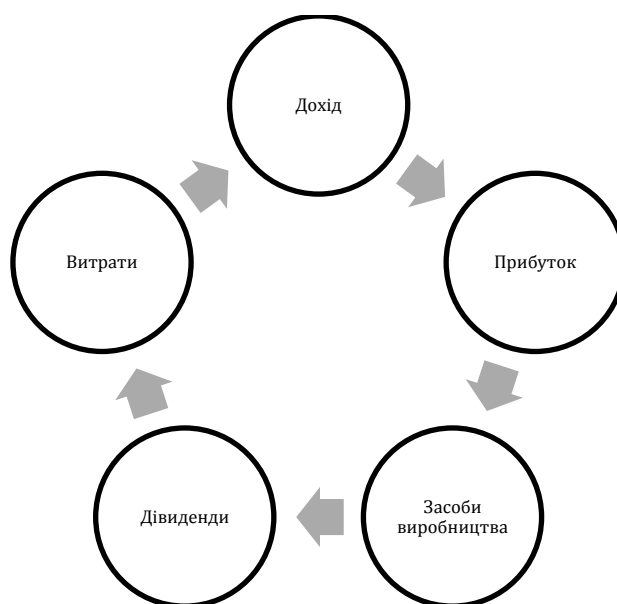


Рис. 2.5. Кругообіг коштів приватного спортивного закладу

Прибуток, який підприємство отримує, як різницю між доходом та видатками, спрямовується до власників у вигляді дивідендів, які задовольняють інтереси власника, а також, забезпечують розвиток самого закладу, який прагне до розвитку та розширення сфери своїх інтересів.

Таким чином, управління спортивним закладом в Україні має низку особливостей, які зумовлюють необхідність застосування специфічних підходів менеджменту такої організації. Сукупність всіх підходів, що використовуються власником визначаються складністю та різноманітністю завдань, які постають перед власником або відповідною організацією, яка управляє спортивним закладом.

Найбільш простим, зрозумілим та логічним є менеджмент ціноутворення приватного спортивного закладу. Його фінансування здійснюється виключно за

рахунок коштів, які потрапляють на його рахунок в результаті підприємницької діяльності. Далі, кошти спрямовуються у відповідний кругообіг, який формується в процесі операційної діяльності підприємства. Такий кругообіг являє собою аналог виробничого процесу, який розпочинається з традиційних структурних елементів, як сировина, матеріал, засоби виробництва, що в його процесі перетворюються на відповідне соціальне благо – послуги з тренування, оздоровлення та спорту.

Менеджмент спортивного закладу складається з двох ланок – тренерської та, власне, управлінської, яка являє собою джерело управління, відповідних команд та процесів.

З огляду на складність ціноутворення та багатогранність видів діяльності організації, існує доцільність застосування процесного підходу, який забезпечує представлення організації у вигляді сукупності видів діяльності та відповідних процесів, з яких складається виробнича та інші види діяльності організації. Відповідно – організація забезпечує належну активність, в залежності від мети – отримання прибутку або досягнення необхідного соціального ефекту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1. Управління закладом спорту на основі процесного підходу

Кожна організація ціноутворення, незалежно від специфіки її діяльності та галузевої приналежності являє собою сукупність видів діяльності та процесів, які спрямовані на досягнення конкретного результату у вигляді прибутку або досягненні соціального ефекту.

Мінімальна послідовність бізнес-процесів, які відбуваються в організації складаються з елементів, які оцінюють майбутню ефективність даної організації (рис.3.1):

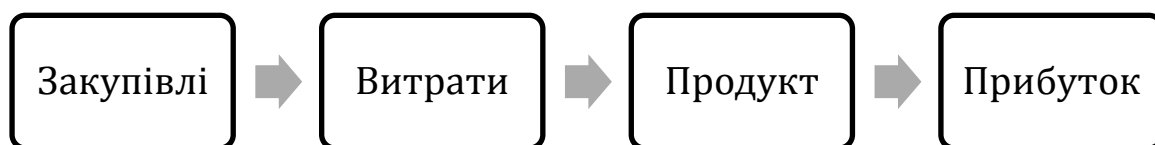


Рис.3.1. Основні бізнес-процеси в організації

Бізнес-процеси, які відбуваються у спортивному закладі охоплюють два рівні управління. Перший рівень управління являє собою власне структуру менеджменту організації. Призначення цієї структури являє собою під систему, яка забезпечує зв'язок між власником, системою надання послуг та клієнтом.

Другий рівень охоплює систему забезпечення послуг, тобто роботу тренерів, гуртків, клубів, управління їх роботою та спортивною діяльністю.

