

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему Організація фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту
та розваг ПС «Юність»

Виконала: студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗОКС-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Варава О.В. *Варава*

Керівник доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент
Убейволк О.О.

Рецензент доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маркова С.В. *Смак*

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 _____

« ____ » _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Варави Олесі Віталіївни

1. Тема роботи «Організація фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту та розваг на ПС «Юність»

керівник роботи Убейволок О.О., кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 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. ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2. ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ФУНКЦІОНУВАННІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПС «ЮНІСТЬ»

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 95 с., 17 рис., 34 табл., 41 джерело.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти організації фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту та розваг ПС «Юність».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту та розваг ПС «Юність».

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей організації фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту та розваг в діяльності ПС «Юність», що функціонує на конкурентному ринку спорту, розробка заходів щодо їх ефективної реалізації.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

Специфіка даної роботи полягає в тому, що у ній досліджено організаційні аспекти розробки та реалізації фінансово-економічних проектів в діяльності закладів фізичної культури та спорту. В роботі систематизовано результати діяльності на ринку спортивної індустрії, участі держави в її розбудові за рахунок реалізації різноманітних цільових програм, залучення приватних інвесторів для реалізації проектів з реконструкції закладів спорту.

В рамках дослідження проведено аналіз проектної діяльності ПС «Юність», розроблено шляхи її оптимізації за рахунок впровадження нових перспективних проектів.

ПРОЕКТ, МЕХАНІЗМ, КОШТОРИС, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ТЕРМІН
ОКУПНОСТІ, СПОРТ, ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА, СПОРТИВНІ ЗАКЛАДИ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 95 p., 17 fig., 34 tab., 41 sources.

The object of the research: theoretical methodical and practical aspects of organization of financially effective projects in industry of sport and entertainment at PS «Yunist».

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of organization of financially effective projects in industry of sport and entertainment at PS «Yunist».

The purpose of the thesis for the master's degree is to determine the essence and features of organization of financially effective projects in industry of sport and entertainment at PS «Yunist» in the conditions of highly competitive market of sports industry and recommendations of its development and optimization.

The research methods: theoretical generalizations and comparisons, statistical analysis, system approach and formalize economic and mathematical modeling.

The specific of this work consists in the detailed analysis of organization aspects of planning and realization of financially effective projects in industry of sport and entertainment. In the thesis for the master's degree the results of sport market of Ukraine are systematized, the participation of state in the realization of various targeted programs are considered, the involvement of private investors for the implementation of projects on the reconstruction of sports facilities are described.

On the basis of the researches in the thesis for the master's degree the ways of optimization aspects of organization of financially effective projects in industry of sport and entertainment at PS «Yunist» are analyzed.

PROJECT, MECHANISM, COST, EFFICIENCY, PAYMENT TIME,
SPORTS, PHYSICAL CULTURE, SPORTS INSTITUTIONS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1 Поняття проекту як структурного елемента механізму управління підприємством	12
1.2 Класифікація проектів управління, їх характеристика	20
1.3 Реалізація та контроль результатів фінансово-економічних проектів в процесі розвитку підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2 ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ФУНКЦІОНУВАННІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ.....	36
2.1 Підприємництво в сфері фізичної культури та спорту як об'єкт проектного менеджменту	36
2.2 Стан та тенденції розвитку закладів фізичної культури та спорту України	43
2.3 Аналіз діяльності ПС «Юність» на ринку спортивної індустрії.....	51
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПС «ЮНІСТЬ»	58
3.1 Практика реалізації фінансово-економічних проектів в діяльності закладів фізичної культури та спорту	58
3.2 Розробка та реалізація фінансово-економічних проектів в діяльності ПС «ЮНІСТЬ»	65
3.3 Перспективні напрямки проектної діяльності ПС «Юність»	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	85
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	91

Особливість сучасних фінансово-економічних відносин в економіці характеризується багатоваріантністю, яка є результатом існування різних форм власності та системи їх подальших перетворень, реорганізації та структуризації, наявності природно-монопольних структур (галузей) господарювання, а також регіональних особливостей умов господарювання. Вся різноманітність цих відносин постійно розвивається та реформується, як в масштабі всього національного господарства, так і на мезо- та мікрорівні, відображаючи рух грошових потоків, мобілізацію та розміщення фінансових ресурсів, формування доходів та здійснення витрат.

За цих умов успішне, ефективне функціонування підприємства можливе при формуванні виваженої, адекватної управлінської політики, своєчасному та правильному прийнятті рішень, удосконаленні системи господарського механізму та здійсненні аналізу ринкової кон'юнктури. В цьому аспекті розробка та впровадження адекватних фінансово-економічних проектів є актуальним та складним завданням, оскільки від наявних фінансових ресурсів та ефективного їх використання, а також адекватної управлінської політики залежать результати діяльності суб'єктів господарювання різних сфер економіки.

Актуальним на сьогодні є розвиток закладів сфери фізичної культури та спорту. Фізична культура і спорт як соціальний інститут і специфічний вид професійної діяльності активно впливає на розвиток здорового суспільства і зазнає нині глибокі кількісні, структурні і якісні перетворення. Вони зумовлені, насамперед, новими соціально-економічними, демографічними і політичними умовами. Перехід до ринкових відносин породив безліч проблем в цій особливій сфері соціальної діяльності. Ринкові відносини докорінно змінили значення і вплив соціальних інститутів на різних рівнях.

Комерціалізація інфраструктури фізичної культури та спорту має не тільки позитивні, але й негативні наслідки. Актуальним є пошук нових ефективних форм і видів комерційної діяльності в системі фізичної культури і спорту, щоб забезпечити задоволення потреб населення. Процес формування якісно нової моделі господарської діяльності з організації та надання фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг відбувається одночасно з пошуком можливих способів руху до неї.

Як свідчить практика, у сучасних умовах господарювання успішно та ефективно функціонують лише ті підприємства, які перебудовують свою систему управління відповідно до умов сьогодення. Тому механізми та проекти стабілізаційного управління доцільно впроваджувати як на підприємствах, які функціонують успішно, так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі.

Питанням фінансово-економічного механізму підприємства приділяє увагу багато вчених економістів, зокрема О.М. Ковалюк, С.В. Львовчкін, В.П. Москаленко, Г.Г. Кірейцев, А.М. Поддєрьогін, Л.О. Лігоненко, В.М. Опарін, В.С. Пенюмаренко, О.В. Раєвнева, А.Г. Хоронжий та інші.

Перспективи та тенденції розвитку підприємництва в галузях сфери послуг в умовах ринкової економіки, питання вдосконалення організаційно-економічного управління та державного регулювання діяльності, у тому числі і підприємницької, в системі фізичної культури та спорту досліджується в роботах Д.Д. Гадайчука, В.В. Галкіна, О.О. Кузьменко, А. Цивелке, А. Пешинської, Є. Приступи, Г.Н. Серикова та інших.

Різні аспекти підприємництва в галузі фізичної культури і спорту розроблені в країнах з розвинутою ринковою економікою, особливо в працях таких зарубіжних учених, як К. Граттон, П. Тейлор, К. Гейнеманн, М. Гарднер, Х. Фішер, В. Андрефф, Ж. Нус, Дж.А. Годдард, С.М. Добсон та ін.

Не зважаючи на наявність значної кількості досліджень щодо оптимізації роботи закладів фізичної культури та спорту, усвідомлення потреби, важливості та практичного значення напрацювань у теоретико-

методологічній базі з проблеми формування фінансово-економічних проектів управління підприємством, слід зазначити, що теоретичні, методичні та практичні аспекти фінансово-економічного механізму управління підприємствами сфери фізичної культури та спорту все ще залишаються не розробленими.

Брак достатніх інституційних та функціональних передумов для ефективного управління значною мірою пояснюється відсутністю систематизованої наукової парадигми. Вона має бути зорієнтована на вирішення науково-практичної проблеми, пов'язаної з оптимізацією фінансових рішень та вдосконаленням фінансових відносин у рамках управління підприємством сфери фізичної культури та спорту. Саме це і визначає актуальність та мету кваліфікаційної роботи магістра.

Метою дослідження є визначення сутності та особливостей організації фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту та розваг в діяльності ПС «Юність», розробка заходів щодо їх ефективної реалізації.

В кваліфікаційній роботі, відповідно до поставленої мети, сформульовано такі завдання:

- визначити сутність проекту як структурного елементу механізму управління підприємством;
- здійснити класифікацію проектів управління, узагальнити їх характеристики;
- визначити процес реалізації та контролю результатів фінансово-економічних проектів в процесі розвитку підприємства;
- узагальнити основні аспекти підприємництва в сфері фізичної культури та спорту як об'єкту проектного менеджменту;
- оцінити стан та тенденції розвитку закладів фізичної культури та спорту України;
- проаналізувати результати діяльності ПС «Юність» на ринку спортивної індустрії
- дослідити практику реалізації фінансово-економічних проектів в

діяльності закладів фізичної культури та спорту

- дослідити практику розробки та реалізації фінансово-економічних проектів в діяльності ПС «Юність»;
- визначити перспективні напрямки проектної діяльності ПС «Юність».

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту та розваг ПС «Юність».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту та розваг ПС «Юність».

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є: статистична звітність Державного комітету статистики України, наукові праці вчених, які займалися вивченням даної теми та матеріали Інтернет-джерел.

Основою для виконання поставлених завдань використовувалися методи: пошуковий по наявній методичній та науковій літературі із аналізом знайденого матеріалу, індукція та дедукція, порівняння, класифікація, проектування, теоретичне моделювання, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків у формуванні витрат, систематизація показників витрат, спостереження, аналіз фінансової документації підприємства та результатів діяльності провідних вчених-економістів в області фінансової діяльності та маркетингової діяльності підприємства.

Наукова цінність результатів дослідження кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо розробки та впровадження фінансово-економічних проектів в індустрії спорту та розваг в діяльності ПС «Юність». Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності ПС «Юність» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційні робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 95 сторінок, перелік посилань включає 41 найменування.

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття проекту як структурного елементу механізму управління підприємством

Механізм управління є рушійною частиною загальної системи менеджменту, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів. У науковій літературі механізм визначається як система, призначена для забезпечення організації, функціонування і життєдіяльності господарюючого суб'єкта. Структура і зміст механізму змінюються у процесі розвитку суспільного виробництва.

В економічній літературі наведено кілька трактувань «механізму». Так, в економічній енциклопедії «механізм» – це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій задля досягнення мети [1]. Ряд вчених-економістів розглядають механізм як складну, багатопланову систему, проте висвітлюють лише його складові. Автори Сучасного економічного словника категорію «механізм» розглядають як «сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення» [2].

Деякі науковці дане поняття формулюють як «послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію, явище», або ж «система, устрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності» [3].

Мельник Л.Г. визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [4, с. 366]. Причому як елементи механізму управління розглядаються цілі,

критерії, фактори, методи і результати управління. На думку О. І. Волкова, саме механізм управління, що містить у собі принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал, економічні і юридичні методи і обмеження, інформацію і технічні засоби її обробки, спроможний забезпечити динамізм та узгодженість роботи підприємства [5, с. 234].

Садеков А.А. і Цурик В.В. розглядають механізм управління як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [6, с. 27].

Деякі автори висвітлюють це питання інакше, вважаючи, що механізм – це сукупність методів, принципів, форм управління або система елементів, що регулюють процес управління.

Всі автори, не зважаючи на наявність розбіжностей в їх наукових поглядах, погоджуються, що необхідною умовою ефективного функціонування будь-якої системи управління є наявність адекватного механізму впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему. Переважна більшість дослідників, характеризуючи сутність механізму управління виділяють два його структурних елементи – фінансовий та економічний (табл. 1.1). Більшість вчених досліджують категорії «фінансовий механізм» та «економічний механізм» окремо по відношенню один до одного. Спільним між цими визначеннями є фіксація того, що зазначені механізми є умовою ефективного функціонування будь-якої системи управління. А отже, можна зробити висновок, і фінансовий, і економічний механізми є одночасно елементами загального механізму управління підприємством.

Основними видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші.

Організаційно-економічний механізм трактують як систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової

діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення понять «фінансовий механізм підприємства» та «економічний механізм підприємства» [7]

Автор	Визначення
Пессель М.А.	Фінансовий механізм – це сукупність методів, за допомогою яких здійснюється дія економічних законів
Поддєрьогін А.М.	Фінансовий механізм – це цілісна система управління фінансами підприємства
Бланк І.О.	Фінансовий механізм – це система основних елементів, що регулюють процес розробки та реалізації управлінських рішень у фінансовій сфері підприємства
Баранов П.В.	Фінансовий механізм – це складова частина економічного механізму управління народним господарством. Це сукупність форм і методів організації фінансових відносин та їх використання на користь розширеного відтворення»
Райзберг Б. А.	Фінансовий механізм – це складова частина господарського механізму, сукупність стимулів, важелів, інструментів, форм та способів регулювання економічних процесів та відносин»
Цигилик І.І.	Економічний механізм підприємства – це сукупність економічних методів і важелів, які діють на всіх рівнях управління і дають змогу відповідно до об'єктивних економічних законів розвитку суспільства активно впливати на виробничу діяльність колективу з метою досягнення економічних і соціальних завдань, що стоять перед колективом на сучасному етапі.
Круш П.В.	Економічний механізм підприємства – це сукупність чинників, які визначають майнові, орендні, виробничі, фінансові відносини між підприємством та його підрозділами, в тому числі між самими підрозділами, дають можливість здійснити внутрішню економічну діагностику підприємства та забезпечують реалізацію економічних інтересів усіх учасників виробництва.
Доберчак Н.І.	Економічний механізм підприємства – це метод господарювання виробничих підрозділів, заснований на економічній і матеріальній зацікавленості і відповідальності всіх учасників виробничого процесу за кінцеві результати праці в межах наданої їм на договірних або бездоговірних умовах господарської самостійності
Саблук П.Т.	Економічний механізм – це практичний вираз системи виробничих відносин, що включають засновану на інтересах (відповідальності) сукупність економічних важелів і регуляторів виробництва

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і

реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємств у період трансформаційної економіки. Взагалі організаційно-економічний механізм управління є не тільки однією з умов подолання кризових явищ у реальному секторі підприємства, а й необхідною передумовою його успішної діяльності.

Підсумовуючи визначення та сутність механізму управління підприємством, можна виокремити основні структурні елементи його формування (рис. 1.1).

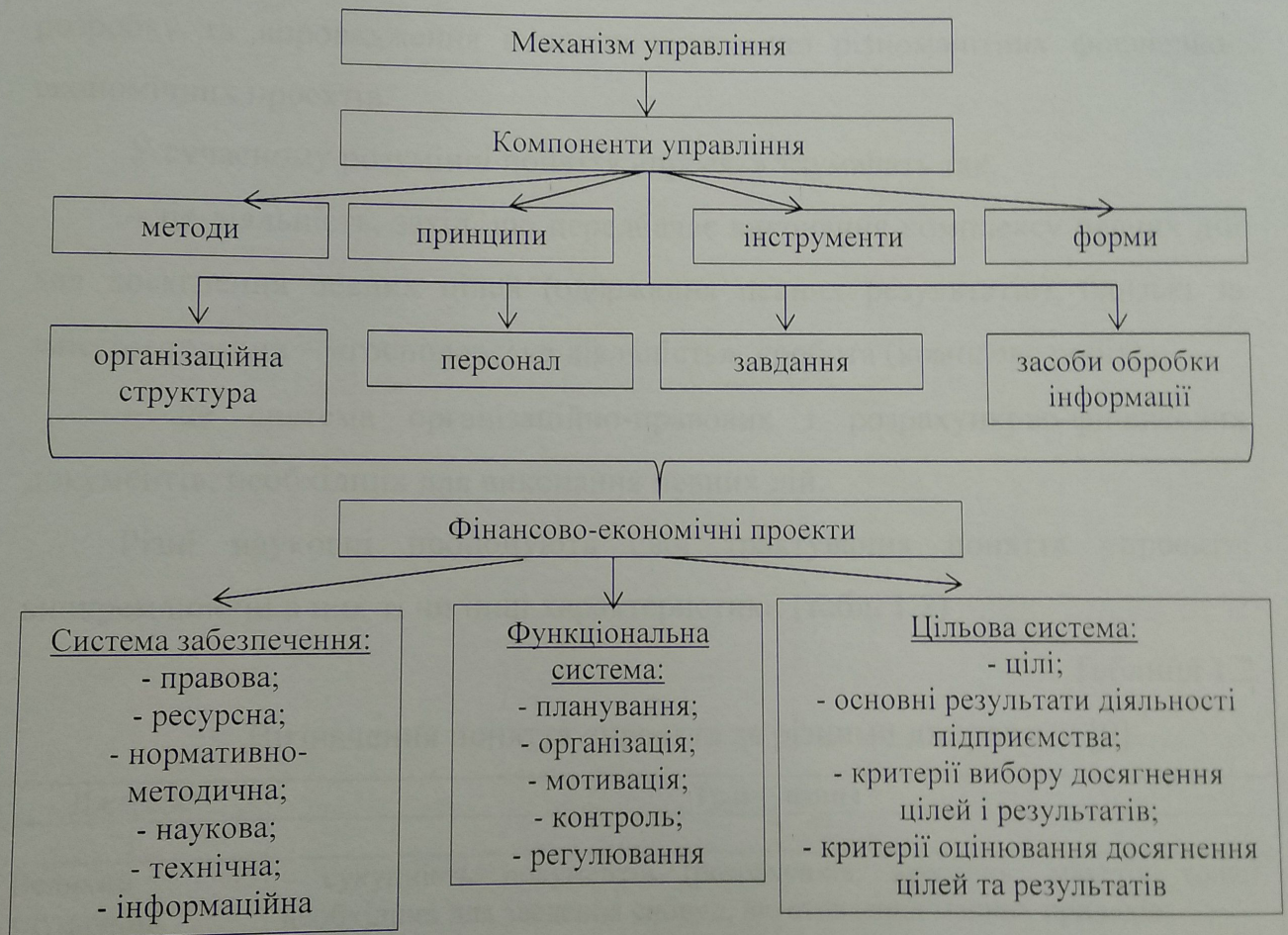


Рис. 1.1 Фінансово-економічні проекти як складові механізму управління підприємством [8]

Узагальнюючи проаналізований вище матеріал, можна дійти висновку, що основу механізму управління підприємством складають два елементи:

– організаційно-економічний механізм, що є сукупністю організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні

форми управлінського впливу), які справляють вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому;

– фінансово-економічний механізм, що є сукупністю методів реалізації економічних, виробничих, майнових та інших інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємства.

Реалізація будь-якого механізму управління здійснюється через розробку та впровадження в життя відповідно різноманітних фінансово-економічних проектів.

У сучасному розумінні поняття «проект» тлумачать так:

– це діяльність, захід, що передбачає виконання комплексу певних дій для досягнення певних цілей (одержання певних результатів); близькі за змістом терміни – «господарська діяльність», «робота (комплекс робіт)»;

– це система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для виконання певних дій.

Різні науковці пропонують свої трактування поняття «проект», виокремлюючи в них ті чи інші характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «проект» за різними джерелами [9]

Джерело	Трактування
1	2
Великий тлумачний словник	- сукупність документів (розрахунків, креслень, макетів тощо), необхідних для зведення споруд, виготовлення машин, приладів; - попередній текст якого-небудь документа, що виноситься на обговорення, затвердження; - задуманий план дій; задум, намір
Батенко Л.П.	- діяльність, за якої матеріальні, фінансові, людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи при обмеженні у часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами
Бегьюлі Ф.	- послідовність взаємопов'язаних подій, які відбуваються протягом встановленого періоду часу і спрямовані на досягнення неповторного, але в той самий час визначеного результату
Тарасюк Г.М.	- сукупність спрямованих на досягнення конкретного унікального результату взаємопов'язаних заходів, операцій і робіт, які потребують великих затрат часу і ресурсів

1	2
Кобилянський Л.С.	<ul style="list-style-type: none"> - сукупність цілеспрямованих, послідовно-орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення; - система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для виконання певних дій або таких, що описують ці дії
Бушуєв С.Д.,	<ul style="list-style-type: none"> - креслення, кошторис, пояснювальна записка; - детально оформлений план споруди чи конструкції
Онищенко В.Ю.	<ul style="list-style-type: none"> - задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату; - комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період
Шапіро В.Д.	<ul style="list-style-type: none"> - система сформульованих цілей, створених або модернізованих для реалізації фізичних об'єктів, технологічних прийомів, технічної та організаційно документації, матеріальних трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів їх виконання

В цілому можна сформулювати таке визначення проекту як набору конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми [10, с. 9].

Підсумовуючи поданий матеріал, можна зазначити, що відповідно до трактування сутності поняття «проект» можна виокремити такі основні характеристики проектів:

- 1) орієнтованість на ціль – визначається тим, що проект завжди спрямований на досягнення певної чітко визначеної мети, спрямованої на вирішення певної проблеми;
- 2) одноразовість реалізації – визначається тим, що результат за проектом завжди є унікальним, реалізується з метою досягнення конкретного неповторного результату. Досягнувши його, проект припиняє своє існування;
- 3) неповторність (унікальність) – полягає в тому, що кожен проект має свої особливості, які можуть бути відмінними за багатьма ознаками: місцем

розташування, виглядом, розбіжностями в монтажу конструкцій, використаними матеріалами тощо. Однак рівень унікальності може бути різним;

4) високий ступінь складності пояснюється тим, що проект складається з виконання численних взаємозалежних дій, які повинні проводитися у певній послідовності, за чітко визначеним графіком, у визначений час;

5) обмеженість в часі (тимчасовість) – сукупність дій, що формують зміст проекту, є обмеженими у часі. Тобто всі проекти мають чіткі окреслені дати початку і завершення. Проект можна вважати початим в той момент, коли зародилася ідея, що є основою проекту. А завершення проекту є час, коли досягнута його мета, або стає зрозуміло, що проект є безперспективним, або його реалізація неможлива.