Впровадження процесного підходу ціноутворення спортивним закладом має на увазі комплекс наступних заходів.

Першим з них є розділення операційної діяльності на структурні елементи, кожен з яких має своє призначення та виконує функцію.

Спортивні заклади не мають складної технології надання послуг, вони являють собою більш складний об'єкт оренди, ніж нерухомість або земля. Тому бізнес-процеси, які відбуваються в технологічній сфері та управлінській сфері мають бути поєднані, в тому числі в результаті застосування інформаційних технологій.

Інша низка заходів ціноутворення охоплюють бізнес-процеси, які використовуються у контексті інформаційної діяльності підприємства та забезпечення його життєдіяльності (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Сукупність бізнес-процесів підприємства (спортивного закладу)

Виробництво (надання послуг)	Фінансування (фінансове забезпечення)	Управління персоналом	Закупівлі та технічне забезпечення	Загальногосподарська діяльність
Підготовка залів	Отримання платежів	Відбір персоналу	Формування графіку закупівель	Організація охорони
Підготовка тренажерів	Забезпечення роботи каси	Проведення співбесід	Формування предмету закупівель	Організація роботи менеджерів з продажу
Оновлення обладнання	Забезпечення роботи платіжних терміналів	Укладення трудових контрактів	Підготовка контрактів	Організація функціонування виробничого обладнання
Забезпечення інструктажу	Організація роботи торгових точок	Контроль за виконанням робіт	Організація та проведення ремонтів	Забезпечення роботи мереж та систем забезпечення
Організація продаж абонементів	Організація субаренди	Координація діяльності робітників	Забезпечення енергією	Дотримання техніки безпеки
Диспетчеризація	Організація обліку та звітності	Контроль за дотриманням трудового законодавства	Перевірка обладнання у поточному порядку	Дотримання правил протипожежної безпеки

Організація ціноутворення спортивного залу здійснюється шляхом встановлення обладнання та відповідних елементів, які забезпечують вільні маневри клієнтів та їх доступ до тренажерів. Зазвичай клуб розділяється на декілька зон тренування. Перша зона – зона аеробних тренувань, де встановлюються тренажери, що використовуються для проведення тренувань, які передбачають аеробні навантаження та виконання вправ, що представляють

собою тренувальні дії, які навантажують переважно серцево-судинну систему і використовуються більшістю тренувальників.

Мінімальна площа тренувальної зали складає 200 кв.метрів. В залі розташовані тренажери “Orbitrek”, які імітують бігові навантаження або навантаження на велосипеді (рис.3.1).



Рис.3.1. Розташування тренажерів у фітнес-центрі

Тренування відбуваються протягом повного робочого дня. В залі займаються групи осіб різного віку, спрямувань та рівня підготовки.

Робота, яка проводиться тренерами поділяється на індивідуальну та групову. Існує декілька підходів, які використовують тренери для проведення своїх занять. Перший підхід полягає у організації тренувань, що передбачають роботу тренера з тренувальниками, які виконують вправи за встановленою методикою, яка передбачає роботу в групі та послідовне виконання різних вправ, що поступово навантажують різні групи м'язів та відповідних органів (рис.3.2):



Рис. 3.2. Виконання групових вправ

Оплата за тренування здійснюється шляхом купівлі абонементів, які передбачають тренування протягом встановленого періоду з можливістю використання інфраструктури клубу, тренувальних залів, зон фітнесу та інших місць, де можливі тренування з інструктором або без нього у відповідній залі. Оплата встановлюється на основі розрахунку собівартості, яка включає до себе:

- матеріальні витрати (або витрати на матеріали), які включають до себе – закупівлю витратних матеріалів, інвентаря, використання разових матеріалів тощо;
- заробітна платня персоналу, що враховує зарплатню тренерів, які входять до штатного складу спортивного закладу, які проводять в залі не менш ніж 2/3 робочої зміни;
- заробітна платня адміністративного персоналу, який здійснює реалізацію абонементів та клубних карток;
- заробітна платня господарчого персоналу, який забезпечує життєдіяльність клубу – прибирання, охорону, обслуговування агрегатів тощо.

Період	Зміст послуги	Попит	Рівень ціни	прибуток, грн.
1-12 місяць	фітнес, шейпінг, аеробіка, тренажерний зал, йога, єдиноборства	буденні дні – 300 осіб, вихідні – 200 осіб	200 – 300 гривень за разове заняття	10000 – 15000
1-12 місяць	реалізація клубних карт	будні – 10, вихідні – 2	25 000 гривень	300000
1-12 місяць	надання додаткових послуг	в залежності від завантаження	залежно від прайс-листа	50 000 – 100 000
13-24 місяць	фітнес, шейпінг, аеробіка, тренажерний зал, йога, єдиноборства	буденні дні – 300 осіб, вихідні – 200 осіб	250 – 350 гривень за разове заняття	12 500 – 17 500
13-24 місяць	реалізація клубних карт	будні – 10, вихідні – 2	30 000 гривень	360 000
13-24 місяць	надання додаткових послуг	в залежності від завантаження	залежно від прайс-листа	60 000 – 120 000

Таким чином, рівень цін на послуги фітнес-клубу встановлюється на основі поєднання собівартості послуг та підприємницьких інтересів інвестора.

3.3. Модель інвестиційного проекту з будівництва спортивно-розважального комплексу

Ціль умовного інвестора створити спортивно-розважальний комплекс в місті

з чисельністю населення більш ніж 500 тис. осіб. Для реалізації цієї ідеї необхідне приміщення площею не менш ніж 350 кв.м, яке пропонується придбати у постійне користування. Даний об'єкт має бути розташований у щільно населеному районі міста, де мешкають переважно забезпечені люди від 18 до 40 років та інших вікових груп.

Джерелом ціноутворення в данному проекті виступають власні кошти засновників компанії в сумі 19564000 грн. Обрана оптимальна організаційна форма - ТОВ. Податковий режим роботи – ФОП спрощений, ставка відрахувань до бюджету - 15% від обороту.

Завдання ціноутворення даного проекту:

- отримання стабільного прибутку;
- створення нових додаткових робочих місць;
- забезпечення надходжень до місцевого та державного бюджету;
- пропаганда здорового способу життя та заходів з укріплення здоров'я;
- залучення молоді до спорту та фізичного розвитку;
- задоволення потреб місцевих жителів у заняттях спортом і корисному дозвіллі.

Перелік послуг, які надає спортивно-розважальний центр відповідає потребам громади та місцевих мешканців.

Тренувальниками комплексу мають бути запропоновані індивідуальні та групові заняття з кількох спортивних напрямками: плавання; плавання для немовлят; аквааеробіка; настільний теніс; заняття в тренажерному залі; пілатес; йога; дартс; скелелазіння; дитячі секції - карате, ушу, хореографія; стретчинг; фітнес; бокс; більярд.

У цьому спортивному центрі можуть займатися особи різних вікових груп. Додаткові послуги надаються у масажному кабінеті, дитяча ігровій кімнаті з різноманітною гральною інфраструктурою. За її допомогою можна залучити молодих жінок різних вікових груп, які мають бажання долучитися до спорту, але здійснюють догляд за дітьми. Надалі планується розширення асортименту послуг, в тому числі: відкриття секцій дзюдо, айкідо, ММА та розбудова тенісного корту.

Спортивна форма, краса та здоров'я в усі часи будуть являти собою

пріоритет для жінок і чоловіків середнього віку. Ринок спортивно-оздоровчих послуг в містах України набирає обертів. У 2019 році на всій території країни працювало близько 1800 фітнес-клубів, зараз їх кількість збільшилася майже вдвічі. Це свідчить про збільшення попиту споживачів на заняття спортом, як засіб профілактики захворювань, формуванню колективного імунітету, набуття навичок здорового способу життя.

Цільова аудиторія комплексу - це чоловіки (48%) і жінки (52%) у віці від 18 до 40 років. Середній дохід цих осіб - 15000-30000 грн на місяць. Їх об'єднує бажання підвищити свою привабливість, поліпшити здоров'я, отримати заряд бадьорості.

Технологічні вимоги, які пред'являються клієнтами з данного до інфраструктури спортивного комплексу: зручне розташування, наявність парковки, гарний технічний стан об'єкта, укомплектованість спортивним обладнанням, широкий перелік послуг, доступна ціна, високий рівень підготовки інструкторів та тренерів, хороша репутація клубу, наявність системи знижок.

Перед початком втілення ідеї відкриття спортивного комплексу в практику, необхідно дослідження конкурентне середовище. Важливо з'ясувати, які компанії надають аналогічні послуги, за якими цінами. Також доведеться вивчити відгуки клієнтів про ці компанії, з них можна дізнатися про їх сильні і слабкі сторони.

Прямі конкуренти - це подібні спортивні та оздоровчі комплекси, що пропонують широкий спектр послуг. Непрямі суперники - це невеликі фітнес-клуби, тренажерні зали, приватні басейни, секції. На основі зібраної інформації необхідно скласти список власних конкурентних переваг.