Враховуючи основні характеристики проекту, слід зазначити його відмінність від операційної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Відмінність операційної та проектної діяльності [10, с. 9]

Аспект діяльності	Операційна діяльність	Проектна діяльність
Характер діяльності	Діяльність, що повторюється	Разове рішення конкретної роботи
Інтенсивність використання ресурсів	Відносна низька	Висока
Тип проблеми, що вирішується	Типові проблеми, які часто зустрічаються у практичній	Унікальні проблеми, які потребують виняткового рішення
Персонал, який залучений до роботи	Сталий колектив, між учасниками якого налагоджені зв'язки	Тимчасовий колектив, який може змінюватися у процесі роботи над проектом
Ціна управлінських прорахунків	Низька	Висока
Використання накопиченого досвіду	Можливість повернення до минулого досвіду	Необхідність пошуку оригінальних методів вирішення проблем

Окрім загальних характеристик проектів слід виділити також принципи управління проектами, які визначають їх спрямованість. Принципами управління проектами є [9]:

– комплексність – передбачає спільне застосування різних форм та методів управління проектами у взаємоузгодженості з цілями проекту;

- цілеспрямованість – визначається цільовою орієнтацією проєктів, що є однією з загальних їх характеристик. Пояснюється це тим, що кожен з проєктів є тимчасовим заходом і визначений очікуваний кінцевий результат дозволяє забезпечити вектор його спрямування;
- системність – передбачає розподіл проєкту на окремі підсистеми, до яких застосовується системний підхід, тобто досліджуються їх взаємозв'язки та взаємовплив;
- забезпеченість – включає забезпеченість проєкту всіма необхідними ресурсами, які допоможуть досягнути поставлені цілі;
- пріоритетність – оскільки проєкт приймається на основі аналізу різних варіантів вирішення проблеми чи поставленого завдання, даний принцип базується на виділенні серед низки альтернативних варіантів найбільш оптимальних для організації проєктів, що дозволяє зосереджувати зусилля команди проєкту саме на їх реалізації;
- економічна безпека заходів, що плануються – перед тим, як прийняти рішення щодо затвердження проєктів, їх слід обов'язково перевірити на ризик втрати очікуваних прибутків, невиконання поставлених завдань тощо;
- екологічна безпека – будь-який проєкт, який має вплив на екологію прямо або опосередковано, повинен враховувати всі заходи щодо охорони навколишнього середовища;
- легітимність – усі проєкти, що здійснюються на рівні держав, підприємств чи окремих виконавців, повинні ґрунтуватися як на вітчизняному, так на міжнародному законодавстві, дотримуватися їх основних норм та принципів;
- соціальна спрямованість – оскільки кожен з проєктів спрямований на певні зміни, то діяльність будь-якого підприємства повинна бути насамперед спрямована на задоволення потреб зацікавлених груп впливу, на забезпечення їх добробуту.

Проект – це діяльність, у процесі здійснення якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи в умовах обмеження часу та бюджету, з метою досягнення позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами.

В процесі управління підприємствами реалізується значна кількість різноманітних проектів. В цілому всю їх сукупність можна поділити на такі основні групи (рис. 1.2):

- класи проектів – за складом, структурою та предметною галуззю;
- типи проектів – за основними сферами діяльності, в яких реалізується проект;
- види проектів – за характером предметної галузі проекту, тривалістю.



Рис. 1.2 Класифікація проектів за основними критеріями

Представлена схема передбачає поділ проектів на види за певними стандартними ознаками. Однак, враховуючи різноманітність підприємств, що функціонують на ринку, проблем та труднощів, що виникають в процесі їх діяльності, передбачають існування більш широкого набору видів проектів управління, які можна класифікувати за певними ознаками (табл. 1.4).

фітнес-клуби, під якими розуміються об'єкти фітнес-індустрії, що призначені для надання фітнес-послуг на комерційній основі з можливістю придбання абонементу (разового, місячного, річного). Також в Україні набувають розвитку фітнес-студії, жіночі фітнес-клуби та кросфіт-клуби (рис. 2.4).

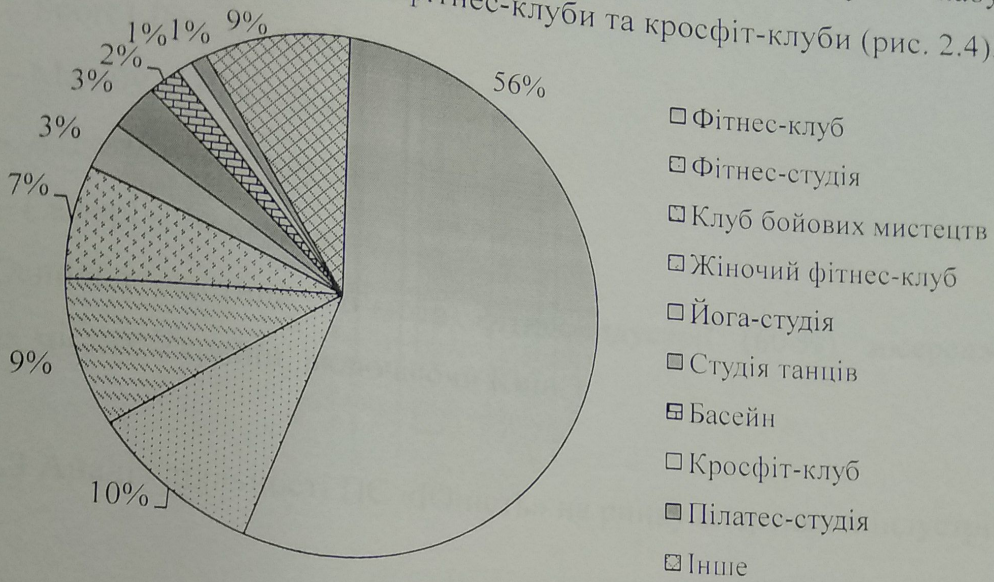


Рис. 2.4 Розподіл фітнес-клубів по містах [30, с.10]

Найбільша частка фітнес-клубів відноситься до категорії мережевих клубів (рис. 2.5). Структура розподілу фітнес-клубів за ознакою мережевий/немережевий в порівнянні з минулим роком не змінилась. Мережевими в рамках дослідження вважаються фітнес-бренди, що мають більше 3-х клубів, об'єднаних однією назвою, які мають єдину бізнес-модель і єдину стратегію реалізації послуг.

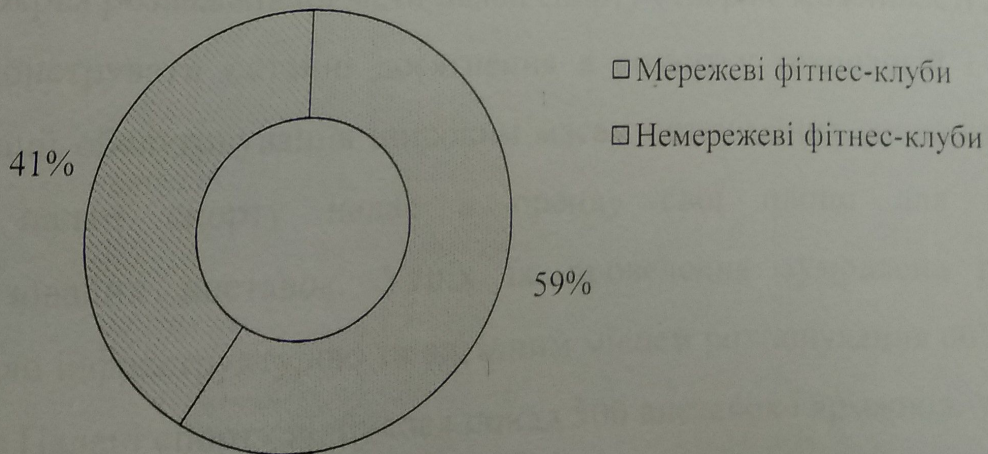


Рис. 2.5 Співвідношення мережевих та немережевих фітнес-клубів [30,

Не зважаючи на те, що мережі сильно розширились за рахунок відкриття нових клубів, поодинокі клуби також активно відкривались і зрівноважили картину. Лідерами фітнес-мереж є:

- FitCurves – 130 клубів;
- Sport Life – 63 клуби;
- Малібу – 30 клубів;
- АтлетіКо – 22 клуби;
- Сафарі – 16 клубів.

Основна частина об'єктів фітнес-індустрії (60%) зосереджена у великих містах України, включаючи Київ.

2.3 Аналіз діяльності ПС «Юність» на ринку спортивної індустрії

Палац спорту «Юність» є унікальною критою спортивно-видовишною структурою. Палац спорту знаходиться у самому центрі м. Запоріжжя. На сьогодні палац спорту є одним з кращих спортивно-оздоровчих закладів Запорізької області. Палац Спорту може приймати в своїх стінах понад 50 видів спорту.

Палац Спорту – головна арена для музичних шоу світового рівня, що проходять в М. Запоріжжя. На сцені Палацу Спорту проходило шоу естрадних зірок України та світу, колективів розважального жанру

Окрім розважальної мети палац спорту створює можливості для бізнесу продемонструвати останні досягнення в розвитку технологій і підходів в організації обслуговування широким масам потенційних споживачів. З цією метою палац спорту надає в оренду свої площі для проведення спеціалізованих виставок. Успіх їх проведення зумовлена розвиненою технічною інфраструктурою та вигідним місцем розташування об'єкта. За час роботи в Палаці спорту відбулося понад 500 виставок і ярмарків.

Відповідно до Статуту ПС «Юність» його діяльність здійснюється за такими спрямуваннями:

- організація та проведення спортивних та культурно-масових заходів;
- надання фізкультурно-оздоровчих та інших послуг;
- створення умов для запяць фізичною культурою, спортом;
- організацію і проведення масових заходів, в тому числі концертно-розважального характеру;
- інших форм діяльності для забезпечення розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства та отримання прибутку.

Напрямами діяльності Підприємства є:

- розвиток фізичної культури і спорту;
- спортивно-оздоровча діяльність;
- організація та проведення місцевих, національних, міжнародних спортивних змагань;
- створення умов для забезпечення навчально-тренувального процесу зі спортсменами, включаючи спортсменів штатних збірних команд, учнями спортивних шкіл, секцій;
- організація та проведення спортивних, культурно-масових та концертно-видовищних заходів;
- здавання в оренду державного майна;
- організація та проведення виставок, семінарів;
- рекламна діяльність тощо.

Історія створення та функціонування ПС «Юність» починається з 1967 р. [31]. Це був льодовий палац, який побудували за три роки. У січні 1971 р. льодова арена почала працювати. Було створено першу команду з хокею «Дніпропецсталь», було засновано школу зимових видів спорту, навчали хокею та фігурному катанню. Також на арені палацу проводили концерти зірок естради. У 80-х роках було побудовано додаткову льодову арену. Однак в подальшому в діяльності палацу почалися фінансові проблеми, коштів не вистачало на утримання наявних льодових приміщень. Тому на арену було закуплене покриття і її почали використовувати як базу

для проведення ігрових видів спорту: баскетбол, гандбол, волейбол, міні-футбол. На початку 2000-х років фінансування палацу спорту практично повністю припинилося. Матеріально-технічна база стала непридатною для використання. Єдиним джерелом доходу були виставки та ярмарки, що проводилися в період з 2004 р. по 2009 р.

У 2008 р. було проведено технічне обстеження будівлі, результатом якого був висновок про необхідність реконструкції. Була прийнята програма «Хокей. Україна», в рамках якої почалося будівництво модульних ковзанок, але реконструкції самої будівлі дана програма не передбачала. Керівництво ПС «Юність» намагалось зробити певні корективи в програмі, в результаті чого Кабінетом Міністрів України було передбачено в бюджеті 35 млн.грн на реконструкцію ПС «Юність». Проект реконструкції було розроблено проектним інститутом «Донецький ПромбудНДІпоект». Замовником було міське Управління капітального будівництва. Згідно з проектом за цінами 2010 р. на реконструкцію необхідно було майже 100 млн.грн. Роботи по реконструкції палацу спорту виконувала фірма «Буд-Енерго-Стандарт». Але виділення грошей було тільки задекларовано, реально вони з бюджету не надходили в потрібній кількості. В 2010 р. надійшло тільки 19 млн.грн, в 2013 р. – ще 19 млн.грн.

В 2014 р. організація «Хокей. Україна» припинила своє існування через початок військових дій на території Луганської та Донецької областей. На цей момент ПС «Юність» перебував в жахливому стані. В приміщенні розміщувався картинг-центр. Грошей на реконструкцію не вистачало ні в міському, ні в обласному бюджетах. Саме тому в 2014 р. ПС «Юність» виставили на приватизацію. В жовтні 2016 р. завершився її перший етап, а у лютому 2017 р. АТ «Мотор Січ» розпочав активні роботи з реконструкції.

Новий етап історії ПС «Юність» розпочався з 24 серпня 2018 р. Делегація Європейської гандбольної федерації проінспектувала реконструйований ПС «Юність» і дала офіційне підтвердження того, що спортивний майданчик може приймати матчі європейського рівня. В процесі

реконструкції запорізькому Палаці спорту були втілені найсучасніші інженерні ідеї. Загальна площа ПС «Юність» є понад 1300 м², зал вміщує 3200–3500 місць для спортивних змагань, 5000 місць – для концертів. В будівлі створені VIP-зона, місця для преси, ігрова зала, що оснащена 16-ма відеокамерами. Рівень освітлення досягає 3 тис.люкс, при тому що зазвичай у залах він не перевищує 1,6 тис.люкс. В палаці спорту обладнані комфортабельні роздягальні для спортсменів, що оснащені масажним обладнанням, є також досить велика кімната лікаря [32].

Основні етапи роботи ПС «Юність» систематизовано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Етапи створення та функціонування ПС «Юність» [31, 32]

Роки	Опис етапу
1967 р.	початок будівництва льодового палацу
Січень 1971 р.	– відкриття льодового палацу; – заснування хокейної команди «Дніпроспецсталь»; – заснування школи зимових видів спорту
1977 р.	– проведення чемпіонату Радянського Союзу з фігурного катання
Кінець 1970-х р.	– проведення театральних виступів Київським та Ленінградським балетами на льоду
80-і роки	– будівництво додаткового льодового поля
1984 р.	проведення кубку «Дружба» СРСР з важкої атлетики
1990-2000 р.	– нестача фінансування для утримання льодового поля; – встановлення покриття для ігрових видів спорту; – виступи команд з гандболу, баскетболу, міні-футболу
2000 р.	– практично повне припинення фінансування палацу спорту
2004 – 2009 р.	– проведення виставок та ярмарок для підтримки існування палацу спорту
2008 р.	– технічне обстеження будівлі; – прийняття рішення про необхідність проведення реконструкції будівлі в рамках програми «Хокей. Україна»; – розробник проекту проектний інститут «Донецький Промбуд-НДІпроект», виконавець проекту фірма «Буд-Енерго-Стнадарт»; – вартість проекту – 100 млн.грн
2014 р.	– припинення робіт з реконструкції за проектом через припинення існування організації «Хокей. Україна»; – виставлення палацу спорту на приватизацію
2016 р.	– закінчення першого етапу приватизації льодової арени; – викуп палацу спорту АТ «Мотор Січ» за 25,76 млн.грн
Лютий 2017 р.	– початок робіт з реконструкції палацу спорту АТ «Мотор Січ» – вартість проектних робіт близько 450 млн.грн
24 серпня 2018 р.	– відкриття найсучаснішої спортивної арени ПС «Юність» під лозунгом: «Тут народжується легенда»

малий для конференцій, гімнастичний зал, сауна, фан-шоп, ігрові зони, food-зони (табл. 2.7).

Сектори ПС «Юність» [33]

Таблиця 2.7

Сектор	Характеристика
Арена	Вміщує в себе 12 секторів, які розташовані за годинниковою стрілкою. У центрі арени розташовано ігрове поле. Приміщення сучасне, оснащено кращим обладнанням, надає всі можливості для проведення заходів багатьох типів
Бізнес-зали для конференцій	Великий зал – 220 посадочних місць. Малий зал – 50 посадочних місць. Обладнання, що входить у вартість оренди: проектор, фліпчрт, 2 екрани, мікрофони, ноутбук. Можлива організація кавабрейків та бізнес-ланчів
Гімнастичний зал	Малий спортивний зал – сучасне приміщення, оснащено кращими можливостями для реалізації спортивних заходів. Надає можливість для проведення занять з таких видів спорту як: фітнес, спортивно-бальні танці, художня гімнастика, карате, дзюдо і тхеквандо
Ігрові зали	Обладнані майданчики, які спрямовані на надання можливості маленьким вболівальникам долучитися до гандболу. Мають зручне розташування поруч з ареною
Фан-шоп	Пропонується широкий асортимент продукції з логотипом гандбольного клубу «Мотор», оригінальну атрибутику, сувеніри та екіпіровку як для дорослих, так і для дітей: м'ячі з автографами гравців, фанатські шалики і дудки, вимпели, чашки, браслети тощо. Серед пропозицій фан-шопу також є ексклюзивні VIP-сувеніри.
Food-зони	В будівлі палацу спорту розташовано більше 3-х точок fastfood, які пропонують різноманітні холодні, гарячі напої, закуски та десерти. Продукти створені на основі локальних інгредієнтів і призначені для швидкого використання.

Починаючи з 24 серпня 2018 р. ПС «Юність» досить активно функціонує. Регулярно на його базі проводяться спортивні змагання та концертні заходи. Все це відповідно позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Про ефективність діяльності ПС «Юність» на сучасному етапі свідчать показники його фінансово-господарської діяльності (табл. 2.8). В 2018 р. ПС «Юність» отримало доходів загалом на суму 42322 тис.грн. Розмір чистого прибутку склав 6880 тис.грн.

Показник	тис. грн [34]		
	2014	2015	2018
Доходи	26840	28890	42322
У т.ч. чистий дохід від реалізації продукції	24163	26600	33559
Витрати	28108	29370	35442
У т.ч. собівартість реалізованої продукції	19645	20071	26139
Чистий фінансовий результат			
Прибуток			
Збиток	1268	480	6880

Діяльність ПС «Юнієть» можна вважати ефективною, хоч а в чистому вигляді про це свідчити не можна. З початку 2017 р. по серпень 2018 р. ПС «Юнієть» не функціонував в цілому. В ньому проводилися роботи з реконструкції. Відповідно відбувалося значне капіталовкладення основним інвестором АТ «Мотор Січ». Приведення даних щодо доходності та прибутковості ПС «Юнієть» здійснюється без врахування необхідності відшкодування витрат за проектом реконструкції. Термін окупності капіталовкладень за проектом складає не менше 3-х років. Відповідно тільки, починаючи з 2021 р. можна буде свідчити про дійсно ефективну та прибуткову діяльність ПС «Юнієть».

Аналіз формування чистого доходу ПС «Юнієть» за 2018 р. засвідчив, що від проведення концертно-розважальних заходів отримано доходів на 3506 тис.грн, або на 47 % більше ніж планувалося, тоді як від основного виду діяльності – функціонування спортивних споруд доходів отримано на 3967 тис.грн, або на 26 % менше від запланованого рівня. Це пояснюється тим, що початок функціонування ПС «Юнієть» припав на другу половину 2018 р., коли графік проведення більшості спортивних змагань місцевого, регіонального, національного та міжнародного рівнів вже затверджений. Тому, в основному арена ПС «Юнієть» використовувалась саме для організації та проведення івент-заходів, концертів зірок естради.

Не зважаючи на це, вже в першому півріччі 2019 р. саме доходи від проведення спортивних заходів склали найбільшу частку (34 %) в структурі чистого доходу ПС «Юність». Відповідно доходи від організації івент-заходів, а саме концертів, фестивалів, забезпечили отримання 32 % доходів. Організація конференцій, семінарів та виставок також відіграли суттєву роль в формуванні доходів ПС «Юність», забезпечуючи отримання їх частки величиною 31 % (рис. 2.6).

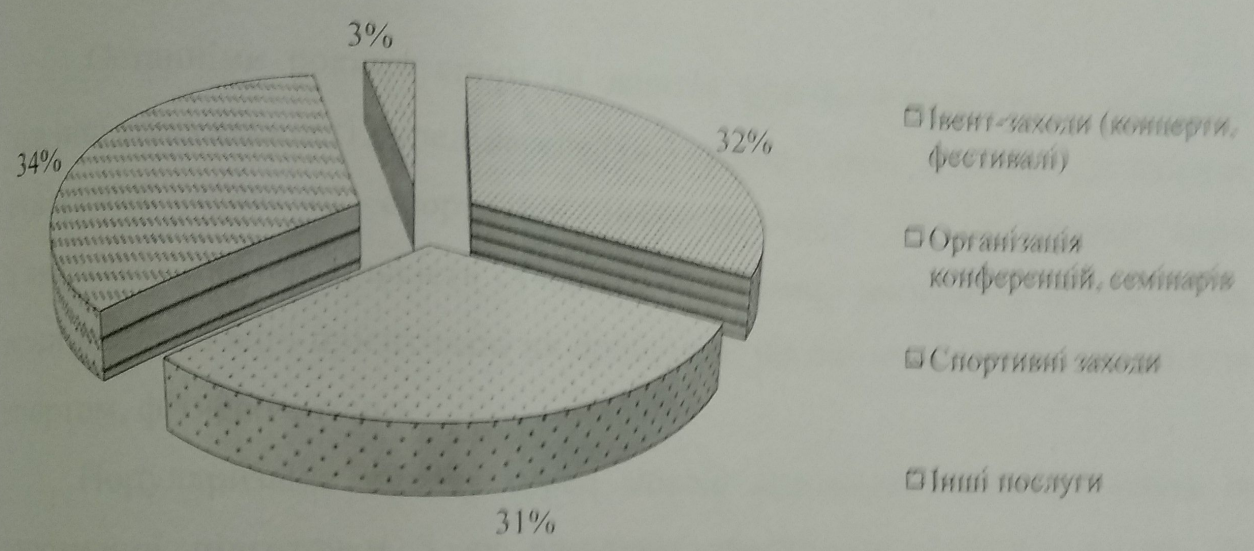


Рис. 2.6 Структура чистого доходу від реалізації продукції ПС «Юність» в першому півріччі 2019 р. [34]

Наразі головним завданням ПС «Юність» є розвиток власної діяльності, створення умов для залучення замовників для організації та проведення різноманітних заходів, що сприятимуть більш швидкому поверненню вкладених в реконструкцію коштів.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПС «ІОНІСТЬ»3.1 Практика реалізації фінансово-економічних проектів в діяльності
закладів фізичної культури та спорту

Останніми роками спорт та заняття фізичною культурою набувають значної популярності серед населення України і світу в цілому. Це вимагає створення сучасної спортивної інфраструктури. На спортивній арені з'являється значна кількість сучасних спортивних закладів та мереж, однак вони в більшій мірі орієнтовані на приватний сектор, на індивідуальні заняття спортом, фітнесом тощо.