Важлиим аспектом є провести оцінку ризиків або факторів, які здатні вплинути на розвиток проекту. До них відносяться:

- зниження купівельної спроможності населення;
- поява нових конкурентів;
- втрата репутації через низьку якість обслуговування.
- організаційний план

В організаційному розділі данного бізнес-плану позначена схема

послідовних дій зі створення та реалізації проекту. Вона включає декілька етапів, серед яких: реєстрація бізнесу, облаштування приміщення, придбання обладнання та формування кадрового складу.

Оформлення документів ціноутворення здійснюється відповідно до норм чинного законодавства України.

Спортивний комплекс оформляється як товариство з обмеженою відповідальністю з декількома засновниками. У податкову службу за місцем прописки подають такі документи: паспорти; індивідуальні податкові номери; протокол або рішення про заснування ТОВ; Статут підприємства складається та надається в 2-х примірниках; заяву про державну реєстрацію; квитанція про сплату державного мита.

Перед тим, як почати втілювати ідею відкриття спортивного комплексу в життя, необхідно досліджувати конкурентне середовище. Важливо з'ясувати, які компанії надають аналогічні послуги, за якими цінами. Також доведеться вивчити відгуки клієнтів про ці компанії, з них можна дізнатися про їх сильні і слабкі сторони.

Прямі конкуренти - це подібні спортивні та оздоровчі комплекси, що пропонують широкий спектр послуг. Непрямі суперники - це невеликі фітнес-клуби, тренажерні зали, приватні басейни, секції. На основі зібраної інформації слід скласти список власних конкурентних переваг.

Важливо провести оцінку ризиків або факторів, які здатні вплинути на розвиток проекту. До них відносяться:

- зниження купівельної спроможності населення;
- поява нових конкурентів;
- втрата репутації через низьку якість обслуговування.
- організаційний план

В організаційному розділі бізнес-плану позначена схема послідовних дій зі створення проекту. Вона включає кілька етапів - реєстрацію бізнесу, облаштування приміщення, придбання обладнання і формування кадрового складу.

Оформлення документів здійснюється відповідно до норм чинного законодавства.

Спортивний комплекс оформляється як товариство з обмеженою відповідальністю з декількома засновниками. У податкову службу за місцем прописки подають такі документи: паспорти; ПН-коди; протокол або рішення про заснування ТОВ;

Статут підприємства оформлюється в 2-х примірниках;

- заяву до Державного реєстратора;

- квитанція про сплату державного мита;

- заява про перехід на спрощену форму оподаткування із зазначенням відповідної ставки платежу;

- документи про право власності на нежитлове приміщення.

У заяві про державну реєстрацію юридичної особи вказують коди КВЕД для спортивного комплексу:

92 «Діяльність в сфері спорту, відпочинку та розваг» - це основна група;

92.11 «Діяльність спортивних клубів»;

92.12. «Діяльність фітнес-центрів»;

92.19 «Діяльність в сфері спорту інша».

Об'єкт буде розташований далеко від конкурентів, в центрі міста. Тут проживають різні вікові групи, які, наразі можуть бути залучені до спортивних тренувань. Поруч знаходиться великий транспортний вузол та автобусна зупинка. Нежитлова окремо розташована будівля в задовільному стані оформлюється у власність за 3 млн. грн. Його загальна площа складає 352 кв.м. Проведені всі необхідні комунікації: водопровід, електричні мережі та центральне опалення.

Разом з цією будівлею пропонується ділянка землі, яка в перспективі буде використана для розбудови тенісного корту. Це приміщення буде перепроєктоване та відремонтоване, умови та документація приведені у відповідність до вимог СНІП, СЕС та пожежного контролю. На капітальний ремонт будівлі буде асигновано виділено 1,3 млн грн.

Закупівля тренувального обладнання здійснюється відповідно до кошторису

витрат.

На закупівлю обладнання для спортивного комплексу асигновано 2 млн грн. Більша частина коштів буде спрямована на будівництво басейну та установку скалодрому. На решту грошей планується закупити: меблі; шафки для одягу; лавочки в роздягальню; душові кабінки; бігові доріжки; орбітреки; вільні ваги; силові тренажери; шведські стінки; мати; боксерські приналежності; лавки гімнастичні; кільця; бруси; дзеркала для фітнес-залу; обладнання для більярдної; кушетки в масажний кабінет; столи, стільці; обладнання для дартсу; килимки; станція Кроссфіт; гіри; обважнювачі; степ-платформи; диски, штанги; тенісні столи; боксерський ринг; навіс для преса; світильники; кондиціонери; інвентар.