Популяризація спорту серед молоді відповідно підвищує якість їх спортивної підготовки, і як результат збільшення кількості людей, які займаються спортом на професійному рівні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники спортивної активності населення в Україні [26, с. 12-15]

Показник	2015	2016	2017	2018
Кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, од.	1363	1293	1281	1376
Кількість спортсменів, які займаються в дитячо-юнацьких спортивних школах та в спеціалізованих дитячо-юнацьких школах олімпійського резерву, осіб	495710	493246	492188	503679
Кількість шкіл вищої спортивної майстерності, од.	34	34	34	34
Кількість спортсменів, які займаються в школах вищої спортивної майстерності, осіб	3849	3766	3870	3976

Протягом 2015-2018 р. кількість спортсменів, які займаються в дитячо-юнацьких спортивних школах та спеціалізованих школах олімпійського резерву, зросла в середньому на 2%. Так в 2017 р. їх кількість дорівнювала

492 тис. осіб, а в 2018 р. – 503 тис. осіб. Одночасно з цим кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спеціалізованих шкіл олімпійського резерву також збільшилася в 2018 р. до 1376 одиниць проти 1281 – в 2017 р.

Кількість професійних спортсменів, які займаються в школах вищої спортивної майстерності також зростає. В 2018 р. їх кількість складала 3976 осіб проти рівня 2017 р. – 3870 осіб. Одночасно з цим кількість шкіл вищої спортивної майстерності є незмінною протягом останніх 3-ох років – 34.

Активізація професійного спорту, як наслідок поява та розвиток нових спортивних команд в різних видах спорту, призводять до збільшення кількості змагань, які проводяться з різних видів спорту, збільшення кількості учасників цих змагань. Все це вимагає розвитку спортивної інфраструктури, будівництво та реконструкцію спеціалізованих закладів фізичної культури та спорту, в яких можуть проводитися ці змагання.

Останніми роками проектна діяльність в сфері фізичної культури та спорту стала одним з пріоритетних напрямків. Першими кроками була діяльність щодо підготовки та проведення Євро-2012 в Україні, в рамках вдалося відкрити спортивну Україну світу. Однак, воєнні дії на території Луганської та Донецької областей негативно вплинули на імідж України як спортивної арени (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники спортивної активності населення в Донецькій та Луганській областях [26, с. 12-15]

Показник	Донецька область		Луганська область	
	2015	2018	2015	2018
Кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, од.	127	55	75	23
Кількість спортсменів, які займаються в дитячо-юнацьких спортивних школах та в спеціалізованих дитячо-юнацьких школах олімпійського резерву, осіб	54912	24660	25892	7601
Кількість шкіл вищої спортивної майстерності, од.	1	1	1	1
Кількість спортсменів, які займаються в школах вищої спортивної майстерності, осіб	420	238	160	102

За всіма показниками спортивна активність на окупованих територіях Донецької та Луганської областей зменшилась майже в 2 рази. Не зважаючи на негативні тенденції, існують й позитивні моменти. Дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані дитячо-юнацькі школи олімпійського резерву, що опинилися на окупованих територіях, повинні були змінити місце свого розташування разом з професійними командами та учнями. Вони наразі вимагають нових сучасних приміщень для заняття спортом.

З метою стимулювання фізичної активності населення та створення умов залучення дітей та молоді до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах, розвитку резервного спорту, піднесення авторитету України у світовому спортивному співтоваристві Кабінетом Міністрів України було затверджено «Державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року» [35].

Метою Програми є визначення провідної ролі фізичної культури і спорту як важливого фактору здорового способу життя, профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві.

Програмою передбачено виконання ряду заходів:

- забезпечення збереження та створення розгалуженої мережі сучасних спортивних споруд (спортивних залів, плавальних басейнів, спортивних майданчиків тощо), які відповідають національним та міжнародним стандартам, зокрема із залученням коштів інвесторів,
- забезпечити надання якісних фізкультурно-спортивних послуг спортивними клубами та фізкультурно-оздоровчими закладами, які функціонують відповідно до встановлених стандартів.

З цією метою було визначено прогностичні обсяги та джерела фінансування (табл 3.3).

Прогнозні обсяги та джерела фінансування [35]

Джерела фінансування	Обсяг фінансування, млн. гривень	У тому числі за роками			
		2017	2018	2019	2020
Державний бюджет	8806,28	2182,63	2004,45	2061,01	2558,19
Місцевий бюджет	13651,52	2983,58	3277,92	3565,38	3824,63
Інші джерела	2867,94	533,27	743,85	694,24	895,67
Усього	25324,83	5699,48	6026,22	6320,63	7278,49

Протягом 2014-2017 рр. в Україні зростає як загальний обсяг фінансування спорту з державного бюджету (приріст за аналізований період складає 9892 тис. грн., тобто 71,3%), так і витрати на фінансування спорту на 1 особу (із 107 грн. у 2014 р. до 185 грн. у 2017 р.) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Обсяг фінансування спорту в Україні за 2014–2017 рр. [36]

Показник	2014	2015	2016	2017
Обсяг фінансування спорту з державного бюджету, тис. грн.	13858	16228	16885	23750
Обсяг фінансування спорту на 1 особу, грн.	107	154	116	185
Обсяг фінансування спорту у % до ВВП, %	0,3	0,3	0,2	0,3

Наявна динаміка є позитивною і покликана сприяти розвитку спорту в Україні. Проте наявного фінансування є недостатньо для забезпечення належного функціонування спортивних закладів різного рівня. Отримані кошти на фінансування спорту розподіляються в Україні так:

1) на забезпечення функціонування Міністерства молоді та спорту України;

2) на молодіжні спортивні програми;

3) на підтримку спорту «високих досягнень».

Недофінансованими залишаються дитячо-юнацькі спортивні школи, на функціонування яких припадає близько 10% усього бюджетного фінансування спорту в Україні, а також виникають проблеми з фінансуванням програм та проектів з реконструкції та відновлення закладів фізичної культури та спорту. Хоча ці напрямки фінансування закладені в

Державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року, в якій чітко визначено найменування заходу, обсяги та джерела фінансування (табл. 3.5).

Обсяги фінансування заходів Державної цільової програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року, тис.грн. [35]

Найменування заходу	Джерела фінансування	Приблизний обсяг фінансування	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
1. Розвиток мережі сучасних центрів та клубів	разом	77730	11142	16286	22212	28090
	місцевий бюджет	4260	1192	956	1022	1090
	інші джерела	73470	9950	15330	21190	27000
2. Сприяння діяльності спортивних клубів	разом	1524481,8	333264,2	363038,1	397609,8	430569,7
	державний бюджет	220800	51300	53900	57800	57800
	місцевий бюджет	200601,2	43477,9	47368,9	52513,6	57240,8
	інші джерела	1103080,6	238486,3	261769,2	287296,2	315528,9
3. Забезпечення діяльності мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл	разом	7025813,1	1527240,9	1659054,9	1824036,2	2015481,1
	-	6059159,9	1511469,1	1642802,4	1807212,5	1997675,9
	інші джерела	66653,2	15771,8	16252,5	16823,7	17805,2
4. Забезпечення діяльності спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю	разом	1565381,4	351667,1	374923,4	404623,7	434167,2
	державний бюджет	188228,9	43446,5	45836	48219,5	50726,9
	місцевий бюджет	1377152,5	308220,6	329087,4	356404,2	383440,3
5. Забезпечення діяльності шкіл вищої спортивної майстерності	разом	898984,9	213289,4	225605,7	221674,3	238415,5
	державний бюджет	111874,9	25580,9	27163,7	29149,6	29980,7
	місцевий бюджет	787110	187708,5	198442	192524,7	208434,8
6. Забезпечення діяльності центрів олімпійської підготовки	разом	386737,6	52757	104087,4	112032,7	117890,5
	державний бюджет	232978,6	21325,9	68528,1	71562,3	71562,3
	місцевий бюджет	151973	31091,1	35172,3	39986,4	45723,2
	інші джерела	1786	310	387	484	6050

1	2	3	4	5	6	7
7. Сприяння діяльності фізкультурно-оздоровчих закладів	разом	872476,4	186255,6	205940,9	227847,8	252432,1
	місцевий бюджет	237757,6	49241,7	55375,7	62452	70688,2
	інші джерела	634718,8	137013,9	151565,2	165395,8	181743,9
8. Забезпечення діяльності центрів фізичного здоров'я населення	разом	350469,7	54420,1	61640,1	155243,7	79165,7
	державний бюджет	12178,7	2849	3005,7	3162	3162
	місцевий бюджет	335451	51091,1	58034,4	151261,7	75063,7
	інші джерела	2840	480	600	820	940

Найбільш пріоритетним заходом відповідно до Державної цільової програми є забезпечення діяльності мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл (рис. 3.1).

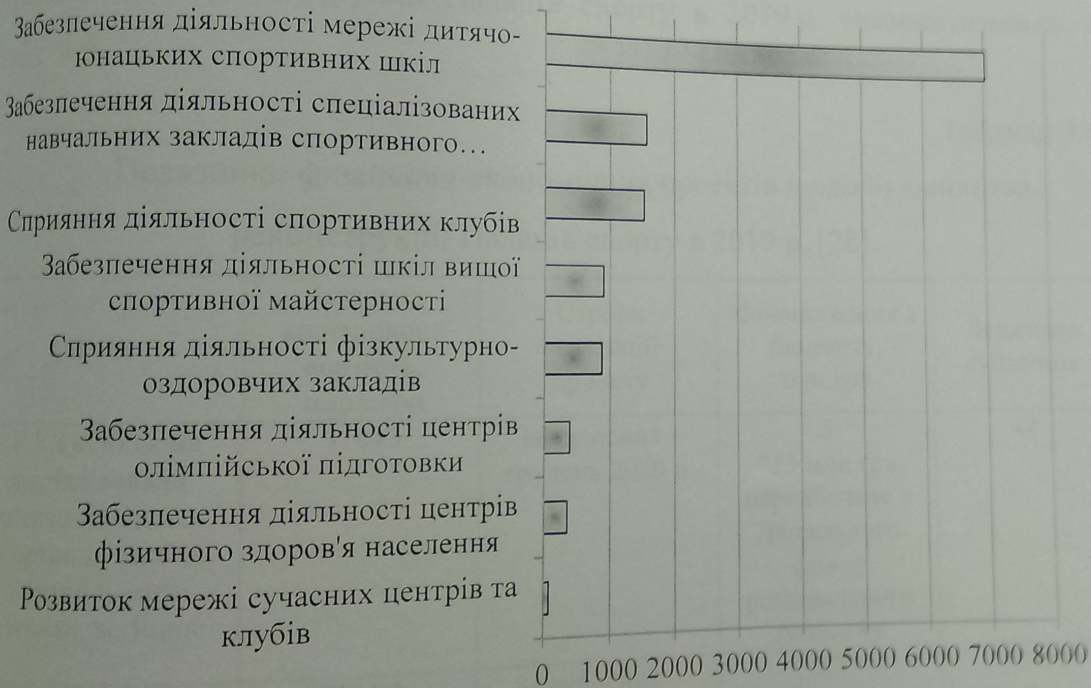


Рис. 3.1 Пріоритетність напрямків фінансування заходів Державної цільової програми, млн.грн. [35]

Наступними за пріоритетністю є забезпечення діяльності спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю та сприяння діяльності спортивних клубів. Основними джерелами фінансування за даною

програмою є місцеві бюджети та інші фонди, в якості яких виступають різні інвестори. Однак, сучасне фінансове становище більшості місцевих бюджетів не має в достатній кількості коштів, які б можна було витратити в заявленому обсязі на розбудову спортивної індустрії. Саме тому виконання більшості з них є стримування масштабів розвитку спорту в Україні.

Усвідомлюючи потребу в підтримці індустрії спорту та фізичної культури, в 2019 р. було затверджено розподіл обсягу субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на створення нових, будівельно-ремонтні роботи існуючих палаців спорту та завершення розпочатих у попередньому періоді робіт з будівництва чи реконструкції палаців спорту. Основні показники щодо реалізації фінансово-економічних проектів щодо будівництва і реконструкції Палаців спорту в 2019 р. систематизовано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники фінансово-економічних проектів щодо будівництва і реконструкції Палаців спорту в 2019 р. [28]

Об'єкт	Загальна кошторисна вартість, млрд.грн	Строки реалізації проекту	Фінансування з бюджету, млн.грн	Державна субвенція
СК КЗ «Обласна спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву», м. Рівне	31013	Завершення – грудень 2020 р.	5 *55 млн.грн передбачено з Державного фонду регіонального розвитку	48
Палац спорту, м. Хмельницький	277,03	Завершення – 31.12.2020 р.	27	27
Палац спорту, м. Житомир	293,73	Початок – жовтень 2019 р.	34,9	30
Палац спорту, м. Тернопіль	481,54	Початок – вересень 2019 р.	49,3	30
Спортивний комплекс, м. Тернопіль	11,5 млн.грн	Завершення – Грудень 2019 р.	6,38	5
Палац спорту, м. Кам'янське	292,82	Завершення – грудень 2020 р.	29,9	60

65
Проект щодо надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам стартував у 2018 р. з ініціативи президента Федерації баскетболу України. Він отримав підтримку Кабінету Міністрів України, Міністерства молоді та спорту та Верховної Ради України. Відповідно в 2018 р. було виділено 150 млн.грн субвенцій на будівництво і реконструкцію Палаців спорту, а в 2019 р. в державному бюджеті на неї закладено 200 млн.грн.

3.2 Розробка та реалізація фінансово-економічних проектів в діяльності ПС «ЮНІСТЬ»

Найважливішим проектом в діяльності ПС «Юність» можна вважати проект з реконструкції, початок реалізації – друге півріччя 2016 р., коли в результаті приватизації палац спорту отримав нового власника. Аукціон щодо придбання ПС «Юність» проводився двічі. Вперше, аукціон було заплановано на 30 серпня 2016 р., стартова ціна об'єкту складала приблизно 25,76 млн.грн з ПДВ. Однак запланований аукціон не відбувся через відсутність заявок на участь у ньому. Тоді Департамент комунальної власності Запорізької міської ради призначив новий конкурс на 18 жовтня 2016 р. Єдиним учасником конкурсу виявився генеральний директор АТ «Мотор Січ», який запропонував ціну об'єкту в розмірі 26 млн.грн. Наразі палац спорту перебуває на балансі АТ «Мотор Січ» [37].

Вже з кінця жовтня 2016 р. почалася реалізація проекту з реконструкції ПС «Юність». Відповідно до умов договору купівлі-продажу ПС «Юність» реалізація проекту з реконструкції потребує 120 млн.грн. Строк реалізації проекту – 3 роки.

Проаналізуємо більш детально проект реконструкції ПС «Юність», що впроваджувався в період з 2016–2018 рр.

Мета проекту – створення найсучаснішого спортивного об'єкту, що відповідає міжнародним вимогам для проведення спортивних змагань з ігрових видів спорту.

План реалізації проекту з реконструкції ПС «Юність»

Таблиця 3.7

Етап	Строк реалізації	Основні планові завдання етапу
1	До кінця 2016 р.	– корегування проектної документації; – узгодження внесених змін;
2	I півріччя 2017 р.	– демонтаж старих покриттів; – демонтаж конструкцій полу та стін
3	II півріччя 2017 р.	– бетонні роботи для закриття будівлі; – будівництво модульної газової котельні; – облаштування санвузлів в підвальному приміщенні;
4	I півріччя 2018 р.	– монтаж інженерних мереж, системи кондиціонування; – підготовка до внутрішнього оздоблення;
5	II півріччя 2018 р.	– облаштування фасаду будівлі; – підготовка зовнішньої території
6	I півріччя 2019 р.	– монтаж оздоблювання та обладнання – пусконаладжувальні роботи
7	II півріччя 2019 р.	– встановлення вуличних майданчиків, освітлення – асфальтування парковки – сертифікація готового об'єкта міжнародними комісіями

В реальності інвестору вдалося завершити реалізацію проекту достроково. Вже в серпні 2018 р., тобто майже на півтора роки раніше запланованого строку.

Першим етапом реалізації проекту було корегування та затвердження проектної документації. На етапі проведення аукціону проект щодо реконструкції ПС «Юність» вже існував. Однією з умов купівлі-продажу об'єкту інвестором було зазначено про обов'язковість виконання затвердженого та апробованого проекту, відповідно до якого не можна змінювати його призначення, окрім того, що палац спорту повинен бути орієнтований, в першу чергу, на проведення змагань з ігрових видів спорту. Отже, ПС «Юність», який було створено в 1967 р. як льодовий палац припиняв своє існування.

Кошторис розробленої проектної документації складав 120 млн.грн. [38]. Основні техніко-економічні показники проекту систематизовано в табл. 3.8.

Показник	Значення
Будівельний об'єм	36786,5 куб. метрів
Площа земельної ділянки	0,53 гектарів
Площа забудови	0,235 гектара
Загальна площа будівлі	9868 кв. метрів
Корисна площа будівлі	1300 кв. метрів
Площа ігрового поля	40*20 кв. метрів
Кількість посадкових місць	3200 – для спортивних змагань; 4500 – для проведення концертів та масових заходів
Загальна кошторисна вартість	120 млн.грн
У тому числі вартість будівельно-монтажних робіт	
Строк виконання робіт	68 млн.грн
Поверховість будівлі	36 місяців
Питоме річне теплоспоживання	1-2
Річне споживання палива	26,3 Вт на 1 кв. метр
Річне споживання електроенергії	378,534 тони умовного палива 1253 МВт на рік

Інвестором по факту виконання проекту реконструкції було виконано такі проектні роботи:

- 1) виконано реконструкцію покрівлі будівлі з улаштуванням якісної водостічної системи;
- 2) здійснено перепланування внутрішніх приміщень існуючої будівлі палацу спорту згідно узгодженого технічного завдання;
- 3) заміна огорожувальних конструкцій (вікна, двері) на сучасні системи;
- 4) оздоблення зовнішнього фасаду у корпоративних кольорах інвестора (рожевий та синій), оздоблення фасаду спеціальним символом – англійська буква V, що символізує літак, що летить;
- 5) облаштування навколишньої території:
 - капітальний ремонт дорожнього покриття, під'їзду до будівлі;
 - ремонт та облаштування двох автостоянок;
 - оздоблення території-алеї перед центральним входом;
 - створення зеленої зони, облаштування зон відпочинку;

- виконання робіт з реконструкції інженерних мереж будівлі, а саме:
- водопостачання зовнішнього та внутрішнього;
- водовідведення;
- мереж електропостачання;
- вентиляції (з урахуванням автономізації окремих приміщень);
- опалення з переходом на автономне опалення;

7) розробка додаткових евакуаційних виходів з дворового фасаду з урахуванням ганку та підвалу приміщення через цокольний поверх;

8) обладнання входів до будівлі палацу згідно ДНІ В.2.2-17:2006 «Доступність будинків і споруд для маломобільних груп населення»;

9) розробка охоронно-пожежної сигналізації та системи відеоспостереження, обладнання будівлі блискавкозахистом;

10) підготовка льодового поля (прокладка труб, їх термоізоляція, заливка) без встановлення та монтажу спеціального обладнання для льодової арени;

11) виконання проекту внутрішнього оздоблення палацу спорту згідно призначення приміщень відповідно висновку технічного звіту:

- встановлення крісел на аренах (виробник – Іспанія);

- облаштування нового якісного покриття спортивної арени – паркетної підлоги (виробник США);

- здійснення монтажу нової освітлювальної апаратури (виробник – Словаччина, Німеччина);

- оснащення ігрової зали відеокамерами (16 одиниць) (виробник – Словаччина, Німеччина);

- встановлення сучасного електронного табло (виробник – Словаччина);

- встановлення унікального медіакубу [39] для показу відеоповторів ігрових моментів, емоцій уболівальників, гравців і тренерів, яскравих кліпів (виробник – Словаччина);

- монтаж двох відеоекранів, що розташовані на протилежних сторонах
 сталевого заду (виробник – Словаччина).

До виконання зазначених заходів на достатньо високому рівні було
 залучено велику кількість фахівців. Наприклад, встановлення та монтаж
 сучасного медіа-обладнання, а саме відеокамер, електронних табло та
 екранів, медіакубу здійснювалося безпосередньо працівниками виробника.
 Це відповідно підвищило кошторис за даною статтею витрат, однак значно
 скоротило час на пуско-налагоджувальні роботи та зменшило ризик
 виникнення проблем та збоїв в роботі устаткування.