Все обладнання є новим, сучасним, купується у 3-х постачальників зі знижкою 8 %. Доставка, сборка и установка включено у вартість товару.

Формування штату співробітників та їх обов'язки здійснюється відповідно до штатного розкладу.

Для забезпечення повноцінної роботи спортивного комплексу формується штат співробітників, що складається з адміністративних працівників, тренерів, інструкторів, обслуговуючого персоналу.

Передбачені наступні штатні вакансії:

- директор, 2 адміністратори, 2 інструктора з плавання, 2 інструктора на скалодром, тренер з боксу, 2 тренери в тренажерний зал, інструктори з фітнесу, пілатесу, йоги і стретчингу – 4, менеджер ігрового залу – 2, інструктор з настільного тенісу; керівники дитячих секцій - 3; прибиральниці - 4; бухгалтер; охоронці - 2.

Загальні вимоги до адміністраторів являють собою: ввічливість, пунктуальність, уважність, вищу освіту, грамотна мова. В їх обов'язки входить прийом дзвінків, запис відвідувачів, складання графіка роботи тренерського складу. Також вони повинні стежити за порядком, зустрічати і консультувати клієнтів.

Директор керує персоналом, вирішує організаційні питання, займається просуванням бізнесу і формуванням іміджу компанії. Бухгалтер веде звітність і

вчасно здає декларацію в податкову службу.

Тренери і інструктори проводять індивідуальні та групові заняття з відвідувачами клубу, допомагають їм досягати поставлених цілей. Менеджери ігрового залу стежать за порядком і обслуговують гостей, які прийшли відпочити, зіграти в більярд, дартс або теніс.

Загальні вимоги до всіх працівників спорткомплексу - охайний зовнішній вигляд, культура мови, доброзичливість, комунікабельність.

Відкриття великого спортивного комплексу не залишиться непоміченим, проте реклама все ж потрібна. Залучити клієнтів допоможе ефективна маркетингова стратегія. Перше, що потрібно зробити, щоб виділитися на тлі конкурентів, - розробити фірмовий стиль компанії і придумати такого назва клубу. Воно повинно асоціюватися зі здоров'ям, радістю, легкістю, досконалістю.

Приблизно за місяць до відкриття потрібно почати інформувати жителів району про можливість відвідування нового сучасного спортивно-оздоровчого комплексу. Способи просування, які допоможуть швидко сформувати клієнтську базу:

- реклама в ЗМІ, на радіо і ТБ;
- розповсюдження листівок з описом послуг та цінами в супермаркетах, на парковках, біля навчальних закладів;
- створення сайту і його SEO-оптимізація під пошукові запити;
- розкрутка груп в популярних соціальних мережах та месенджерах;
- організація святкового заходу в день відкриття.

В момент утворення кістяку постійних клієнтів, варто розробити програму лояльності і почати проводити цікаві акції. Знижки залучать більше зацікавлених людей. Керівнику потрібно особисто зустрітися з директорами великих агентств, компаній, підприємств і запропонувати послуги спортивного комплексу корпоративним клієнтам за вигідним тарифом.

Фінансові показники проекту являють собою співвідношення доходів та витрат за проектом, які здійснюються за необхідним графіком.

Важливо оцінити економічні показники проекту ще на стадії його розробки.

У бізнес-плані спортивно-розважального комплексу містяться дані про обсяг інвестицій, щомісячних витратах і передбачувані доходи. Зіставивши їх, можна визначити не тільки розмір майбутнього прибутку, але і термін окупності проекту і рентабельність.

Витрати на організацію бізнесу, це вартість матеріальних ресурсів, які необхідно зал

Інвестиції на відкриття та введення у експлуатацію комплексу включають до себе:

- витрати на оформлення бізнесу – 100 тис.грн.;
- купівля приміщення – 30000 тис.грн.;
- закупівля обладнання – 1400 тис.грн.;
- ремонт та капітальний ремонт приміщення - 3000 тис.грн.;
- створення інформаційного сайту – 10 тис. грн;
- рекламна кампанія – 100 тис.грн.

Разом: 19564 тис.грн.

Поточні витрати являють собою витрати на забезпечення функціонування клубу за призначенням.

Щомісячні витрати на підтримку проекту:

- оплата комунальних послуг – 70 тис. грн;
- виплата заробітної плати з відрахуваннями – 970 тис. грн;
- маркетингові заходи – 30 тис. грн;
- податки та збори.

Разом витрати складають 850 тис. грн плюс податки та соціальні збори.

Середня кількість постійних клієнтів, які відвідують спортивний клуб постійно і користуються цілим комплексом послуг, - 350 осіб. Вартість абонементу – 3,2 тис. грн. Середньомісячна виручка становить 1120 тис.грн.

Розрахуємо прибуток, віднявши від цієї суми податки і поточні витрати:

$1120000 - 850000 = 27$ тис. грн - це прибуток, тобто різниця між доходами і витратами, додана вартість, яка систематично утворюється в проекті;

$270000 \times 0,15 = 40,5$ тис. грн. - відрахування в бюджети різних рівнів;

$1120000 - 850000 - 40500 = 229,5$ тис. грн – що є сумою чистого прибутку, який залишається у розпорядженні власника та спрямовується у його інтересах та на розвиток проекту. В реальному вимірі дохід спортивного комплексу може бути в 2 рази більше, якщо враховувати потенційних клієнтів, які не купують абонементи на комплексне обслуговування, а користуються одним видом послуг - ходять на фітнес, в басейн, в більярдну, водять дітей на секції. Розрахунки показують, що навіть при мінімальному потоці клієнтів бізнес є прибутковим, з рентабельністю вище, ніж 20%. Цей проект окупиться через 4-6 років, в залежності від величини клієнтопотік.

Представлений бізнес не можна назвати простим в організації, ще один мінус - необхідність великих грошових вливань. Однак він має і безліч переваг - стабільно висока прибуток, швидка окупність, широкі можливості для розвитку підприємства в цілому. Потрібно враховувати соціальну значимість проекту - він приносить людям користь, допомагає їм стати здоровими, красивими, успішними і впевненими в собі.

Алгоритм ціноутворення спортивного клубу являє собою комплекс дій, що забезпечують функціонування спортивного комплексу, як підприємницької структури, яка працює, виконуючі соціальні завдання та націлена на прибуток.

Інвестор, який вкладає кошти у проект спортивного комплексу очікує отримати в результаті проекту ціноутворення та рентний дохід, які залежать від успішної роботи клубу та спрямовані на його домінування на ринку спортивних послуг в данному місті.

Специфікою такого підприємства є його висока залежність від простору в якому він розташований, тобто району, міста, відповідних вікових груп клієнтів, що знаходяться в цьому просторі.

Робота інвестора, пов'язана із аналізом та повноцінним опрацюванням бізнес-плану, складається з комплексу дій, що передбачають розрахунок ресурсів, засобів виробництва, необхідних для початку підприємницької діяльності та ресурсів, які потрібні для підтримки підприємства в операційній діяльності.

Організація ціноутворення клубу здійснюється на основі підходів,

сформульованих в концепції наукового менеджменту, таких, що являють собою основу системного управління якістю, відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9000.

Стандарт передбачає застосування ціноутворення документованих процедур, які описують всі бізнес-процеси, які відбуваються в межах основної діяльності клубу. Документування бізнес-процесів відбувається на основі опису дій персоналу та вибору оптимального підходу у кожному випадку, встановлення найкращого способу досягнення результату.

Використання стандарту ціноутворення забезпечує перевагу перед конкурентами, оскільки жоден з них не має сертифікованої системи управління якістю та відповідних її елементів, спрямованих на забезпечення інтересів клієнтів та відповідності їх очікуванням.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота магістра на тему “Управління ціноутворенням спортивного закладу у повоєнний час” є комплексним дослідженням проблеми менеджменту освітньо-спортивної установи в ринкових умовах.

Актуальність теми ціноутворення зумовлена високою конкуренцією пропозицій. Спортивні заклади являють собою привабливий об’єкт для ціноутворення, який може бути організований з відносно невеликими витратами. В такий спосіб реалізуються проекти, які можуть бути виконані в межах місцевих громад.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка оптимального алгоритму ціноутворення в сфері спортивних закладів.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є мережа спортивних установ м. Запоріжжя.

Предметом дослідження є технологія ціноутворення в сфері спортивних закладів.

Проблематика роботи спортивного закладу викликана двоєдиним формуванням мети діяльності спортивного закладу.

В роботі використовуються загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження: аналітичний, порівняльний, графічний, економіко-статистичний, монографічний, абстрактно-логічний.

Практичною інформаційною базою дослідження виступили нормативні акти України, міжнародні угоди, навчальні посібники та підручники з менеджменту та економіки, наукові статті та монографії.

В першому розділі кваліфікаційної роботи відображаються теоретичні аспекти та понятійний апарат в сфері управління соціальним закладом та загальні аспекти ціноутворення, які поєднуються між собою в межах управлінських технологій.