Це забезпечило можливість дострокового закінчення проекту.
 Відповідно до затвердженого плану строк виконання проекту складав 3 роки.
 Інвесторам вдалося виконати всі роботи за 2 роки – до кінця літа 2018 р.
 (табл. 3.9). На відкритті та за результатами експертизи реконструйованого
 ПС «Юність» експертами міжнародних комісій було відзначено, що це
 дійсно надсучасна і найкраща спортивна арена України, що має шанс увійти
 до переліку ТОП найкращих спортивних арен Європи [40].

В результаті реконструкції ПС «Юність» запланований кошторис
 проекту було перевищено майже втричі. Його вартість склала 450 млн.грн,
 проти запланованих 120 млн.грн. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Фактичний кошторис витрат проекту реконструкції ПС «Юність», тис.грн

№	Стаття	Витрати
1	Виготовлення проектно-кошторисної документації	54 099,63
2	Технічне обстеження будівлі Палацу спорту	8 606,56
3	Капітальний ремонт зовнішніх фасадів будівлі Палацу спорту	22 541,51
4	Капітальний ремонт зовнішніх фасадів будівлі Палацу спорту	126 232,48
5	Реконструкція системи теплопостачання, водовідведення, водопосточання та енергозбереження будівлі Палацу спорту	81 149,45
6	Капітальний ремонт (технічне переоснащення) внутрішньої системи опалення, підключення модульної міні-котельної для опалення будівлі	157 790,60
	Проведення внутрішніх оздоблювальних робіт	450 830,28
	УСЬОГО	

ринкової кон'юнктури. Відповідно вони мають великі можливості диверсифікації діяльності, а інтереси власників і працівників суттєво залежать від розміру прибутку в умовах ринкового ціноутворення [22, с. 226].

Наприєминість нерозривно пов'язане з економічною самостійністю виробників товарів і послуг спортивного призначення, що змушує їх працювати ефективно й з більшою відповідальністю. Воно сприяє впровадженню останніх досягнень науки й техніки у виробничий процес, раціональній економії ресурсів, розширенню пропозиції продукції, підвищенню кваліфікації працівників тощо. Виробники товарів і послуг спортивного призначення мають безпосередню економічну зацікавленість у кінцевих результатах праці. Разом з тим слід зазначити, що діяльність суб'єктів господарювання в галузі фізичної культури і спорту, незважаючи на її комерційний характер, сприяє реалізації важливих соціальних потреб, пов'язаних, у першу чергу, із духовним та фізичним розвитком індивідів [12].

Існує тісний взаємозв'язок між спортом і економікою, тому спорт вже не може залишатися поза ринковими відносинами – він став специфічним товаром. Обсяг цього ринку в XXI столітті, включаючи спортивну індустрію, оцінювався в окремих країнах на рівні 1-2 % від загального ВВП. Наприклад, тільки на придбання квитків на різні спортивні змагання мешканці США витрачають більше 5 млрд.дол. на рік [23].

Роль та комерціалізація спорту зумовлені в значній мірі його соціальною значимістю в сучасному суспільстві. Незважаючи на зростаючу роль комерційного аспекту, спорт вищих досягнень не є продуктом, придатним до відтворення в великому масштабі. Як об'єкт конкурентної діяльності, спорт перетворюється у видовище, частину індустрії розваг, яка, в свою чергу, є ринком корпоративної реклами й об'єктом широкого висвітлення засобами масової інформації. Загалом існують відмінності між комерційним та олімпійським спортом (табл. 2.2), що зумовлює специфіку підходів до управління ним.

Типологічні характеристики професійного комерційного спорту та спорту вищих досягнень (олімпійського) [24]

Комерційний спорт	Спорт вищих досягнень (олімпійський)
<ul style="list-style-type: none"> - виражений комерційний характер як вплив спорту, так і технології проведення змагань; - нормативно-правове забезпечення (наявність спеціального законодавства, що регламентує управлінські й трудові відносини); - організаційно-управлінські відмінності, що проявляються в прагненні професійних клубів до створення об'єднань (ліг, спілок тощо), метою яких є не тільки проведення змагань, але й відстоювання економічних інтересів партнерів; - чітко структурована система винагороди спортсменів; - функціональна орієнтація, що спрямована в першу чергу на видовищність й рекламу; - правове положення спортсменів (соціальне й медичне страхування, пенсійне забезпечення, наявність контрактів, їхнє утримування, можливість створення профспілок) 	<ul style="list-style-type: none"> - специфіка структурування й розширення складів розкладу змагань; - особливі системи регулювання спортсменів за рангами: комерційні відмінності в спорті припускають інші критерії, аніж спортивні розряди й звання. На перший план виходять рейтинги спортсменів, вартісні показники, кількість грошей, зароблених за сезон, місце в оцінці драфту тощо; - відмінності в правилах проведення змагань, спрямовані, у першу чергу, в сторону посилення видовищності; - особливості трансферного режиму, що випливають із особливостей спортивної діяльності й умов, визначених у контракті спортсмена

Об'єктивними передумови ринкової трансформації сфери спорту, що нині цікавить великий і середній бізнес як нова сфера ділових відносин і потенційний об'єкт інвестування на 15–20 років, можна віднести такі :

- у низці країн за десятиліття було накопичено позитивний досвід як проведення певних комерційних змагань, так і тривалого функціонування самостійних комерційних спортивних проєктів у формі спортивних ліг та асоціацій (найуспішніші з них функціонують у баскетболі, американському футболі, хокеї, бейсболі);
- спортивні змагання (особливо міжнародні) самі стали вигідним комерційним продуктом, який можна успішно продавати;
- професійні спортивні клуби дедалі частіше починають успішно функціонувати як комерційне підприємство, що працює в інших сферах

– бурхливий і динамічний розвиток із 1970-х років фітнес індустрії, яку започаткувало масове захоплення американців аеробікою та шейпінгом. Фітнес індустрія вже кілька десятиліть успішно функціонує в багатьох країнах як самостійний і досить успішний та вигідний бізнес;

– інтерес великих міжнародних і національних виробників товарів і послуг до спорту (насамперед професійного) і активне його використання для реклами своєї продукції. Великі спортивні змагання, професійні клуби й певні професійні спортсмени стали ефективними конкурентоспроможними рекламними носіями;

Державні і комерційні структури в галузі спорту мають багато в чому схожі завдання. І ті, і інші зацікавлені в збільшенні чисельності людей, що займаються фізичною культурою й спортом, і таких, що ведуть здоровий спосіб життя, у зниженні податків на фізкультурно-спортивну діяльність, створенні сприятливих умов для занять спортом, збільшенні кількості робочих місць у сфері фізкультури й спорту [23].

Основними суб'єктами господарювання в підприємницькій діяльності у сфері спорту є юридичні особи. Разом з тим, підприємницькою діяльністю в галузі фізичної культури і спорту можуть займатися не тільки юридичні особи. Достатньою є державна реєстрація як індивідуального підприємця. Втім, значна частина суб'єктів господарювання є юридичними особами. Під організацією галузі фізичної культури і спорту розуміється юридична особа, яка має у власності, господарюванні або оперативному керуванні власне майно й відповідає згідно зі своїми обов'язками цим майном, може від свого імені реалізовувати майнові й особисті немайнові права, мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді [25, с. 24].

Підприємницький сектор у сфері спорту представлений, в основному, комерційними організаціями, окремими фахівцями, а також некомерційними організаціями, що є учасниками ринкових взаємин. Нині в індустрії спорту значна кількість підприємницьких структур мають статус комерційних організацій. Під комерційною організацією мається на увазі юридична особа,

яка має на меті отримання прибутку як основного сенсу своєї діяльності [25, с.27]. Такий юридичний статус мають багато спортивних клубів, підприємств спортивної промисловості та інших організацій. Комерційні організації в галузі спорту реалізують власну продукцію за ринковими цінами та орієнтуються на максимізацію прибутку.

2.2 Стан та тенденції розвитку закладів фізичної культури та спорту України

Сучасний спорт є важливою галуззю економіки багатьох країн, зокрема й України. У нього залучено значні фінансові кошти і значну кількість робочої сили. Нині ступінь розвитку галузі спорту є фактором, що впливає на темпи розвитку суспільства, рівень і якість життя населення, ділову активність.

Значна популяризація спорту та здорового способу життя є наслідком і передумовою існування значної кількості закладів, які надають можливість особам займатися фізичною культурою та спортом, роблять їх більш доступними та різноманітними. В основу класифікації спортивних споруд покладено їх специфіку, розміщення та характер. Схема класифікації спортивних споруд, що прийнята в Україні, подана на рис. 2.2.

Усі спортивні споруди поділяються на спеціальні (окремі) для одного виду спорту (спеціалізовані зали, басейни, поля, велотреки тощо) та комплексні, які пристосовані для занять кількома видами спорту (спортивні ядра, водні комплекси, комплексні майданчики, спортивні корпуси тощо).

За об'ємно-просторовим розміщувальним підходом спортивні об'єкти поділяють на відкриті та криті. Відкриті спортспоруди – це споруди, в яких навчально-тренувальні заняття, змагання відбуваються на відкритому просторі. У критих спортспорудах весь процес відбувається в приміщенні.

За сезонним підходом спортивні споруди ділять на споруди для літніх і зимових видів спорту.

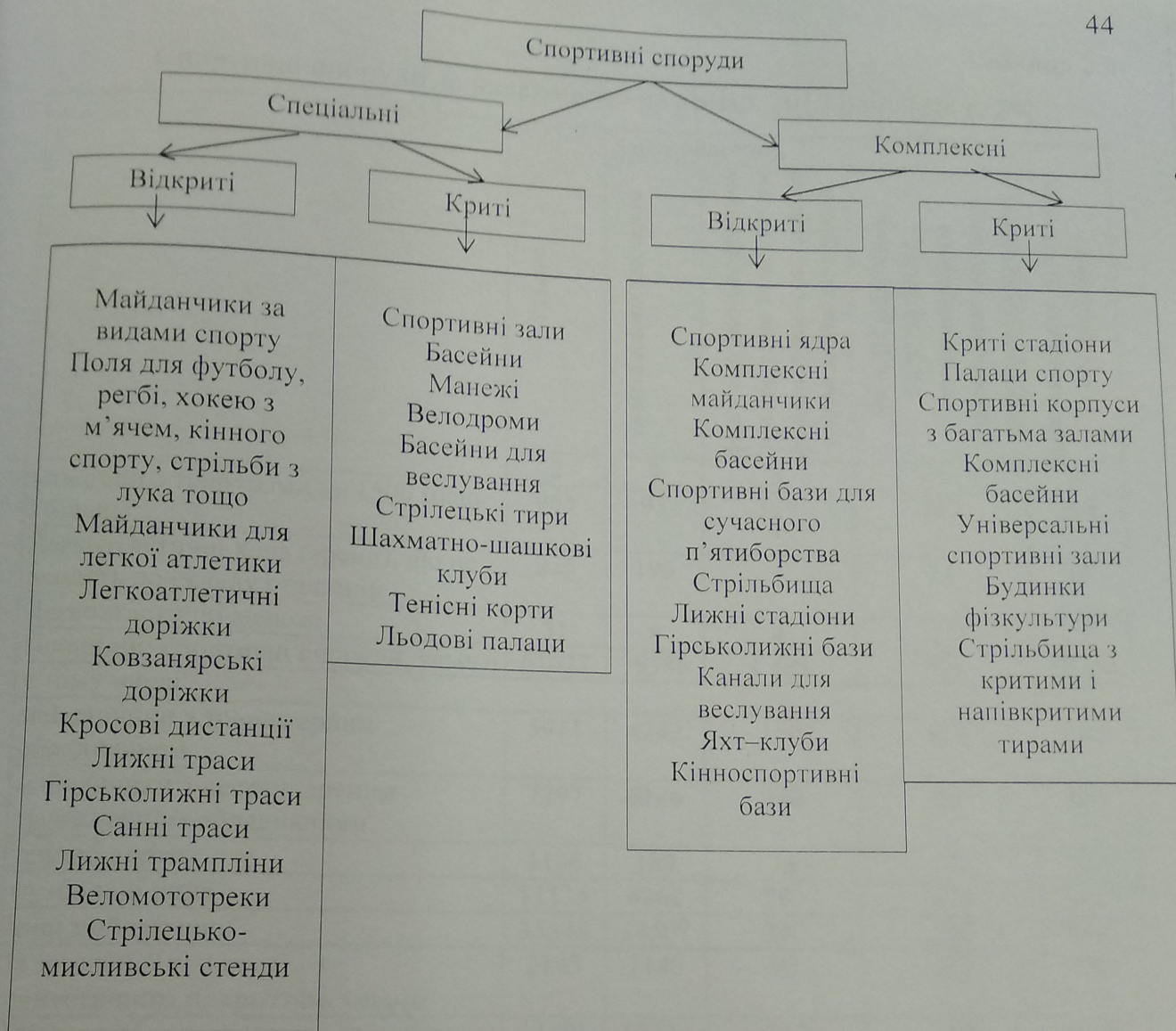


Рис. 2.2 Класифікація спортивних споруд [27, с. 13]

Найбільша кількість серед різних видів споруд в Україні площинних спортивних споруд (табл. 2.2).

В 2017 р. їх налічувалося близько 61 тис.од. До їх складу відносяться: футбольні поля – 11,1 тис.од.; майданчики з нестандартним тренажерним обладнанням – 7,3 тис.од.; майданчики з тренажерним обладнанням – близько 6 тис.од.; тенісні корти – 1,1 тис.од; інші майданчики – 35,5 тис.од. Більша частина даного виду спортивних споруд належать навчальним закладам – майже 65 % та підприємствам, установам, організаціям – майже 31 %.

Спортивні споруди за належністю на кінець 2017 року [26, с. 29]

1	Усього	з них належать			
		навчальним закладам	фізкультурно-спортивним товариствам та відомчим фізкультурно-спортивним організаціям всіх рівнів	ДЮСШ усіх типів, ШВСМ, ЦОЛ, спеціалізованим навчальним закладам спортивного профілю	підприємствам, установам, організаціям
Стадіони з трибунами на 1500 місць і більше	963	93	119	147	604
Легкоатлетичні ядра (арени), що не входять до складу стадіонів	225	196	4	11	14
Легкоатлетичні манежі	31	8	4	12	7
Площинні спортивні споруди, усього у тому числі	61027	39386	1483	989	19169
майданчики з тренажерним обладнанням	5911	4242	150	114	1405
майданчики з нестандартним тренажерним обладнанням	7297	6186	240	68	803
тенісні корти	1136	189	73	121	753
футбольні поля	11135	4262	280	176	6417
інші майданчики	35548	24507	740	510	9791
Із загальної кількості - з синтетичним покриттям, усього	2143	1140	90	230	683
Спортивні зали площею не менше 162 м ²	14791	12224	255	588	1724
у тому числі з тренажерним обладнанням	808	454	36	59	259
Плавальні басейни, усього	557	174	38	82	263
у тому числі					
50-метрові	47	6	9	6	26
25-метрові	386	128	27	66	165
інші	124	40	2	10	72
Із загальної кількості - криті, усього	492	157	24	72	239
у тому числі					
50-метрові	23	5	2	1	15
25-метрові	355	117	21	61	156
інші	114	35	1	10	68
Стрілецькі тири криті і напіввідкриті на дистанцію не менше 25 метрів	4147	3716	52	30	349
Стрілецькі стенди (круглі, траншейні)	11	1	1	2	7
Біатлонні стрільбища	7	-	4	2	1
Стрільбища для стрільби з лука	6	-	2	2	2

1	2	3	4	5	6
Велотреки					
Кінноспортивні бази	5	-	2	-	3
Споруди зі штучним льодом	53	5	5	6	37
у тому числі	54	-	-	5	49
площею (30x61 м)					
криті	37	-	-	4	33
Веслувально-спортивні бази	44	-	-	4	40
Веслувальні канали	86	3	15	36	32
Водноспортивні бази	3	-	-	-	3
Трампліни лижні, усього	45	8	8	13	16
у тому числі для фрістайлу	31	-	13	10	8
Лижні бази	9	-	7	-	2
Інші спортивні споруди, усього	57	18	3	13	23
у тому числі з тренажерним обладнанням	13781	8823	252	761	3945
	4713	2644	131	301	1637

Друге місце за кількістю серед спортивних споруд займають спортивні зали площею не менше 16 м². В 2017 р. їх загальна кількість складала 14,79 тис.од. Найбільша їх частка належала навчальним закладам – 12,22 тис.од., що у відсотковому значенні складає майже 82 %.

Виключно у власності приватних підприємств, установ та організацій перебувають такі види спортивних споруд як веслувальні канали. Їх налічувалося в 2017 р. всього 3. Розташовувалися вони в Дніпропетровській, Волинській та Одеській областях.

Спорт не лише підвищує якість продуктивних сил суспільства, а й як засіб соціально економічного зміцнення країни проявляється в багатьох інших сферах людської діяльності. Наприклад, позитивно впливаючи на стан здоров'я людини, спорт сприяє приросту найціннішого з усіх багатств держави – дієздатного населення, що, у свою чергу, збільшує добробут самої країни.

Кількість осіб, які займаються фізичною культурою та спортом, має тенденцію до зростання (табл. 2.4). Професійно спортом в Україні в 2017 р. займалися 972 тис.осіб, що майже на 30 тис.осіб більше, ніж в 2016 р. Переважна частка (51 %) це особи, які займаються в дитячо-юнацьких

47

спортивних школах, спеціалізованих дитячо-юнацьких школах олімпійського резерву та школах вищої спортивної майстерності. Їх кількість є практично незмінною в період з 2015–2017 рр. – на рівні 490 тис. осіб.

Таблиця 2.4

Показник		Діяльність закладів фізичної культури і спорту в Україні, тис. осіб [26, с. 111]			
		2010	2015	2016	2017
Кількість осіб, що займаються спортом, усього					
з них		1218,36	978,16	941,85	972,80
у дитячо-юнацьких спортивних школах, спеціалізованих дитячо-юнацьких школах олімпійського резерву та школах вищої спортивної майстерності		619,76	494,29	497,01	496,35
жінок					
осіб з інвалідністю		290,27	240,58	235,55	229,86
Кількість осіб, які займаються фізичною культурою та спортом, усього		19,74	12,72	11,60	11,38
у тому числі		4918,33	4388,88	4532,89	4867,22
у дошкільних навчальних закладах					
у загальноосвітніх навчальних закладах		420,80	508,10	517,17	524,67
у професійно-технічних навчальних закладах		1520,24	1396,77	1664,51	1726,54
у вищих навчальних закладах		134,61	100,86	123,59	117,35
на підприємствах, в установах, організаціях, фізкультурно-оздоровчих клубах за місцем проживання, позашкільних навчальних закладах		607,53	511,34	500,70	492,40
Із загальної кількості осіб, які займаються фізичною культурою та спортом					
жінки		1723,42	1620,29	1767,76	1998,19
особи з інвалідністю, що займаються реабілітаційно-оздоровчою роботою		43,27	36,11	36,19	46,62

Кількість осіб, які займаються фізичною культурою та спортом в 2017 р. склала майже 4,8 млн. осіб. Цей показник перевищує відповідний показник 2016 р. на 7%. Серед зазначених осіб 35% займаються фізичною культурою та спортом на підприємствах, в установах, організаціях, фізкультурно-оздоровчих клубах за місцем проживання, позашкільних навчальних закладах. Протягом останніх років даний показник також має тенденцію до збільшення.

Найбільша частка осіб, які займаються фізичною культурою та спортом 2017 р. є жителями Одеської, Дніпропетровської, Львівської та Вінницької областей (рис. 2.3). Загалом на ці області припадає майже 32% всіх осіб.

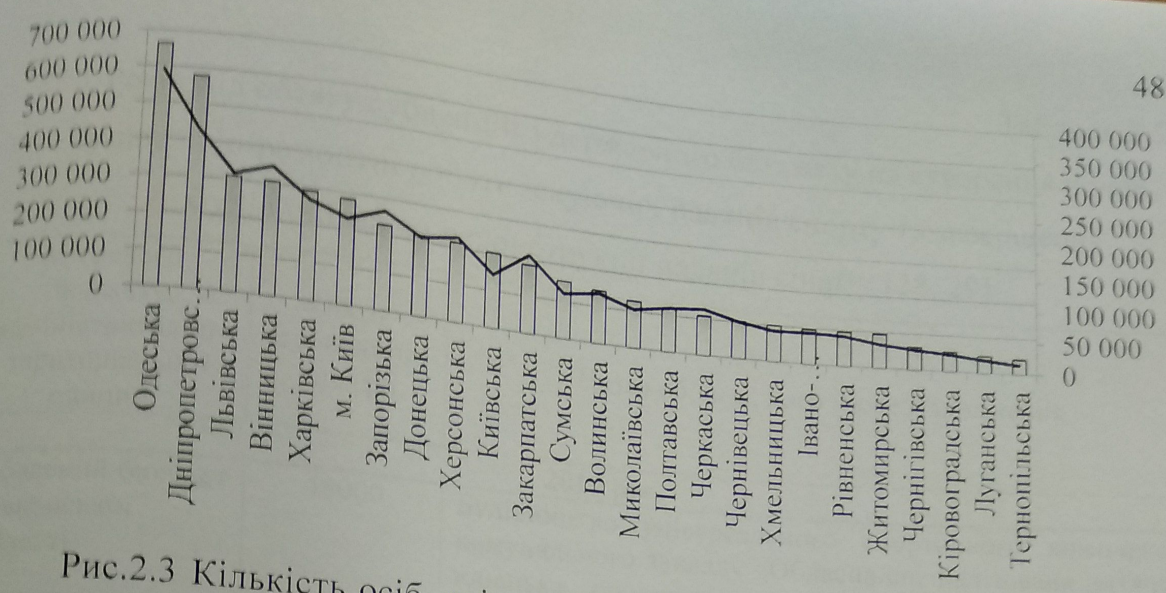


Рис.2.3 Кількість осіб, які займалися фізичною культурою та спортом, за регіонами у 2017 році [26, с. 27]

Досить активними в заняттях фізичною культурою та спортом є особи у віці від 6 до 18 років. В загальній кількості осіб, які займаються фізичною культурою та спортом (4867,22 тис.осіб) їх частка складає майже 53 %, а саме 2557,56, тис.осіб. Найбільша кількість людей займається спортом в Одеській та Дніпропетровській областях. Така зацікавленість у спорті і пояснює значну кількість спортивних споруд, що розташовані та функціонують в межах області.

Серед організацій, установ та закладів, як надіють послуги з занять фізичною культурою та спортом, найбільшу частку мають фітнес-клуби та палаци спорту. Хоча останні в більшій мірі забезпечують виконання видовищної функції в сфері спорту. На їх базі проводяться спортивні заходи, концерти тощо. Не зважаючи на важливість роботи палаців спорту, їх стан в більшості міст України є досить проблемним. Усвідомлюючи важливість палаців спорту в розбудові спортивної індустрії, кабінет Міністрів України щороку затверджує розподіл обсягу субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на створення нових, будівельно-ремонтні роботи існуючих палаців спорту та завершення розпочатих у попередньому періоді робіт з будівництва чи реконструкції палаців спорту (табл. 2.5).

Розподіл обсягу субвенцій з державного бюджету на створення нових, будівельно-ремонтні роботи існуючих палаців спорту та завершення будівництва чи реконструкції палаців спорту [28, 29]

Місцевого бюджету, адміністративно-територіальної одиниці	Обсяг субвенцій, тис.грн	Назва об'єкта, його місцезнаходження
2019 рік		
Обласний бюджет Рівненської області	48000	Будівництво універсального спортивного комплексу комунального закладу «Обласна спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву» Шепетівської сільської ради
м. Хмельницький	27000	Будівництво палацу спорту по вул Прибузькій, 5/1а
м. Тернопіль	30000	Будівництво багатофункціонального палацу спорту за проспектом Злуки, 3а (фізкультурно-оздоровчий комплекс)
м. Тернопіль	5000	Капітальний ремонт приміщення спортивного комплексу за адресою вул. Братів Бойчуків, 4а (фізкультурно-оздоровчий комплекс)
М. Кам'янське, Дніпропетровська обл.	60000	Будівництво палацу спорту за адресою вул. В. Чорновола 67
М. Житомир	30000	Будівництво палацу спорту за адресою бульв. Старий, 14ф
2018 рік		
м. Вінниця	27000	Нове будівництво багатофункціонального Палацу спорту по вул. Ватутіна, 18Б
м. Тернопіль	27000	Будівництво багатофункціонального Палацу спорту на проспекті Злуки
м. Черкаси	27000	Будівництво багатофункціонального палацу спорту для ігрових видів спорту на мікрорайоні Перемога-2 по вул. Олени Теліги та вул. Академіка Корольова»
м. Львів	27000	Будівництво Палацу спорту у житловому масиві Сихів
м. Хмельницький	27000	Будівництво палацу спорту по вул Прибузькій, 5/1а
м. Рівне	15000	Будівництво універсального спортивного залу спортивного комплексу комунального закладу «Обласна спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву» Рівненської обласної ради на території Шпанівської сільської ради (в районі вул. Макарова)

Вагоме місце в сучасній індустрії спорту займає сектор фітнес-послуг. За даними дослідження FitnessConnectUA в Україні станом на кінець 2017 р. було ідентифіковано 1569 фітнес-об'єктів, з них основна частина припадає на

фітнес-клуби, під якими розуміються об'єкти фітнес-індустрії, що призначені для надання фітнес-послуг на комерційній основі з можливістю придбання абонементу (разового, місячного, річного). Також в Україні набувають розвитку фітнес-студії, жіночі фітнес-клуби та кросфіт-клуби (рис. 2.4).

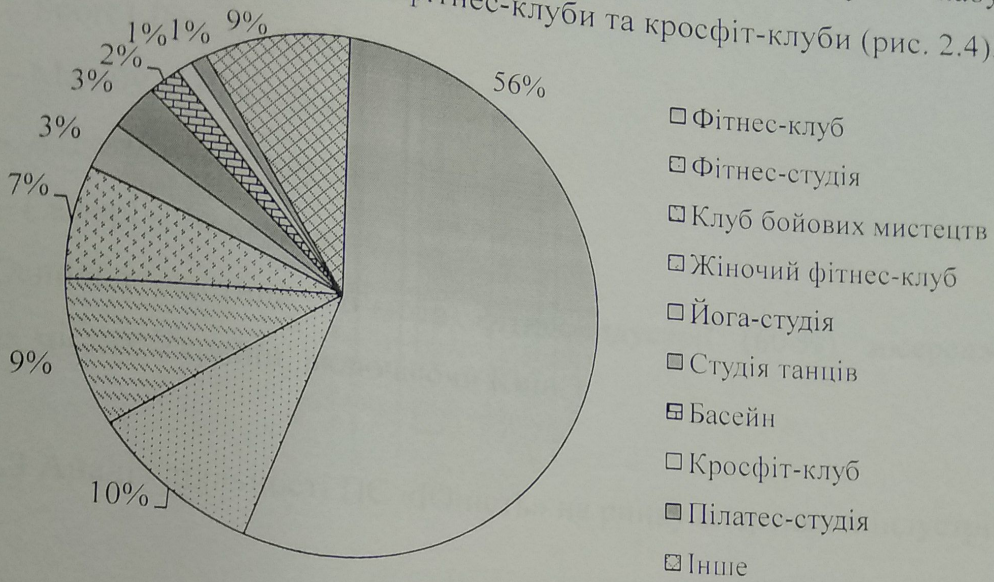


Рис. 2.4 Розподіл фітнес-клубів по містах [30, с.10]

Найбільша частка фітнес-клубів відноситься до категорії мережевих клубів (рис. 2.5). Структура розподілу фітнес-клубів за ознакою мережевий/немережевий в порівнянні з минулим роком не змінилась. Мережевими в рамках дослідження вважаються фітнес-бренди, що мають більше 3-х клубів, об'єднаних однією назвою, які мають єдину бізнес-модель і єдину стратегію реалізації послуг.

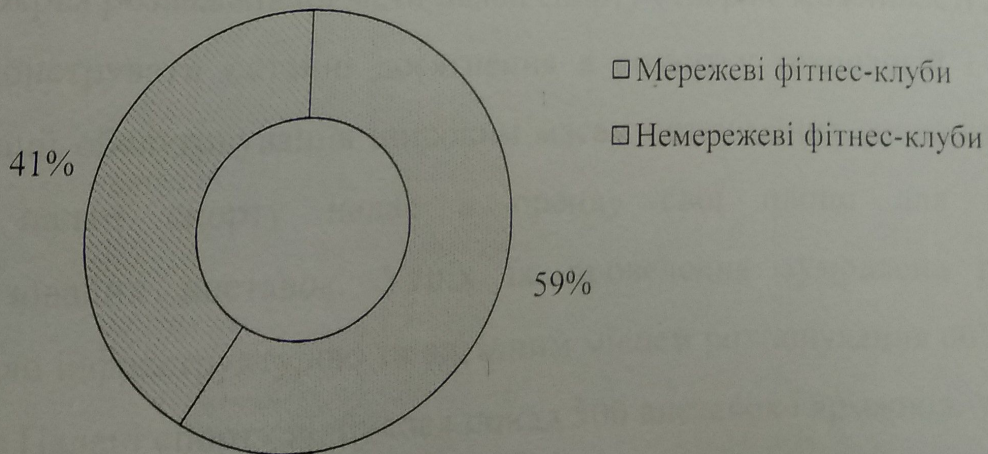


Рис. 2.5 Співвідношення мережевих та немережевих фітнес-клубів [30,

Не зважаючи на те, що мережі сильно розширились за рахунок відкриття нових клубів, поодинокі клуби також активно відкривались і зрівноважили картину. Лідерами фітнес-мереж є:

- FitCurves – 130 клубів;
- Sport Life – 63 клуби;
- Малібу – 30 клубів;
- АтлетіКо – 22 клуби;
- Сафарі – 16 клубів.

Основна частина об'єктів фітнес-індустрії (60%) зосереджена у великих містах України, включаючи Київ.

2.3 Аналіз діяльності ПС «Юність» на ринку спортивної індустрії

Палац спорту «Юність» є унікальною критою спортивно-видовишною структурою. Палац спорту знаходиться у самому центрі м. Запоріжжя. На сьогодні палац спорту є одним з кращих спортивно-оздоровчих закладів Запорізької області. Палац Спорту може приймати в своїх стінах понад 50 видів спорту.

Палац Спорту – головна арена для музичних шоу світового рівня, що проходять в М. Запоріжжя. На сцені Палацу Спорту проходило шоу естрадних зірок України та світу, колективів розважального жанру

Окрім розважальної мети палац спорту створює можливості для бізнесу продемонструвати останні досягнення в розвитку технологій і підходів в організації обслуговування широким масам потенційних споживачів. З цією метою палац спорту надає в оренду свої площі для проведення спеціалізованих виставок. Успіх їх проведення зумовлена розвиненою технічною інфраструктурою та вигідним місцем розташування об'єкта. За час роботи в Палаці спорту відбулося понад 500 виставок і ярмарків.

Відповідно до Статуту ПС «Юність» його діяльність здійснюється за такими спрямуваннями:

- організація та проведення спортивних та культурно-масових заходів;
- надання фізкультурно-оздоровчих та інших послуг;
- створення умов для запяїть фізичною культурою, спортом;
- організацію і проведення масових заходів, в тому числі концертно-розважального характеру;
- інших форм діяльності для забезпечення розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства та отримання прибутку.

Напрямами діяльності Підприємства є:

- розвиток фізичної культури і спорту;
- спортивно-оздоровча діяльність;
- організація та проведення місцевих, національних, міжнародних спортивних змагань;
- створення умов для забезпечення навчально-тренувального процесу зі спортсменами, включаючи спортсменів штатних збірних команд, учнями спортивних шкіл, секцій;
- організація та проведення спортивних, культурно-масових та концертно-видовищних заходів;
- здавання в оренду державного майна;
- організація та проведення виставок, семінарів;
- рекламна діяльність тощо.

Історія створення та функціонування ПС «Юність» починається з 1967 р. [31]. Це був льодовий палац, який побудували за три роки. У січні 1971 р. льодова арена почала працювати. Було створено першу команду з хокею «Дніпропецсталь», було засновано школу зимових видів спорту, навчали хокею та фігурному катанню. Також на арені палацу проводили концерти зірок естради. У 80-х роках було побудовано додаткову льодову арену. Однак в подальшому в діяльності палацу почалися фінансові проблеми, коштів не вистачало на утримання наявних льодових приміщень. Тому на арену було закуплене покриття і її почали використовувати як базу

для проведення ігрових видів спорту: баскетбол, гандбол, волейбол, міні-футбол. На початку 2000-х років фінансування палацу спорту практично повністю припинилося. Матеріально-технічна база стала непридатною для використання. Єдиним джерелом доходу були виставки та ярмарки, що проводилися в період з 2004 р. по 2009 р.

У 2008 р. було проведено технічне обстеження будівлі, результатом якого був висновок про необхідність реконструкції. Була прийнята програма «Хокей. Україна», в рамках якої почалося будівництво модульних ковзанок, але реконструкції самої будівлі дана програма не передбачала. Керівництво ПС «Юність» намагалось зробити певні корективи в програмі, в результаті чого Кабінетом Міністрів України було передбачено в бюджеті 35 млн.грн на реконструкцію ПС «Юність». Проект реконструкції було розроблено проектним інститутом «Донецький ПромбудНДІпоект». Замовником було міське Управління капітального будівництва. Згідно з проектом за цінами 2010 р. на реконструкцію необхідно було майже 100 млн.грн. Роботи по реконструкції палацу спорту виконувала фірма «Буд-Енерго-Стандарт». Але виділення грошей було тільки задекларовано, реально вони з бюджету не надходили в потрібній кількості. В 2010 р. надійшло тільки 19 млн.грн, в 2013 р. – ще 19 млн.грн.

В 2014 р. організація «Хокей. Україна» припинила своє існування через початок військових дій на території Луганської та Донецької областей. На цей момент ПС «Юність» перебував в жахливому стані. В приміщенні розміщувався картинг-центр. Грошей на реконструкцію не вистачало ні в міському, ні в обласному бюджетах. Саме тому в 2014 р. ПС «Юність» виставили на приватизацію. В жовтні 2016 р. завершився її перший етап, а у лютому 2017 р. АТ «Мотор Січ» розпочав активні роботи з реконструкції.

Новий етап історії ПС «Юність» розпочався з 24 серпня 2018 р. Делегація Європейської гандбольної федерації проінспектувала реконструйований ПС «Юність» і дала офіційне підтвердження того, що спортивний майданчик може приймати матчі європейського рівня. В процесі

реконструкції запорізькому Палаці спорту були втілені найсучасніші інженерні ідеї. Загальна площа ПС «Юність» є понад 1300 м², зал вміщує 3200–3500 місць для спортивних змагань, 5000 місць – для концертів. В будівлі створені VIP-зона, місця для преси, ігрова зала, що оснащена 16-ма відеокамерами. Рівень освітлення досягає 3 тис.люкс, при тому що зазвичай у залах він не перевищує 1,6 тис.люкс. В палаці спорту обладнані комфортабельні роздягальні для спортсменів, що оснащені масажним обладнанням, є також досить велика кімната лікаря [32].

Основні етапи роботи ПС «Юність» систематизовано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Етапи створення та функціонування ПС «Юність» [31, 32]

Роки	Опис етапу
1967 р.	початок будівництва льодового палацу
Січень 1971 р.	– відкриття льодового палацу; – заснування хокейної команди «Дніпроспецсталь»; – заснування школи зимових видів спорту
1977 р.	– проведення чемпіонату Радянського Союзу з фігурного катання
Кінець 1970-х р.	– проведення театральних виступів Київським та Ленінградським балетами на льоду
80-і роки	– будівництво додаткового льодового поля
1984 р.	проведення кубку «Дружба» СРСР з важкої атлетики
1990-2000 р.	– нестача фінансування для утримання льодового поля; – встановлення покриття для ігрових видів спорту; – виступи команд з гандболу, баскетболу, міні-футболу
2000 р.	– практично повне припинення фінансування палацу спорту
2004 – 2009 р.	– проведення виставок та ярмарок для підтримки існування палацу спорту
2008 р.	– технічне обстеження будівлі; – прийняття рішення про необхідність проведення реконструкції будівлі в рамках програми «Хокей. Україна»; – розробник проекту проектний інститут «Донецький Промбуд-НДІпроект», виконавець проекту фірма «Буд-Енерго-Стнадарт»; – вартість проекту – 100 млн.грн
2014 р.	– припинення робіт з реконструкції за проектом через припинення існування організації «Хокей. Україна»; – виставлення палацу спорту на приватизацію
2016 р.	– закінчення першого етапу приватизації льодової арени; – викуп палацу спорту АТ «Мотор Січ» за 25,76 млн.грн
Лютий 2017 р.	– початок робіт з реконструкції палацу спорту АТ «Мотор Січ» – вартість проектних робіт близько 450 млн.грн
24 серпня 2018 р.	– відкриття найсучаснішої спортивної арени ПС «Юність» під лозунгом: «Тут народжується легенда»

малий для конференцій, гімнастичний зал, сауна, фан-шоп, ігрові зони, food-зони (табл. 2.7).

Сектори ПС «Юність» [33]

Таблиця 2.7

Сектор	Характеристика
Арена	Вміщує в себе 12 секторів, які розташовані за годинниковою стрілкою. У центрі арени розташовано ігрове поле. Приміщення сучасне, оснащено кращим обладнанням, надає всі можливості для проведення заходів багатьох типів
Бізнес-зали для конференцій	Великий зал – 220 посадочних місць. Малий зал – 50 посадочних місць. Обладнання, що входить у вартість оренди: проектор, фліпчрт, 2 екрани, мікрофони, ноутбук. Можлива організація кавабрейків та бізнес-ланчів
Гімнастичний зал	Малий спортивний зал – сучасне приміщення, оснащено кращими можливостями для реалізації спортивних заходів. Надає можливість для проведення занять з таких видів спорту як: фітнес, спортивно-бальні танці, художня гімнастика, карате, дзюдо і тхеквандо
Ігрові зали	Обладнані майданчики, які спрямовані на надання можливості маленьким вболівальникам долучитися до гандболу. Мають зручне розташування поруч з ареною
Фан-шоп	Пропонується широкий асортимент продукції з логотипом гандбольного клубу «Мотор», оригінальну атрибутику, сувеніри та екіпіровку як для дорослих, так і для дітей: м'ячі з автографами гравців, фанатські шалики і дудки, вимпели, чашки, браслети тощо. Серед пропозицій фан-шопу також є ексклюзивні VIP-сувеніри.
Food-зони	В будівлі палацу спорту розташовано більше 3-х точок fastfood, які пропонують різноманітні холодні, гарячі напої, закуски та десерти. Продукти створені на основі локальних інгредієнтів і призначені для швидкого використання.

Починаючи з 24 серпня 2018 р. ПС «Юність» досить активно функціонує. Регулярно на його базі проводяться спортивні змагання та концертні заходи. Все це відповідно позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Про ефективність діяльності ПС «Юність» на сучасному етапі свідчать показники його фінансово-господарської діяльності (табл. 2.8). В 2018 р. ПС «Юність» отримало доходів загалом на суму 42322 тис.грн. Розмір чистого прибутку склав 6880 тис.грн.

Показник	тис. грн [34]		
	2014	2015	2018
Доходи	26840	28890	42322
У т.ч. чистий дохід від реалізації продукції	24163	26600	33559
Витрати	28108	29370	35442
У т.ч. собівартість реалізованої продукції	19645	20071	26139
Чистий фінансовий результат			
Прибуток			
Збиток	1268	480	6880

Діяльність ПС «Юнієть» можна вважати ефективною, хоч а в чистому вигляді про це свідчити не можна. З початку 2017 р. по серпень 2018 р. ПС «Юнієть» не функціонував в цілому. В ньому проводилися роботи з реконструкції. Відповідно відбувалося значне капіталовкладення основним інвестором АТ «Мотор Січ». Приведення даних щодо доходності та прибутковості ПС «Юнієть» здійснюється без врахування необхідності відшкодування витрат за проектом реконструкції. Термін окупності капіталовкладень за проектом складає не менше 3-х років. Відповідно тільки, починаючи з 2021 р. можна буде свідчити про дійсно ефективну та прибуткову діяльність ПС «Юнієть».

Аналіз формування чистого доходу ПС «Юнієть» за 2018 р. засвідчив, що від проведення концертно-розважальних заходів отримано доходів на 3506 тис.грн, або на 47 % більше ніж планувалося, тоді як від основного виду діяльності – функціонування спортивних споруд доходів отримано на 3967 тис.грн, або на 26 % менше від запланованого рівня. Це пояснюється тим, що початок функціонування ПС «Юнієть» припав на другу половину 2018 р., коли графік проведення більшості спортивних змагань місцевого, регіонального, національного та міжнародного рівнів вже затверджений. Тому, в основному арена ПС «Юнієть» використовувалась саме для організації та проведення івент-заходів, концертів зірок естради.

Не зважаючи на це, вже в першому півріччі 2019 р. саме доходи від проведення спортивних заходів склали найбільшу частку (34 %) в структурі чистого доходу ПС «Юність». Відповідно доходи від організації івент-заходів, а саме концертів, фестивалів, забезпечили отримання 32 % доходів. Організація конференцій, семінарів та виставок також відіграли суттєву роль в формуванні доходів ПС «Юність», забезпечуючи отримання їх частки величиною 31 % (рис. 2.6).

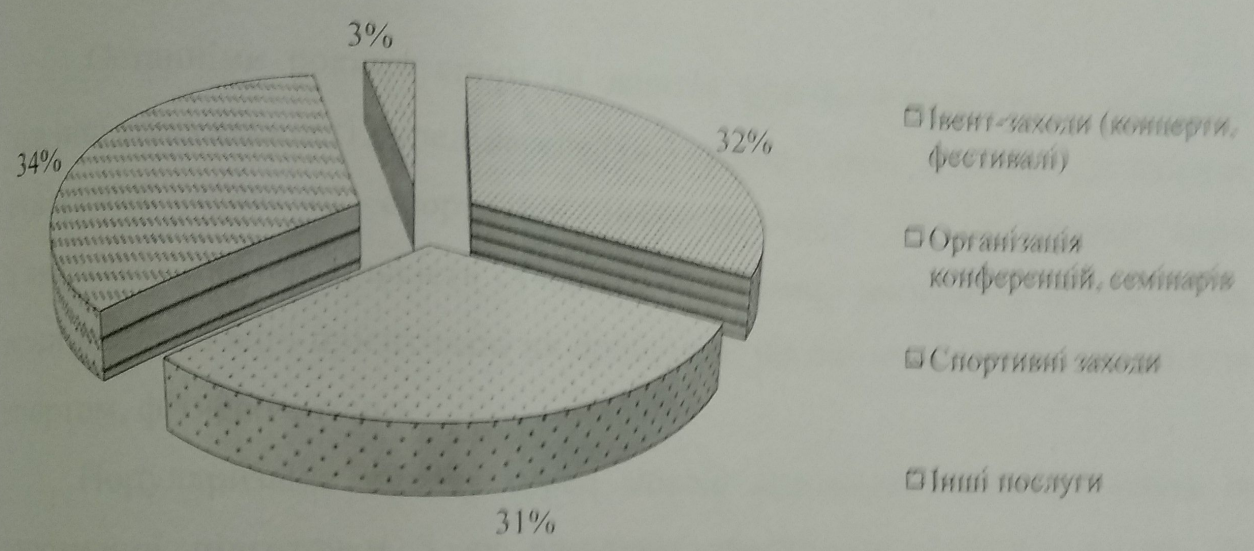


Рис. 2.6 Структура чистого доходу від реалізації продукції ПС «Юність» в першому півріччі 2019 р. [34]

Наразі головним завданням ПС «Юність» є розвиток власної діяльності, створення умов для залучення замовників для організації та проведення різноманітних заходів, що сприятимуть більш швидкому поверненню вкладених в реконструкцію коштів.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПС «ІОНІСТЬ»3.1 Практика реалізації фінансово-економічних проектів в діяльності
закладів фізичної культури та спорту

Останніми роками спорт та заняття фізичною культурою набувають значної популярності серед населення України і світу в цілому. Це вимагає створення сучасної спортивної інфраструктури. На спортивній арені з'являється значна кількість сучасних спортивних закладів та мереж, однак вони в більшій мірі орієнтовані на приватний сектор, на індивідуальні заняття спортом, фітнесом тощо.