Розглядаються поняття ціноутворення спортивного закладу – організації, яка надає послуги з тренувань та супутніх послуг, що пов’язане із фізичною

активністю. Послуги надаються клієнтам різних вікових та соціальних груп: дорослим, дітям, спортсменам та аматорам. Спортивні заклади класифікуються за формою власності, організаційно-правовою приналежністю, видами спорту та галузевою приналежністю.

З маркетингової точки зору та, виходячі з підприємницьких інтересів, перевагу мають спортивні заклади, які надають найбільш затребувані послуги, що мають найбільшу популярність та попит у активного населення.

Місцеві інвестори, які мають у розпорядженні вільний капітал в межах 100 тис. доларів, обирають спортивні заклади в якості об'єктів для реалізації власних інвестиційних проектів.

Фінансування спортивних закладів здійснюється за рахунок витрат місцевих громад, за рахунок доходів від операційної діяльності, оренди, суборенди тощо.

Специфіка менеджменту спортивного закладу полягає у тому, що в процесі управління відбувається поєднання двох завдань, метою одного з них є досягнення соціальної функції, метою іншого – отримання прибутку.

Метою організаційних дій є налагодження раціонального управління організацією та розбудови відповідної, організаційно-адміністративної структури організації. Діяльність менеджменту організації спрямована на втілення в життя основних функцій адміністративного менеджменту: планування, координація, управління, організація, контроль.

Загалом, переважним стилем менеджменту спортивного закладу є адміністративний, тобто менеджмент здійснюється за наступними принципами, що являють собою основну ідею концепції адміністративного менеджменту:

- ціноутворення та поділ праці, що передбачає застосування спеціалізованого персоналу;
- відповідальність, що передбачає офіційний та особистий види впливу на ціноутворення – спортивний комплекс;
- дисципліна – як повага до угод, розрахованих на те, щоб отримати покору, старанність, енергійність та інші аспекти, що мають бути властиві всім представникам менеджменту;

- єдиноначальність, тобто підпорядкування єдиному центру управління;
- єдність керівництва, тобто цілісність системи управління у їх взаємозв'язку;
- підпорядкування особистих інтересів загальним;
- винагорода за працю та справедливість у реалізації рішень.

В другому розділі кваліфікаційної роботи аналізується ціноутворення, що характерна для системи управління спортивними закладами в Україні. Аналізуються типи спортивних закладів: приватні, комунальні, відомчі та специфіка управління кожним типом закладів.

Ключова специфіка ціноутворення, це – двоєдина мета управління та відповідних інвестицій, що полягає у отриманні прибутку та досягненні соціального ефекту.

В третьому розділі роботи розроблено та опрацьовано модель ціноутворення фітнес-центру, що передбачає:

- аналіз потреби в ресурсах, що складає 10 млн.грн;
- місце розташування центру, що знаходиться в центральному районі м.Запоріжжя в будівлі колишньої крамниці;
- площа центру, яка складає 350 кв.метрів;
- спортивний майданчик навколо центру, що займає 100 кв. метрів;
- персонал центру, що складає 15 осіб в тому числі 4 штатних тренери, 3 адміністратори, 4 менеджери, бухгалтер, директор та три заступники;
- організаційна структура центру, яка являє собою декілька взаємопов'язаних осіб: ТОВ, ФОП та громадську організацію;
- оперативне управління центром, що полягає у розробці лінійно-функціональної структури управління у складі заступників директора з адміністративної, комерційної та спортивної діяльності;
- графік валових витрат центру, які складають 50 – 80 тис. грн на місяць, що має покриватись валовими доходами центру, які мають мінімально складати 90 – 150 тис. грн. щомісяця;
- забезпечення доходів центру, що здійснюється шляхом продажу абонементів, індивідуальних тренувань, оренди залів;

- розбудова приміщення таким чином, що забезпечить зміну оперативного керування центром від безпосереднього до прямого, тобто надання у суборенду всього центру;

- використання енергоефективних технологій використання побутової та технологічної енергії.

Алгоритм дій власника із створення нового спортивного закладу полягає у наступному:

1) Аналіз ринку послуг, що встановлює потенційну затребуваність та популярність послуг з тренувань та зайнять спортом – для даного проекту результат аналізу є позитивним, оскільки утворює 10% нішу в сегменті ринку. Сегмент ринку оцінюється, як відсоток населення працездатного віку, що реально проживає на території району, при тому, що негативна похибка відображає кількість клієнтів, які в результаті маркетингових заходів потрапляють до клубу з інших територій.