Популяризація спорту серед молоді відповідно підвищує якість їх спортивної підготовки, і як результат збільшення кількості людей, які займаються спортом на професійному рівні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники спортивної активності населення в Україні [26, с. 12-15]

Показник	2015	2016	2017	2018
Кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, од.	1363	1293	1281	1376
Кількість спортсменів, які займаються в дитячо-юнацьких спортивних школах та в спеціалізованих дитячо-юнацьких школах олімпійського резерву, осіб	495710	493246	492188	503679
Кількість шкіл вищої спортивної майстерності, од.	34	34	34	34
Кількість спортсменів, які займаються в школах вищої спортивної майстерності, осіб	3849	3766	3870	3976

Протягом 2015-2018 р. кількість спортсменів, які займаються в дитячо-юнацьких спортивних школах та спеціалізованих школах олімпійського резерву, зросла в середньому на 2%. Так в 2017 р. їх кількість дорівнювала

492 тис. осіб, а в 2018 р. – 503 тис. осіб. Одночасно з цим кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спеціалізованих шкіл олімпійського резерву також збільшилася в 2018 р. до 1376 одиниць проти 1281 – в 2017 р.

Кількість професійних спортсменів, які займаються в школах вищої спортивної майстерності також зростає. В 2018 р. їх кількість складала 3976 осіб проти рівня 2017 р. – 3870 осіб. Одночасно з цим кількість шкіл вищої спортивної майстерності є незмінною протягом останніх 3-ох років – 34.

Активізація професійного спорту, як наслідок поява та розвиток нових спортивних команд в різних видах спорту, призводять до збільшення кількості змагань, які проводяться з різних видів спорту, збільшення кількості учасників цих змагань. Все це вимагає розвитку спортивної інфраструктури, будівництво та реконструкцію спеціалізованих закладів фізичної культури та спорту, в яких можуть проводитися ці змагання.

Останніми роками проектна діяльність в сфері фізичної культури та спорту стала одним з пріоритетних напрямків. Першими кроками була діяльність щодо підготовки та проведення Євро-2012 в Україні, в рамках вдалося відкрити спортивну Україну світу. Однак, воєнні дії на території Луганської та Донецької областей негативно вплинули на імідж України як спортивної арени (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники спортивної активності населення в Донецькій та Луганській областях [26, с. 12-15]

Показник	Донецька область		Луганська область	
	2015	2018	2015	2018
Кількість дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, од.	127	55	75	23
Кількість спортсменів, які займаються в дитячо-юнацьких спортивних школах та в спеціалізованих дитячо-юнацьких школах олімпійського резерву, осіб	54912	24660	25892	7601
Кількість шкіл вищої спортивної майстерності, од.	1	1	1	1
Кількість спортсменів, які займаються в школах вищої спортивної майстерності, осіб	420	238	160	102

За всіма показниками спортивна активність на окупованих територіях Донецької та Луганської областей зменшилась майже в 2 рази. Не зважаючи на негативні тенденції, існують й позитивні моменти. Дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані дитячо-юнацькі школи олімпійського резерву, що опинилися на окупованих територіях, повинні були змінити місце свого розташування разом з професійними командами та учнями. Вони наразі вимагають нових сучасних приміщень для заняття спортом.

З метою стимулювання фізичної активності населення та створення умов залучення дітей та молоді до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах, розвитку резервного спорту, піднесення авторитету України у світовому спортивному співтоваристві Кабінетом Міністрів України було затверджено «Державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року» [35].

Метою Програми є визначення провідної ролі фізичної культури і спорту як важливого фактору здорового способу життя, профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві.

Програмою передбачено виконання ряду заходів:

- забезпечення збереження та створення розгалуженої мережі сучасних спортивних споруд (спортивних залів, плавальних басейнів, спортивних майданчиків тощо), які відповідають національним та міжнародним стандартам, зокрема із залученням коштів інвесторів,
- забезпечити надання якісних фізкультурно-спортивних послуг спортивними клубами та фізкультурно-оздоровчими закладами, які функціонують відповідно до встановлених стандартів.

З цією метою було визначено прогностичні обсяги та джерела фінансування (табл 3.3).

Прогнозні обсяги та джерела фінансування [35]

Джерела фінансування	Обсяг фінансування, млн. гривень	У тому числі за роками			
		2017	2018	2019	2020
Державний бюджет	8806,28	2182,63	2004,45	2061,01	2558,19
Місцевий бюджет	13651,52	2983,58	3277,92	3565,38	3824,63
Інші джерела	2867,94	533,27	743,85	694,24	895,67
Усього	25324,83	5699,48	6026,22	6320,63	7278,49

Протягом 2014-2017 рр. в Україні зростає як загальний обсяг фінансування спорту з державного бюджету (приріст за аналізований період складає 9892 тис. грн., тобто 71,3%), так і витрати на фінансування спорту на 1 особу (із 107 грн. у 2014 р. до 185 грн. у 2017 р.) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Обсяг фінансування спорту в Україні за 2014–2017 рр. [36]

Показник	2014	2015	2016	2017
Обсяг фінансування спорту з державного бюджету, тис. грн.	13858	16228	16885	23750
Обсяг фінансування спорту на 1 особу, грн.	107	154	116	185
Обсяг фінансування спорту у % до ВВП, %	0,3	0,3	0,2	0,3

Наявна динаміка є позитивною і покликана сприяти розвитку спорту в Україні. Проте наявного фінансування є недостатньо для забезпечення належного функціонування спортивних закладів різного рівня. Отримані кошти на фінансування спорту розподіляються в Україні так:

1) на забезпечення функціонування Міністерства молоді та спорту України;

2) на молодіжні спортивні програми;

3) на підтримку спорту «високих досягнень».

Недофінансованими залишаються дитячо-юнацькі спортивні школи, на функціонування яких припадає близько 10% усього бюджетного фінансування спорту в Україні, а також виникають проблеми з фінансуванням програм та проектів з реконструкції та відновлення закладів фізичної культури та спорту. Хоча ці напрямки фінансування закладені в

Державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року, в якій чітко визначено найменування заходу, обсяги та джерела фінансування (табл. 3.5).

Обсяги фінансування заходів Державної цільової програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року, тис.грн. [35]

Найменування заходу	Джерела фінансування	Приблизний обсяг фінансування	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
1. Розвиток мережі сучасних центрів та клубів	разом	77730	11142	16286	22212	28090
	місцевий бюджет	4260	1192	956	1022	1090
	інші джерела	73470	9950	15330	21190	27000
2. Сприяння діяльності спортивних клубів	разом	1524481,8	333264,2	363038,1	397609,8	430569,7
	державний бюджет	220800	51300	53900	57800	57800
	місцевий бюджет	200601,2	43477,9	47368,9	52513,6	57240,8
	інші джерела	1103080,6	238486,3	261769,2	287296,2	315528,9
3. Забезпечення діяльності мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл	разом	7025813,1	1527240,9	1659054,9	1824036,2	2015481,1
	-	6059159,9	1511469,1	1642802,4	1807212,5	1997675,9
	інші джерела	66653,2	15771,8	16252,5	16823,7	17805,2
4. Забезпечення діяльності спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю	разом	1565381,4	351667,1	374923,4	404623,7	434167,2
	державний бюджет	188228,9	43446,5	45836	48219,5	50726,9
	місцевий бюджет	1377152,5	308220,6	329087,4	356404,2	383440,3
5. Забезпечення діяльності шкіл вищої спортивної майстерності	разом	898984,9	213289,4	225605,7	221674,3	238415,5
	державний бюджет	111874,9	25580,9	27163,7	29149,6	29980,7
	місцевий бюджет	787110	187708,5	198442	192524,7	208434,8
		386737,6	52757	104087,4	112032,7	117890,5
6. Забезпечення діяльності центрів олімпійської підготовки	разом	232978,6	21325,9	68528,1	71562,3	71562,3
	державний бюджет	151973	31091,1	35172,3	39986,4	45723,2
	місцевий бюджет	1786	310	387	484	6050
	інші джерела					

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
7. Сприяння діяльності фізкультурно-оздоровчих закладів	разом	872476,4	186255,6	205940,9	227847,8	252432,1
	місцевий бюджет	237757,6	49241,7	55375,7	62452	70688,2
	інші джерела	634718,8	137013,9	151565,2	165395,8	181743,9
8. Забезпечення діяльності центрів фізичного здоров'я населення	разом	350469,7	54420,1	61640,1	155243,7	79165,7
	державний бюджет	12178,7	2849	3005,7	3162	3162
	місцевий бюджет	335451	51091,1	58034,4	151261,7	75063,7
	інші джерела	2840	480	600	820	940

Найбільш пріоритетним заходом відповідно до Державної цільової програми є забезпечення діяльності мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл (рис. 3.1).

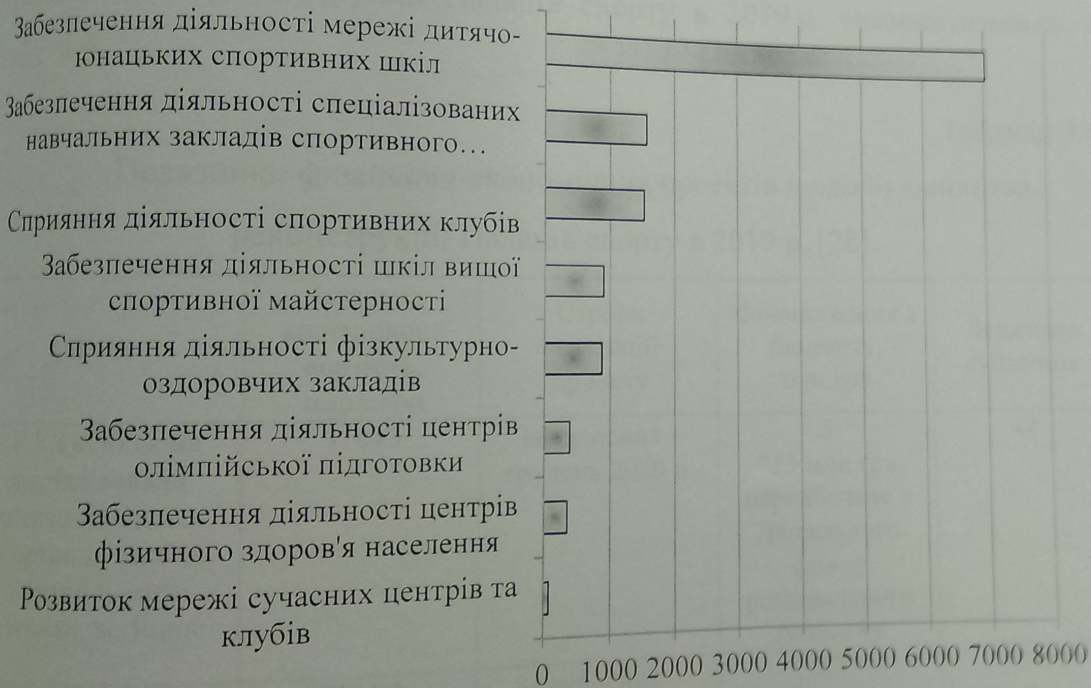


Рис. 3.1 Пріоритетність напрямків фінансування заходів Державної цільової програми, млн.грн. [35]

Наступними за пріоритетністю є забезпечення діяльності спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю та сприяння діяльності спортивних клубів. Основними джерелами фінансування за даною

програмою є місцеві бюджети та інші фонди, в якості яких виступають різні інвестори. Однак, сучасне фінансове становище більшості місцевих бюджетів не має в достатній кількості коштів, які б можна було витратити в заявленому обсязі на розбудову спортивної індустрії. Саме тому виконання більшості з них є стримування масштабів розвитку спорту в Україні.

Усвідомлюючи потребу в підтримці індустрії спорту та фізичної культури, в 2019 р. було затверджено розподіл обсягу субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на створення нових, будівельно-ремонтні роботи існуючих палаців спорту та завершення розпочатих у попередньому періоді робіт з будівництва чи реконструкції палаців спорту. Основні показники щодо реалізації фінансово-економічних проектів щодо будівництва і реконструкції Палаців спорту в 2019 р. систематизовано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники фінансово-економічних проектів щодо будівництва і реконструкції Палаців спорту в 2019 р. [28]

Об'єкт	Загальна кошторисна вартість, млрд.грн	Строки реалізації проекту	Фінансування з бюджету, млн.грн	Державна субвенція
СК КЗ «Обласна спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву», м. Рівне	31013	Завершення – грудень 2020 р.	5 *55 млн.грн передбачено з Державного фонду регіонального розвитку	48
Палац спорту, м. Хмельницький	277,03	Завершення – 31.12.2020 р.	27	27
Палац спорту, м. Житомир	293,73	Початок – жовтень 2019 р.	34,9	30
Палац спорту, м. Тернопіль	481,54	Початок – вересень 2019 р.	49,3	30
Спортивний комплекс, м. Тернопіль	11,5 млн.грн	Завершення – Грудень 2019 р.	6,38	5
Палац спорту, м. Кам'янецьке	292,82	Завершення – грудень 2020 р.	29,9	60

65
Проект щодо надання субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам стартував у 2018 р. з ініціативи президента Федерації баскетболу України. Він отримав підтримку Кабінету Міністрів України, Міністерства молоді та спорту та Верховної Ради України. Відповідно в 2018 р. було виділено 150 млн.грн субвенцій на будівництво і реконструкцію Палаців спорту, а в 2019 р. в державному бюджеті на неї закладено 200 млн.грн.

3.2 Розробка та реалізація фінансово-економічних проектів в діяльності ПС «ЮНІСТЬ»

Найважливішим проектом в діяльності ПС «Юність» можна вважати проект з реконструкції, початок реалізації – друге півріччя 2016 р., коли в результаті приватизації палац спорту отримав нового власника. Аукціон щодо придбання ПС «Юність» проводився двічі. Вперше, аукціон було заплановано на 30 серпня 2016 р., стартова ціна об'єкту складала приблизно 25,76 млн.грн з ПДВ. Однак запланований аукціон не відбувся через відсутність заявок на участь у ньому. Тоді Департамент комунальної власності Запорізької міської ради призначив новий конкурс на 18 жовтня 2016 р. Єдиним учасником конкурсу виявився генеральний директор АТ «Мотор Січ», який запропонував ціну об'єкту в розмірі 26 млн.грн. Наразі палац спорту перебуває на балансі АТ «Мотор Січ» [37].

Вже з кінця жовтня 2016 р. почалася реалізація проекту з реконструкції ПС «Юність». Відповідно до умов договору купівлі-продажу ПС «Юність» реалізація проекту з реконструкції потребує 120 млн.грн. Строк реалізації проекту – 3 роки.

Проаналізуємо більш детально проект реконструкції ПС «Юність», що впроваджувався в період з 2016–2018 рр.

Мета проекту – створення найсучаснішого спортивного об'єкту, що відповідає міжнародним вимогам для проведення спортивних змагань з ігрових видів спорту.

План реалізації проекту з реконструкції ПС «Юність»

Таблиця 3.7

Етап	Строк реалізації	Основні планові завдання етапу
1	До кінця 2016 р.	- корегування проектної документації; - узгодження внесених змін;
2	I півріччя 2017 р.	- демонтаж старих покриттів; - демонтаж конструкцій полу та стін
3	II півріччя 2017 р.	- бетонні роботи для закриття будівлі; - будівництво модульної газової котельні; - облаштування санвузлів в підвальному приміщенні;
4	I півріччя 2018 р.	- монтаж інженерних мереж, системи кондиціонування; - підготовка до внутрішнього оздоблення;
5	II півріччя 2018 р.	- облаштування фасаду будівлі; - підготовка зовнішньої території
6	I півріччя 2019 р.	- монтаж оздоблювання та обладнання - пусканалагоджувальні роботи
7	II півріччя 2019 р.	- встановлення вуличних майданчиків, освітлення - асфальтування парковки - сертифікація готового об'єкта міжнародними комісіями

В реальності інвестору вдалося завершити реалізацію проекту достроково. Вже в серпні 2018 р., тобто майже на півтора роки раніше запланованого строку.

Першим етапом реалізації проекту було корегування та затвердження проектної документації. На етапі проведення аукціону проект щодо реконструкції ПС «Юність» вже існував. Однією з умов купівлі-продажу об'єкту інвестором було зазначено про обов'язковість виконання затвердженого та апробованого проекту, відповідно до якого не можна змінювати його призначення, окрім того, що палац спорту повинен бути орієнтований, в першу чергу, на проведення змагань з ігрових видів спорту. Отже, ПС «Юність», який було створено в 1967 р. як льодовий палац припиняв своє існування.

Кошторис розробленої проектної документації складав 120 млн.грн. [38]. Основні техніко-економічні показники проекту систематизовано в табл. 3.8.

Показник	Значення
Будівельний об'єм	36786,5 куб. метрів
Площа земельної ділянки	0,53 гектарів
Площа забудови	0,235 гектара
Загальна площа будівлі	9868 кв. метрів
Корисна площа будівлі	1300 кв. метрів
Площа ігрового поля	40*20 кв. метрів
Кількість посадкових місць	3200 – для спортивних змагань; 4500 – для проведення концертів та масових заходів
Загальна кошторисна вартість	120 млн.грн
У тому числі вартість будівельно-монтажних робіт	68 млн.грн
Строк виконання робіт	36 місяців
Поверховість будівлі	1-2
Питоме річне теплоспоживання	26,3 Вт на 1 кв. метр
Річне споживання палива	378,534 тони умовного палива
Річне споживання електроенергії	1253 МВт на рік

Інвестором по факту виконання проекту реконструкції було виконано такі проектні роботи:

- 1) виконано реконструкцію покрівлі будівлі з улаштуванням якісної водостічної системи;
- 2) здійснено перепланування внутрішніх приміщень існуючої будівлі палацу спорту згідно узгодженого технічного завдання;
- 3) заміна огорожувальних конструкцій (вікна, двері) на сучасні системи;
- 4) оздоблення зовнішнього фасаду у корпоративних кольорах інвестора (рожевий та синій), оздоблення фасаду спеціальним символом – англійська буква V, що символізує літак, що летить;
- 5) облаштування навколишньої території:
 - капітальний ремонт дорожнього покриття, під'їзду до будівлі;
 - ремонт та облаштування двох автостоянок;
 - оздоблення території-алеї перед центральним входом;
 - створення зеленої зони, облаштування зон відпочинку;

- виконання робіт з реконструкції інженерних мереж будівлі, а саме:
- водопостачання зовнішнього та внутрішнього;
- водовідведення;
- мереж електропостачання;
- вентиляції (з урахуванням автономізації окремих приміщень);
- опалення з переходом на автономне опалення;

7) розробка додаткових евакуаційних виходів з дворового фасаду з урахуванням ганку та підвалу приміщення через цокольний поверх;

8) обладнання входів до будівлі палацу згідно ДНІ В.2.2-17:2006 «Доступність будинків і споруд для маломобільних груп населення»;

9) розробка охоронно-пожежної сигналізації та системи відеоспостереження, обладнання будівлі блискавкозахистом;

10) підготовка льодового поля (прокладка труб, їх термоізоляція, заливка) без встановлення та монтажу спеціального обладнання для льодової арени;

11) виконання проекту внутрішнього оздоблення палацу спорту згідно призначення приміщень відповідно висновку технічного звіту:

- встановлення крісел на аренах (виробник – Іспанія);

- облаштування нового якісного покриття спортивної арени – паркетної підлоги (виробник США);

- здійснення монтажу нової освітлювальної апаратури (виробник – Словаччина, Німеччина);

- оснащення ігрової зали відеокамерами (16 одиниць) (виробник – Словаччина, Німеччина);

- встановлення сучасного електронного табло (виробник – Словаччина);

- встановлення унікального медіакубу [39] для показу відеоповторів ігрових моментів, емоцій уболівальників, гравців і тренерів, яскравих кліпів (виробник – Словаччина);

- монтаж двох відеоекранів, що розташовані на протилежних сторонах
 сталевого заду (виробник – Словаччина).

До виконання зазначених заходів на достатньо високому рівні було
 залучено велику кількість фахівців. Наприклад, встановлення та монтаж
 сучасного медіа-обладнання, а саме відеокамер, електронних табло та
 екранів, медіакубу здійснювалося безпосередньо працівниками виробника.
 Це відповідно підвищило кошторис за даною статтею витрат, однак значно
 скоротило час на пуско-налагоджувальні роботи та зменшило ризик
 виникнення проблем та збоїв в роботі устаткування.

Це забезпечило можливість дострокового закінчення проекту.
 Відповідно до затвердженого плану строк виконання проекту складав 3 роки.
 Інвесторам вдалося виконати всі роботи за 2 роки – до кінця літа 2018 р.
 (табл. 3.9). На відкритті та за результатами експертизи реконструйованого
 ПС «Юність» експертами міжнародних комісій було відзначено, що це
 дійсно надсучасна і найкраща спортивна арена України, що має шанс увійти
 до переліку ТОП найкращих спортивних арен Європи [40].

В результаті реконструкції ПС «Юність» запланований кошторис
 проекту було перевищено майже втричі. Його вартість склала 450 млн.грн,
 проти запланованих 120 млн.грн. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Фактичний кошторис витрат проекту реконструкції ПС «Юність», тис.грн

№	Стаття	Витрати
1	Виготовлення проектно-кошторисної документації	54 099,63
2	Технічне обстеження будівлі Палацу спорту	8 606,56
3	Капітальний ремонт зовнішніх фасадів будівлі Палацу спорту	22 541,51
4	Капітальний ремонт зовнішніх фасадів будівлі Палацу спорту	126 232,48
5	Реконструкція системи теплопостачання, водовідведення, водопостачання та енергозбереження будівлі Палацу спорту	81 149,45
6	Капітальний ремонт (технічне переоснащення) внутрішньої системи опалення, підключення модульної міні-котельної для опалення будівлі	157 790,60
	Проведення внутрішніх оздоблювальних робіт	450 830,28
	УСЬОГО	

В цілому проект реконструкції ПС «Юність», не зважаючи на досить високу його вартість, можна вважати ефективним, оскільки вже з першого року своєї роботи заклад почав приносити доходи. На його базі постійно проводять спортивні змагання та різноманітні івент-заходи. Доходи, які отримувало підприємство з часу свого відкриття після реконструкції значно перевищують відповідні показники за попередні роки успішної роботи заводу ще на початку 2000-х років. Загалом основні показники ефективності проекту реконструкції можна узагальнити в табл. 3.11.

Показники ефективності проекту реконструкції ПС «Юність» Таблиця 3.11

Показник		Значення
Чистий дисконтований дохід	NPV	38806,6 грн.
Внутрішня норма доходності	IRR	23,9 %
Термін окупності	PB	2,76 роки

Внутрішня норма прибутковості по проекту реконструкції ПС «Юність» складає 23,9 %, що перевищує середньозважену вартість капіталу, отже, свідчить на користь привабливості та доцільності реалізації проекту. В цілому також можна зробити висновок, що проект є прийнятним з всіма трьома показниками його ефективності.

Протягом останніх років в діяльності ПС «Юність» було продано заявки на пошук інвесторів та реалізацію ще декількох проектів (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Державні закупівлі ПС «Юність» 2017-2018 рр. [41]

Назва проекту	Замовник	Виконавець	Дата	Вартість проекту
Реконструкція північної частини причетної до ПС «Юність»	КП «Управління капітального будівництва»	ТОВ «ВЕКТОР 2016»	Грудень 2018 р.	37453,65 грн. без ПДВ
		ТОВ «РЕМШЛЯХБУД»	Грудень 2018 р.	703970,26 грн. з ПДВ
	Департамент інфраструктури та благоустрою Запорізької міської ради	ТОВ «ВЕКТОР 2016»	Листопад 2017 р.	86767,00 грн. з ПДВ
Оренда приміщення ПС «Юність»	Департамент культури і туризму Запорізької міської ради	ПАТ «Мотор Січ»	Грудень 2018 р.	100000,00 грн. з ПДВ
		ПАТ «Мотор Січ»	Грудень 2018 р.	80000,00 грн. з ПДВ

Вважаючи на перспективність індустрії спорту та значний попит на послуги фізичної культури та спорту, актуальним є питання створення більш сприятливих умов для заняття спортом для всіх бажаючих. ПС «Юність» на сьогодні оснащений за останніми вимогами. Він є доволі конкурентоспроможним в своїй групі. Однак, він орієнтований, перш за все, на футбол, міні-футбол. Значна кількість людей м. Запоріжжя орієнтована на заняття іншими видами спорту: футбол, легка та важка атлетика, плавання.

Саме тому вважається необхідним розширення діяльності ПС «Юність» шляхом напрямку заснування Водно-спортивного комплексу. Реалізація даного проекту дозволить залучити провідних та перспективних спортсменів не тільки області, а й збірних команд України для проведення навчально-тренувальних зборів, проведення змагань та спартакіад різних рівнів.

Проект матиме соціально-економічне спрямування:

- соціальна складова – в частині популяризації фізичної культури та спорту, покращення можливості спортсменів міста Запоріжжя в здобутку перемог у всеукраїнських та міжнародних спортивних змаганнях, створення умов для залучення максимальної чисельності населення усіх вікових і соціальних категорій до активного та здорового способу життя, надання можливості молоді у повному обсязі реалізовувати свої спортивні здібності та займатися в оздоровчих групах та секціях;

- економічна складова – враховуючи очікуване значне зростання проведення спортивних заходів та змагань, в місті суттєво зросте чисельність спортивних вболівальників. Як наслідок, отримає розвиток торгівельний бізнес, пасажироперевезення, надання інших послуг по обслуговуванню місцевих мешканців. Також реалізація проекту позитивно сприятиме наповненню інформації про м. Запоріжжя серед потенційних інвесторів. Крім того, буду створені нові робочі місця.

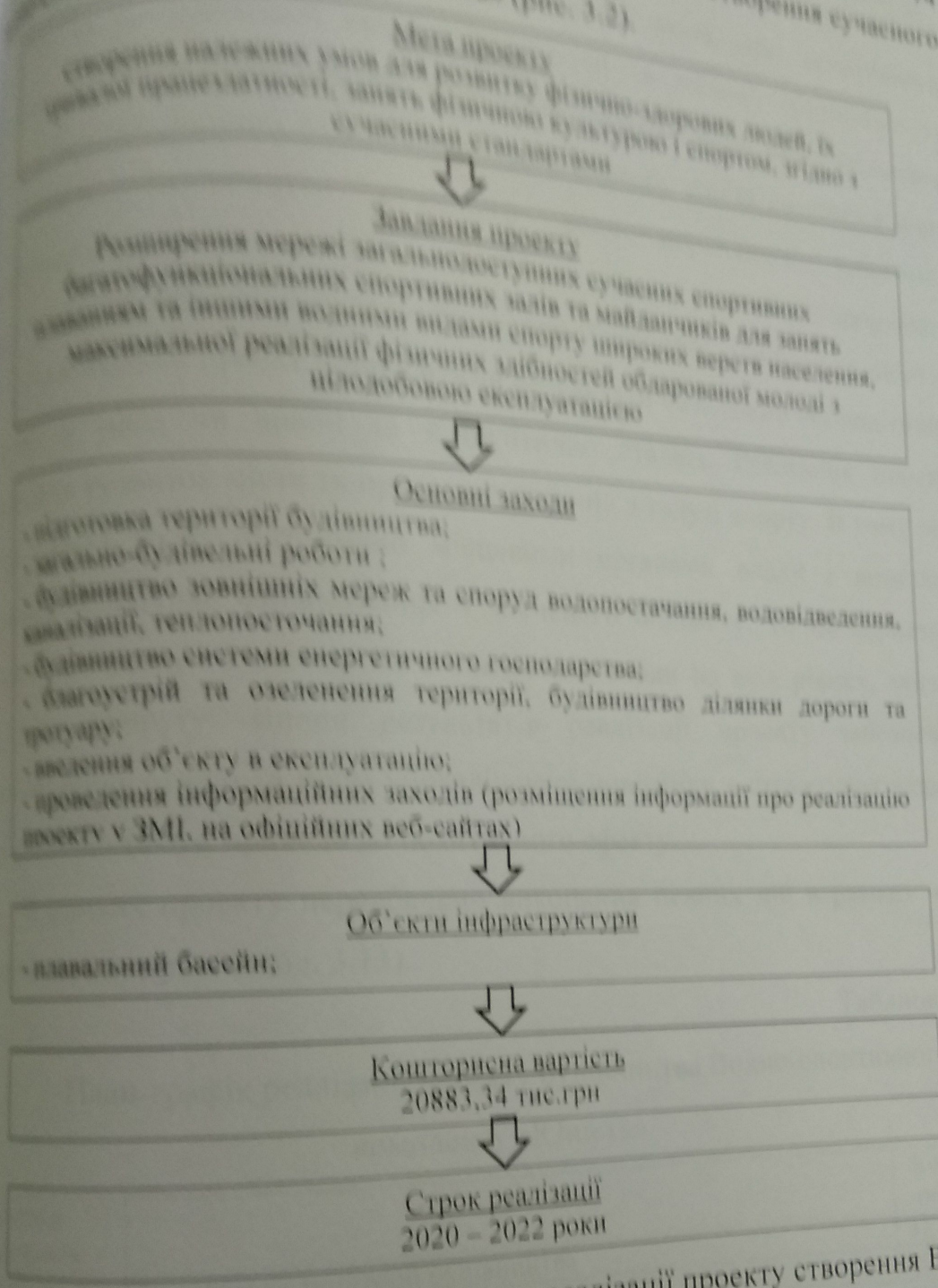


Рис. 3.2 Загальна інформація щодо реалізації проекту створення Водно-спортивного комплексу «Юність»

Проект має на меті будівництво об'єкту приватної власності та створення закладу, що буде фінансуватися з приватних інвестиційних фондів. Основними факторами ефективності та економічної діяльності впровадження

... проекту є поширення та використання досвіду будівництва на інші
 ... інфраструктури. Створення належних умов для спортивного
 ... та самореалізації спортсменів, дітей та молоді, організація та
 ... різного рівня змагань, оздоровчих заходів дасть змогу втілювати
 ... базові принципи ведення здорового способу життя населення міста
 ... області. Будівництво сучасного водно-спортивного комплексу
 ... (басейну) стане поштовхом для розвитку спортивної
 ... структури, надасть імпульс популяризації фізичної культури та спорту.
 Реалізований проект принеситиме результати незалежно від політичної
 ... у місті чи країні та є політично сталим. Реалізація проекту
 ... розвиток міста та прилеглих районів в галузі спорту. В тому разі,
 ... проект буде підтримано місцевими органами влади і дозволить
 ... додаткове фінансування з місцевого бюджету, то це сприятиме
 ... іменню іміджу та політичного становища влади на всіх рівнях, знизить
 ... напругу. Вплив результатів реалізації проекту забезпечить
 ... нахоналення стилю та норм управлінської поведінки в структурах влади й
 ... ромаді, що також приведе до позитивного ефекту.

В рамках проекту передбачено виконання певних дій в рамках чітко
 ... значеного графіка (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

План-графік реалізації проекту будівництва Водно-спортивного
 комплексу «Юність»

Період виконання	Захід	Кошти, тис.грн
		427,74
2020 місяць 4	Підготовка території будівництва	205,13
2020 місяць 8	Об'єкти енергетичного господарства	307,93
2020 місяць 10	Зовнішні мережі та споруди водопостачання, каналізації, тепlopостачання	339,43
2020 місяць 11	Інші витрати	307,93
2021 півріччя 1	Будівельні роботи зовнішніх мереж	5915,91
2021 півріччя 2	Інші витрати: благоустрій, озеленення території, тимчасові будівлі і споруди	13379,27
2022 півріччя 1	Будівельні роботи	20883,34
2022 півріччя 2		

...не суттєвий вплив на формування нових відносин у межах м. Запоріжжя та області, розширення поле громадськості у прийнятті важливих управлінських рішень, створенні об'єктивних планів розвитку території, визначенні стратегічних напрямків розвитку. Також сприятиме популяризації міста Запоріжжя, залученню додаткових туристів та відвідувачів до міста.

В цілому в результаті виконання проекту планується отримання таких результатів (табл. 3.14).

Очікувані результати реалізації проекту будівництва Водно-спортивного комплексу «Юність»

Таблиця 3.14

Показник успішності проекту	Значення показника станом на початок проекту	1 рік проекту	2 рік проекту	3 рік проекту	1 рік після проекту	2 рік після проекту	3 рік після проекту
чисельність відвідувачів міста, ос.	0	0	0	-	43200	64800	86400
чисельність відвідувачів групи оздоровчого спрямування (плавання, стрибки в воду), реабілітаційні, заняття, та інше, ос.	0	0	0	-	14400	28800	43200
чисельність вболівальників, що відвідали спортивні заходи та спортивні заходи, ос.	0	0	0	-	3600	4500	5000
чисельність вихованців дитячо-юнацьких спортивних клубів міста, ос.	470	470	470	-	470	510	650
чисельність спортсменів та «спортивних» туристів-вболівальників, що відвідали спортивні заходи, ос.	0	0	0	-	2000	3000	4000

Отже, реалізація проекту будівництва спрямована, перш за все, на популяризацію міста, на залучення до нього додаткової кількості відвідувачів. Даний проект розроблено та запропоновано для реалізації і сприятиме позитивні наслідки виключно за умов підтримки з боку місцевих та державних органів влади.

...реалізації даного проекту (рис. 3.3).

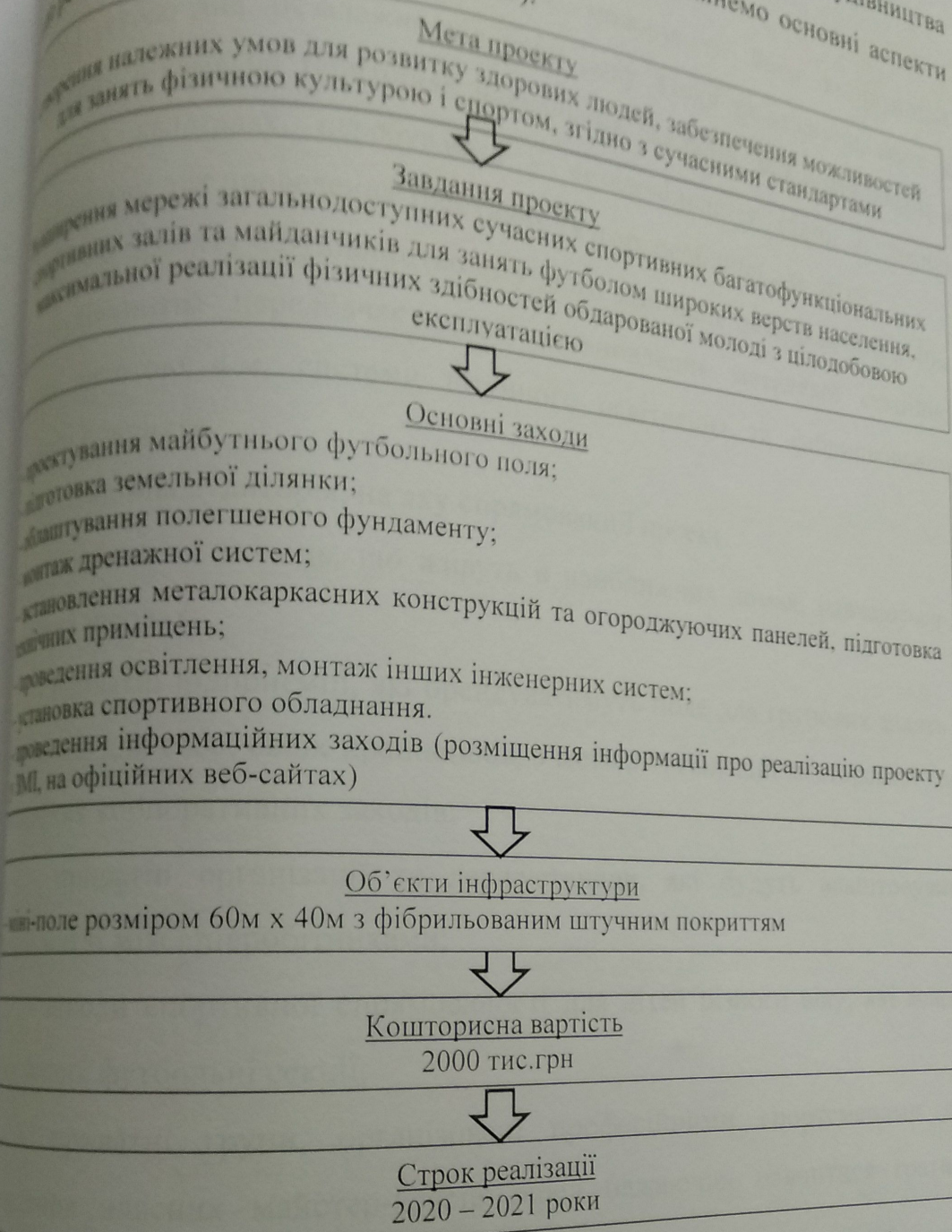


Рис. 3.3 Загальна інформація щодо реалізації проекту будівництва штучного міні-поля «Юність»

Актуальність проекту «Будівництво штучного міні-поля «Юність» обумовлена відсутністю якісних спортивних майданчиків в центрі м. Запоріжжя, де безпосередньо розташований ПС «Юність. Одночасно з цим

...на таке місце досить значний, оскільки місцеві мешканці полюбляють
...спортом.

Перевагою штучного міні-поля є можливість його експлуатації
...усього дня, незалежно від пори року. Поля та стадіони, що є в
...районі, а саме на територіях навчальних закладів, що розташовані в
...кварталах, перебувають у незадовільному стані, є досить
...незручними для проведення тренувань та ігор, особливо для дітей.

Метою проекту є будівництво штучного міні-поля розміром 60м x 40м.
...будівництва передбачає також встановлення металеві секційної
...висотою 4 м, системи штучного освітлення та фібрильованого
...покриття.

Потенційна аудиторія, на яку спрямований проект:

- підлітки та молодь, що живуть в найближчих домах, навчаються в
...школах;
- приватні підприємці, які орендуватимуть поле для групових занять у
...вільний час для себе, своїх працівників, з метою організації аматорської гри,
...корпоративних заходів;
- приватні організації та держустанови, які будуть влаштовувати
...дружні матчі між співробітниками;
- школи спортивної спрямованості для дітей різного віку, які мають
...серед інших футбольні секції;
- приватні групи, організовані професійними спортсменами для
...проведення власних майстер-класів серед бажаючих навчитися грати в
...футбол;
- зацікавлені особи, які проводять дитячі заняття, тренування, місцевих
...змагання з міні-футболу та інше.

Реалізація даного проекту окрім спрямування на отримання прибутку,
...передбачатиме також виконання соціальної функції:

- безкоштовне або пільгове надання права користування полем дітям з
...малозабезпечених сімей, сиротам, інвалідам;

- організація вільних футбольних матчів на замовлення адміністрації
 - проведення відкритих майстер-класів за участю трок великого футболу з залученням дітей і спортивних заходів, приурочених до дат чи ювілеїв
 - організація безкоштовної футбольної секції, спрямованої на пошук талановитих дітей – майбутніх професійних футболістів.
- Процес реалізації проекту з будівництва штучного футбольного поля розділяти на наступні основні етапи:
- проектування майбутнього футбольного поля;
 - підготовка земельної ділянки – зняття верхнього ґрунтового шару, вирівнювання, трамбування і проливання водою;
 - облаштування полегшеного фундаменту стрічкового типу або бордюрів по периметру;
 - монтаж дренажної системи, необхідної для виведення зайвої вологи з футбольного поля;
 - встановлення металокаркасних конструкцій та огорожуючих стовпів, підготовка технічних приміщень;
 - проведення освітлення, монтаж інших інженерних систем;
 - установка спортивного обладнання.

Отже, першим початковим етапом реалізації проекту є підготовка основи з щебню. До виконання цього етапу потрібно підходити досить уважливо. Якщо на даному етапі будуть допущені якісь технологічні помилки, то в подальшому це призведе до неможливості використання поля за призначенням, наприклад через просідання ґрунту.

В якості підоснови для штучного покриття потрібно створювати шаровий прошарок товщиною 20 см з піску та щебеню різної фракції: пісок $h=5\text{ см}$; щебінь, фракція $20\times 40\text{ мм}$ $h=5\text{ см}$ та $5\times 20\text{ мм}$ $h=5\text{ см}$; гранвідсів $h=5\text{ см}$. Розрахуємо витрати за проектом на даному етапі (табл. 3.15).

Витрати першого етапу «підготовка підоснови з щебіню» проекту 2
«Будівництво штучного міні-поля»

№	Найменування	Од. вим.	К-ть	Ціна, грн.	
				за од.	загальна
1	Підготовка основи для укладки штучної трави (робота катка, пошарова засипка щебеню, планування ділянки, інше)	м2	2400	125,40	300960,00
2	Геотекстильна мембрана	м2	2650	15,50	41075,00
3	Пісок річний з доставкою	тонн	180	195,00	35100,00
4	Щебінь 20x40 з доставкою	тонн	180	200,00	36000,00
5	Щебінь 5x20 з доставкою	тонн	180	200,00	36000,00
6	Гранівідсів з доставкою	тонн	180	200,00	36000,00
Усього по етапу 1					485 135,00

Другий етап реалізації проекту облаштування штучного покриття.
Розрахуємо витрати за проектом на даному етапі (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Витрати другого етапу «облаштування штучного покриття» проекту 2
«Будівництво штучного міні-поля»

№	Найменування	Од. вим.	К-ть	Ціна, грн.	
				за од.	загальна
1	Штучне покриття 40мм	м2	2200	357,50	786 500,00
2	Лінії розмітки 40мм	м2	35	387,50	13 562,50
3	З'єднювальна стрічка	м п.	135	99,20	13 392,00
4	Клей поліуретановий, двокомпонентний	кг	450	124,00	55 800,00
5	Резинова крихта з доставкою	кг	8000	8,99	71 920,00
6	Пісок кварцевий з доставкою	кг	35200	1,55	54 560,00
7	Розвантажувальні роботи	раз	1	2000,00	2 000,00
8	Роботи по монтажу штучного покриття	м2	2200	38,00	83 600,00
Усього по розділу 2					1 081 334,00

Для створення покриття пропонується використати фібрильоване покриття DuoGrass з висотою ворсу 40мм. Його основні характеристики:

- висота ворсу: 40мм;
- структура ворсу: фібрильований поліетилен, стійкий до ультрафіолету, 110мікрон;
- вага ворсу: 830 г/м2;
- гарантія: 3 роки.