2) Мобілізація ресурсів полягає у залученні кредиту, який складатиме 35% від загальної вартості проекту та вкладення власних коштів, які належать інвесторам проекту.

3) Організація системи управління клубом, яка складається з двох рівнів, кожен з яких впливатиме на інші.

4) Відбір та найм працівників, в тому числі – адміністративний персонал та спортивний персонал.

5) Рекламну кампанію в тому числі встановлення 2-х білбордів, SMM – маркетинг, створення та SEO інтернет сайту компанії.

Удосконаленням менеджменту спортивного закладу ми вважаємо впровадження системи управління якістю послуг відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000.

Впровадження системи управління якістю в організації, яка надає послуги забезпечує суттєве зменшення витрат на вирішення адміністративних питань та відповідну економію непродуктивних витрат.

Впровадження системи на підприємстві потребує систематичних

інвестицій, які спрямовуються на розробку та удосконалення програмних заходів, які впроваджуються з метою підвищення ефективності менеджменту в цілому.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI.
2. Бюджетний менеджмент: навч. посіб. / за ред. В.Г. Дем'янишина, Г.Б. Погріщук. Тернопіль: Крок, 2017. 532 с.
3. Бюджетний менеджмент: підруч. / за заг. ред. В. Федосова. Київ : КНЕУ, 2004. 864 с.
4. Бюджетний менеджмент: тренінг-курс : навч. посіб. / за заг. ред. Є.О. Малік. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2012. 400 с.
5. Дікань Л.В., Голуб Ю.О., Синюгіна Н.В. Державний аудит : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 503 с.
6. Павлюк К.В. Бюджет і бюджетний процес в умовах транзитивної економіки України : моногр. Київ : НДФІ, 2006. 584 с.
7. Панкевич Л.В., Зварич М.А., Могиляк П.Я., Хомічак Б.І. Бюджетний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 293 с.
8. Письменна Т. Принципи бюджетного контролю: теоретична інтерпретація та практика виконання. Світ фінансів. 2011. № 4. С. 115–127.
9. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI.
10. Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 3 лют. 2016 р. № 43.
11. Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 15 квіт. 2015 р. № 215.
12. Про затвердження Положення про Державну службу фінансового моніторингу України : постанова Кабінету Міністрів України від 29 лип. 2015 р. № 537.
13. Про затвердження Положення про Міністерство фінансів України : постанова Кабінету Міністрів України від 20 серп. 2014 р. № 375.
14. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 6 бер. 2019 р. № 227.

15. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 вер. 2002 р. № 538-р.

16. Робинсон М. Бюджетирование, ориентированное на результат : пособ. / пер. с англ. оригинала с разрешения Секретариата CLEAR. Любляна : РЕМПАЛ, 2012. 234 с.

17. Бака М.М. Підготовка і використання культурно-спортивних кадрів на Україні на етапі переходу до ринкових відносин /М.М.Бака, Шань-Дань, І.Я.Томашевский //Фізична культура, спорт та здоров'я,- Харків : ХДІФК,- 1997.- С.325-328.

18. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация /Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. -К.: МАУП, 2005. - С.2-20.

19. Бріскін Ю.А. Параолімпійський спорт: [навч. посіб. для студ. ВИЗ]/Ю.А.Бріскін, А.В.Передерій, В.В.Строкатов; [за заг. ред. Ю.А.Бріскіна]. - Л.: Арал, 2001. - 142с.

20. Бріскін Ю.А. Теоретико-методичні основи інваспорту /Ю.А.Бріскін. - Л.: Кварт, 2005. - 355 с., іл.

15. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: навч.посіб. /Б.А.Гаєвський. - К: МАУП, 1998. - 111с. 206 Г.С.Одінцової. -Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. - 492с.

16.Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций /Г.А.Дмитренко. - К.:МАУП,1998. - 188с.

17. Дутчак М.В. Окремі аспекта реформування системи фізичного виховання в Україні //Концепція розвитку галузі фізичного виховання і спорту в Україні: зб. наук. пр. - Рівне: Ліста, 2019. - С.158-162.

18.Дутчак М.В. Спорт для всіх у світовому контексті /М.В.Дутчак. - К.: Олімпійська література, 2017. - 111с.

19. Єдина спортивна класифікація України: Наказ Мінсім'ямолодьспорту України [від 07.04.2006], № 1088.

20. Жданова О.М. Управління фізичною культурою: навч.посіб. для фізкультур. вузів/ О.М.Жданова - Л.: Вільна Україна, 1996. -127с.