Третій етап передбачає встановлення металевої огорожі. Її основне призначення – захист від несанкціонованого доступу до міні поля, мінімізація можливості пошкодження об'єкту (табл. 3.17).

Витрати третього етапу «створення металевої секційної огорожі» проекту 2 «Будівництво штучного міні-поля»
Таблиця 3.17

№	Найменування	Од. вим.	К-ть	Ціна, грн.	
				за од.	загальна
1	Секція 4000x2500 4мм x 4мм, ПВХ покриття	шт.	66	1050,00	69 300,00
2	Стовп 5000мм	шт.	70	530,00	37 100,00
3	Комплект кріплення	шт.	700	11,00	7 700,00
4	Хвртка 2000x1000мм	шт.	2	4250,00	8 500,00
5	Бетонний розчин	м3	24	1450,00	34 800,00
6	Роботи з монтажу секційної огорожі	раз	1	47491,00	47 491,00
Усього по розділу 3					204 891,00

Важливе значення в роботі вуличних майданчиків є облаштування штучного освітлення, особливо враховуючи те, що більшу частину року тривалість світлового дня є доволі короткою. Проект передбачає встановлення 16 металогалогенних прожекторів по всьому периметру поля, які будуть закріплені на 8 опорах висотою 5м. (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Витрати четвертого етапу «встановлення системи штучного освітлення» проекту 2 «Будівництво штучного міні-поля»

№	Найменування	Од. вим.	К-ть	Ціна, грн.	
				за од.	загальна
1	Прожектор металогалогенний	шт.	16	4200,00	67 200,00
2	Опора для прожектора	шт.	8	9000,00	72 000,00
3	Кронштейн	шт.	8	3000,00	24 000,00
4	Роботи з монтажу електричного щитка та системи освітлення	раз	1	48960,00	48 960,00
Усього по розділу 4					212 160,00

Останній етап реалізації проекту передбачено облаштування міні-поля спортивним інвентарем, до якого слід віднести ворота з сіткою (табл. 3.19). В перспективі можливим є створення зони з прокату та продажу спеціального інвентарю:

- елементи футбольного екіпірування: бутси, форма, рукавички,
- футболні захисти;
- футбольні м'ячі;
- рюкзаки та сумки;
- аксесуари.

Витрати п'ятого етапу «забезпечення поля спортивним інвентарем» проекту 2 «Будівництво штучного міні-поля»

Таблиця 3.19

№	Найменування	Од-вим.	К-ть	Ціна, грн.	
				за од.	загальна
1	Ворота футбольні, складні 3000x2000мм (складні)	шт.	2	6400,00	12 800,00
2	Сетка для футбольних воріт, шнур 4мм, глибина 100/150	шт.	2	1840,00	3 680,00
Всього по розділу 5					16 480,00

За результатами наведених витрат за всіма етапами реалізації проекту «Будівництво штучного міні-поля» можна розрахувати загальну вартість проекту (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Кошторис витрат за проектом 2 «Будівництво штучного міні-поля»

№ п/п	Найменування	Сума, грн
1	Підготовка підоснови з щебню	485135,00
2	Облаштування штучного покриття	1081334,00
3	Створення металевої секційної огорожі	204891,00
4	Встановлення системи штучного освітлення	212160,00
5	Забезпечення поля спортивним інвентарем	16480,00
	Всього	2000000,00

Реалізація проекту передбачатиме надання поля в користування всім бажаючим за умов сплати ними погодинної оплати. Розмір оплати залежатиме від кількості осіб, які одночасно перебуватимуть на майданчику, протягом року, дня тижня.

Організація футбольного поля – досить прибутковий бізнес, який однаково окупається. В даному випадку дохід від реалізації діяльності може бути в кілька разів. Реалізація проекту з будівництва міні-поля вимагає

важливим етапом реалізації будь-якого із зазначених проєктів є розроблення активної медійної та рекламної підтримки. Проєктами передбачається певний порядок інформування потенційних споживачів з урахуванням різноманітних способів:

- розміщення інформації на інформаційних стендах ПС «Юність»;
- розміщення інформації офіційному сайті ПС «Юність» в мережі Інтернет та на інших медійних платформах;
- розміщення інформації в місцевих та регіональних засобах масової інформації.

Реалізація запропонованих проєктів дозволить ще більше активізувати діяльність ПС «Юність», підвищити ефективність його роботи на ринку спортивної індустрії, популяризувати імідж м. Запоріжжя, збільшивши потоки спортивних фан-туристів та осіб, що активно займаються спортом та фізичною культурою.

В якості перспективних та дієвих заходів, що орієнтовані на оптимізацію діяльності підприємства, підвищення кількості відвідувачів, рівня їх лояльності і, як наслідок, рівня прибутковості можна запропонувати наступні:

- розширення переліку послуг, що пропонуються відвідувачам за рахунок облаштування нових спортивних залів для заняття новітніми та популярними видами спорту;
- створення майданчиків та дитячих ігрових кімнат для збільшення кількості відвідувачів з маленькими дітьми, які прагнуть займатися спортом чи відвідувати різноманітні спортивні та розважальні заходи, однак не мають можливості залишити дітей;
- облаштування зон коворкінгу для проведення спеціалізованих професійних лекцій та майстер-класів;

активізація промислової політики за допомогою спеціальних заходів у
спеціалізованих політичних заходах, ярмарках, семінарах тощо з метою пошуку нових
баз клієнтів та партнерів.

У результаті проведеного в кваліфікаційній роботі магістра дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання щодо теоретико-методологічного обґрунтування та розробки положень щодо організації фінансово-ефективних проектів в індустрії спорту та розваг в діяльності ПС «Юність». В роботі запропоновано заходи щодо їх ефективної реалізації. Основні одержані результати полягають в наступному:

- визначено сутність проекту як структурного елементу механізму управління підприємством;
- здійснено класифікацію проектів управління, узагальнити їх характеристики;
- визначено процес реалізації та контролю результатів фінансово-економічних проектів в процесі розвитку підприємства;
- узагальнено основні аспекти підприємництва в сфері фізичної культури та спорту як об'єкту проектного менеджменту;
- проведено оцінку стану та тенденцій розвитку закладів фізичної культури та спорту України;
- проаналізовано результати діяльності ПС «Юність» на ринку спортивної індустрії
- досліджено практику реалізації фінансово-економічних проектів в діяльності закладів фізичної культури та спорту
- досліджено практику розробки та реалізації фінансово-економічних проектів в діяльності ПС «Юність»;
- визначено перспективні напрямки проектної діяльності ПС «Юність».

В кваліфікаційній роботі магістра визначено, що механізм управління є функційною частиною загальної системи менеджменту підприємства, є певною інтегрованою системою, що призначена для забезпечення функціонування

... механізмів управління: організаційні, економічні, структурні, механізми управління, технічні і адміністративні, інформаційні та інші. А виокремлено основні структурні елементи його формування. Реалізація будь-якого механізму управління здійснюється через розробку та впровадження в життя різноманітних фінансово-економічних проектів.

В роботі сформульовано визначення проекту як набору конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення певних результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми.

В практиці функціонування підприємств реалізується значна кількість різноманітних проектів, які можна поділити на різні групи та типи за такими характеристиками: тривалість, масштаб, галузева приналежність, специфіка певного продукту тощо.

Управління проектами, незважаючи на їх різноманітність, є певним процесом управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети. Відповідно в роботі сформовано систему та рівні управління проектами. Загалом в роботі узагальнено базові підходи до управління проектами: класичний, за циклом вирішення проблеми, відповідно до фази життєвого циклу.

В процесі аналізу сутності процесів реалізації та контролю результатів фінансово-економічних проектів виокремлено набір його взаємопов'язаних підсистем: підсистема забезпечення, функціональна, цільова, фінансових механізмів. Також в роботі узагальнено модель планування і контролю фінансово-економічних проектів, що складається із сукупності взаємопов'язаних та структурованих блоків: визначення проекту, оцінка ризиків, планування проекту, виконання та система контролю. Впродовж всіх визначених етапів реалізується система контролю за змінами. Контроль проектів повинен здійснюватися постійно з використанням сукупності

методів. Найбільшого поширення на практиці набувають методи, що базуються на дисконтуванні грошових потоків, що передбачає розрахунок таких показників: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій, показник внутрішньої норми прибутковості (IRR), Дисконтований термін окупності інвестицій, показник вигід/витрат (BCR).

В другому розділі кваліфікаційної роботи магістра узагальнено основні аспекти підприємництва в сфері фізичної культури та спорту як об'єкту проектного менеджменту. Визначено, що підприємництво у сфері спорту здійснюється різними видами спеціалізованих закладів: спортивні школи, спортивні клуби, фізкультурно-оздоровчі центри, стадіони, спорткомплекси, кафедри фізичного виховання навчальних закладів, спілки, асоціації, фонди фізкультурно-спортивного спрямування тощо. Всі вони виконують різні функції: загальноекономічну, ресурсну, інноваційну, організаторську, соціальну. В роботі визначено та узагальнено основні види підприємницької діяльності у сфері спорту.

В процесі дослідження стану та тенденцій розвитку закладів фізичної культури та спорту України здійснено класифікацію спортивних споруд, що прийнята в Україні, проаналізовано їх структуру за належністю. В роботі також проаналізовано результати діяльності закладів фізичної культури і спорту в Україні протягом останніх років. Визначено, що спортом кількість осіб, які займаються спортом щорічно зростає, найбільшу частку в їх структурі складають жінки, діти та молодь у віці до 35 років. Найбільша частка осіб, які займаються фізичною культурою та спортом 2017 р. є жителями Одеської, Дніпропетровської, Львівської та Вінницької областей. Позитивна динаміка сектору фізичної культури та спорту зумовлена, перш за все, активністю в сфері фітнес-послуг. Їх кількість щорічно збільшується. Однак, популяризація країни можлива за рахунок підтримки спеціалізованих закладів спорту, до числа яких відносяться спортивні комплекси та палаци спорту.

Важливе значення в процесі розвитку спортивної індустрії в Україні є підтримка цієї сфери з боку держави. Протягом останніх років здійснено активну діяльність щодо виділення субвенцій з державного бюджету місцевим на реалізацію проектів в сфері розбудови спортивної інфраструктури.

В кості об'єкта дослідження в роботі проаналізовано ПС «Юність», який є унікальною критою спортивно-видовищною структурою. На сьогодні палац спорту є унікальною спортивною ареною, що може приймати понад 50 видів спорту, також є місцем для проведення музичних шоу, надання можливостей для бізнесу демонструвати свої напрацювання. В роботі узагальнено весь комплекс послуг, що можуть надаватися ПС «Юність»: спортивні заходи, івент-заходи, організація конференцій, семінарів тощо.

Останніми роками ПС «Юність» є об'єктом реалізації фінансово-економічного проекту з реконструкції. Загалом в роботі досліджено практику реалізації фінансово-економічних проектів в діяльності закладів фізичної культури та спорту. Важливу роль в цьому відіграє розроблена на державному рівні Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року. Нею передбачено обсяги фінансування спорту в Україні за в напрямку реалізації різноманітних заходів: розвиток мережі сучасних центрів та клубів, сприяння діяльності спортивних клубів, забезпечення діяльності мережі дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю, шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки, центрів фізичного здоров'я населення, сприяння діяльності фізкультурно-оздоровчих закладів. Підтримка індустрії спорту та фізичної культури здійснюються в Україні у вигляді субвенцій місцевим бюджетам, які спрямовують свої кошти щодо будівництва і реконструкції Палаців спорту. В 2019 р. здійснювалась підтримка відповідних проектів в Тернополі, Львові, Житомирі, Кам'янському, Рівному.

Скільки основним об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ПК «Юність», то в ній ґрунтовно досліджено розробку та виконання фінансово-економічних проектів в діяльності ПК «Юність», головним в діяльності підприємства є Проект з реконструкції, що виконувався головним інвестором АТ «Мотор Січ» у період 2016-2018 р. Його вартість склала 450 млн.грн. В роботі проаналізовано графік виконання проекту, фактичний кошторис виконаних робіт, оцінено ефективність проекту.

В якості перспективних напрямків розвитку ПК «Юність» запропоновано два проекти:

- створення сучасного водно-спортивного комплексу;
- будівництво штучного міні-поля.

За обома проектами складено плановий перелік робіт, визначено кошторис витрат. Запропоновано заходи щодо проведення активної медійної та рекламної підтримки.

Проаналізувавши організаційні аспекти проектної діяльності ПК «Юність», здійснивши аналіз показників його діяльності в сучасних умовах, можна визначити найбільш перспективні та дієві заходи, що орієнтовані на оптимізацію діяльності підприємства, підвищення кількості відвідувачів, рівня їх лояльності і, як наслідок, рівня прибутковості:

- розширення переліку послуг, що пропонуються відвідувачам за рахунок облаштування нових спортивних залів для заняття новітніми та популярними видами спорту;

- створення майданчиків та дитячих ігрових кімнат для збільшення кількості відвідувачів з маленькими дітьми, які прагнуть займатися спортом чи відвідувати різноманітні спортивні та розважальні заходи, однак не мають можливості залишити дітей;

- облаштування зон коворкінгу для проведення спеціалізованих професійних лекцій та майстер-класів;

[Faint, illegible handwriting at the top of the page]

[The remainder of the page contains very faint, illegible handwriting, likely bleed-through from the reverse side of the paper.]

1. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 2. Под ред. С. В. Мочерний та ін. Київ: ВД «Академія», 2001, 848 с.
2. Райхберг Б.А., Стародубцев Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. Москва: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
3. Цигилик І.І. Лідиризмство і внутрішній економічний механізм в Україні підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2006. № 11. С. 3–9.
4. Мельник Д. Г. Экономика предприятия: учеб. пособие. Под общ. ред. Д. Г. Мельника. Сумы: Университетская книга, 2002. 632 с.
5. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: курс лекций. Москва: ИНФРА-М, 2003, 280 с.
6. Садеков А.А., Цурик В.В. Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. Донецк: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
7. Корбуляк А.Г. Передумови формування ефективного фінансово-економічного механізму підприємства в сучасних умовах. *Scientific Journal «Uran»*. 2015. №5/3. С. 53–57. URL : <http://journals.uran.ua/finance/article/view/43254/39925> (дата звернення 13.07.2019 р.)
8. Довгань Л.С., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 253–268. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf> (дата звернення 30.07.2019 р.)
9. Передело Х. С., Огерчук Ю.В., Пшик-Ковальська О.О. Сутність проєктів та їх загальна характеристика. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 90–95. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/10047> (дата звернення 15.06.2019 р.)
10. Белявцева В.В., Гнатенко А.І., Зінченко О.І. Основи грантрайтингу і управління проєктами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та

11. Управління проектами : навч. посіб. ; уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Моконько, І.П. Малюк. Київ : КНУ ім. Гетьмана Сікорського, 2017. 420 с. URL : http://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf (дата звернення 14.08.2019 р.)
12. Деренська Я.М. Управління проектами у схемах : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, Золоті сторінки, 2007. 229 с. URL : <http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/1395/1/%D0%9E%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%A3%D0%9F.pdf> (дата звернення 23.09.2019 р.)
13. Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедєва І.Ю., Шуровська А.Ю. Управління проектами : навч. посіб. ; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 208 с.
14. Гніп Н.О. Формування фінансово-економічного механізму стабілізаційного управління підприємством на прикладі ПАТ «Дослідний електромонтажний завод». Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2013. №2 (18). С. 34-38. URL : <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/308/1/Gnip.pdf> (дата звернення 05.06.2019 р.)
15. Ноздріна Л.В., Яшук В.І., Полотай О.І. Структуризація проекту. Управління проектами: підручник ; За заг.ред. Л.В. Ноздріної. Київ : Центр учебної літератури, 2010. 432с. URL : <http://www.bookz.com.ua/4/5.htm> (дата звернення 23.08.2019 р.)
16. Молдован А.Д. Особливості і проблеми підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту. Молодий вчений. 2018. № 3.3 (55.3). С. 67-70. URL : <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2018/3.3/19.pdf> (дата звернення 03.09.2019 р.)
17. Мічуда Ю. Проблеми розвитку підприємництва у сфері спорту для всіх. Теорія і методика фізичного виховання і спорту, 2007. № 1. С. 82-86.

18. Жданова О.М., Чеховська Л.Я. Управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. Львів : Коло, 2009, 224 с. URL : <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/344606048/4038/1/A3.pdf> (дата звернення 13.10.2019 р.)
19. Лукашук В. Значення спортивної галузі у зростанні добробуту країни. *Персонал*. 2009, №1, С. 42-46. URL : <http://personal.in.ua/article.php?id=633> (дата звернення 17.10.2019 р.)
20. Сериков Г.Н., Сериков С.Г. Управление физкультурно-спортивной деятельностью: теоретический аспект. Челябинск : Урал УФК, 2011, 151 с.
21. Лукашук В.І. Особливості підприємницької діяльності у сфері спорту. *Український соціум*, 2012, № 3, С. 43-52. URL : ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2012/07/43-52__no-3__vol-42__2012_UKR.pdf (дата звернення 17.10.2019 р.)
22. Кузьменко О.О. Реалізація державної програми у сфері фізичної культури і спорту. *Науковий вісник молодих вчених*, 2010, Вып. 1 (1), С. 225-229.
23. Бріскін Ю.А. Економічні засади розвитку професійного спорту : лекція з дисципліни «Професійний спорт». URL : <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/344606048/4038/1/A3.pdf> (дата звернення 13.09.2019 р.)
24. Матросова Л., Галюза І. Проблеми менеджменту в галузі фізичної культури та спорту. *Вісник економічної науки України*, 2012, № 12, С. 94-97. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45052/20-Matrosova.pdf?sequence=1> (дата звернення 13.09.2019 р.)
24. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Москва : Кнорус, 2009, 291 с.
25. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку. Київ : Олімпійська л-ра, 2007, 215 с.

26. Заклади культури, фізичної культури і спорту України у 2017 році. Статистичний збірник : відв. за вид. Г. Г. Укробліжінформ. Київ, 2018. 49 с.
27. Решетилко С. Спортивна фізкультура і спорт в Україні. Київ, 2010. - 163 с. URL : <http://www.ukrainian-sports.com.ua> (дата звернення 15.11.2019 р.)

28. Затверджено рекомендації щодо будівництва нових палаців спорту в Україні. URL : <http://www.ukrainian-sports.com.ua> (дата звернення 15.11.2019 р.)

29. Спортивні об'єкти будуть у Вінниці, Тернополі, Черкасах, Львові, Хмельницькому та Ужгороді. УКРАЇНА.МІДІА: Мультимедійна платформа інформування України. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-sports/2474440-sist-mist-ukraini-otrimat-budzenn-kosti-dla-budivnistva-palaciv-sportu.html> (дата звернення 19.11.2019 р.)

30. Дослідження ринку фітнес-послуг України 2018. FitnessConnectUA. URL : <https://fitcarves.org/wp-content/themes/ficurss/fit-new/2018.pdf> (дата звернення 25.11.2019 р.)

31. Історія Палацу спорту. URL : <https://yunistpalace.com.ua/ua/history/> (дата звернення 19.11.2019 р.)

32. Запорізький Палац спорту готовий до змагань міжнародного рівня. Українформ : Мультимедійна платформа інформування України. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-sports/2491879-zaporizkij-palac-sportu-gotovij-do-zmagan-miznarodnogo-rivna-evropejska-gandbolna-federacija.html> (дата звернення 19.11.2019 р.)

33. План Палацу спорту «Юність». URL : <https://yunistpalace.com.ua/ua/plan/> (дата звернення 19.11.2019 р.)

34. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту діяльності ПС «Юність» за період 01.01.2016р. по 31.12.2018 р. Державна аудиторська служба України. Київ, 2018. 55 с.

35. Про затвердження Державної міліонної соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2017 р. № 115, ВРК : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP170115.htm (дата звернення 28.11.2019 р.)

36 Коць О.О., Ярмошук А.Ю. Сучасні реалії фінансування спорту в Україні та закордоном. Фінансовий ринок: інституції та інструменти (3-4 червня 2018 року, Львів). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. С.56-57. URL : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/44017/2/2018_Koec_O_O_Suchasni_realii_finansuvannia_56-57.pdf (дата звернення 28.11.2019 р.)

37. Нардеп приобрел Дворец спорта за 26 миллионов гривен. 1 Перший запорізький. URL : <http://1news.zp.ua/nardep-priobrel-dvorets-sporta-za-26-millionov-griven/> (дата звернення 28.11.2019 р.)

38. В Дворец спорта «Юность» нужно вложить 120 миллионов гривен. 1 Перший запорізький. URL : <http://1news.zp.ua/v-dvoretis-sporta-ynosti-nuzhno-vlozhit-120-millionov-griven/> (дата звернення 28.11.2019 р.)

39. В запорізькій «Юності» встановили унікальний медіакуб і відеоекрани. Діпо-Запоріжжя. URL : <https://zp.dipo.ua/bka/zp/v-zaporizkoy-ynosti-vstanovili-unikalniy-mediakub-i-videoekrani-foto-2018/312740736> (дата звернення 28.11.2019 р.)

40. У Запоріжжі яскраво відкрили головну спортивну арену. ТРК Алекс - ALEXUA.TV. URL : <http://alexua.tv/news/zaporozhie/page/347/> (дата звернення 28.11.2019 р.)

41. Государственные закупки. Zakupki.prom.ua. URL : <https://zakupki.prom.ua/ru/gov/tenders?q=%D0%9F%D0%A1+%22%D1%81%D1%8C%22&location=69-72> (дата звернення 28.11.2019 р.)