МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛЕОНОВ ЯРОСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

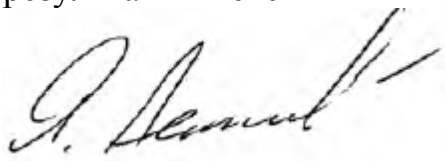
УДК 338.46.025.12:796.035

ДИСЕРТАЦІЯ
“СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ”

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Я.В. Леонов

Науковий консультант:
Дацій Олександр Іванович,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Леонов Я.В. Стратегія розвитку спортивної індустрії в умовах невизначеності. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, 2021.

У дисертації вирішено важливе наукове завдання концептуального і методологічного обґрунтування стратегії розвитку спортивної індустрії України в умовах невизначеності.

Досліджено результативний, динамічний та процесний підходи до трактування розвитку соціально-економічної системи. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу до трактування поняття «розвиток», удосконалено класифікацію видів розвитку соціально-економічної системи, яка доповнена ознакою «невизначеність змін», згідно з якої виділено прогнозований, альтернативний, диференційний та непередбачений розвиток. Розглянуто ресурсний, цільовий, поведінковий та ієрархічний підходи до розкриття змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи. Визначено групи принципів у відповідність до яких розробляється стратегія розвитку. Удосконалено класифікацію видів стратегій розвитку соціально-економічної системи, яка передбачає їх розподіл згідно з видами розвитку за рівнями невизначеності. Побудовано матрицю відповідності змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи певному архетипу стратегії. Сформовано концепцію стратегії розвитку спортивної індустрії в умовах невизначеності. Розкрито зміст визначення спортивної індустрії, запропоновано структура спортивної індустрії. Сформовано методичний підхід до оцінки стану спортивної індустрії та розроблена послідовність його оцінювання згідно якої проведено аналіз стану спортивної індустрії України. Розроблена методологія оцінювання розвитку спортивної індустрії. Розвинуто методичний підхід та удосконалено послідовність оцінювання розвитку спортивної індустрії. Обґрунтовано підхід до вибору виду стратегії

розвитку спортивної індустрії. Доведено доцільність реалізації для розвитку спортивної індустрії стратегії вибіркового впливу.

Ключові слова: стан, розвиток, зміни, соціально-економічна система, спортивна індустрія, стратегія, невизначеність, архетип, показники стану та розвитку, матриця відповідності, оцінювання, концепція.

ANNOTATION

Leonov Ya.V. Strategy for the development of the sports industry in conditions of uncertainty. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of economic sciences on a specialty 08.00.03 - economy and management of a national economy. - Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2021.

In the dissertation the important scientific task of conceptual and methodological substantiation of strategy of development of the sports industry of Ukraine in the conditions of uncertainty is solved. Effective, dynamic and process approaches to the interpretation of the development of the socio-economic system are studied. The expediency of applying a combined approach to the interpretation of the concept of "development" is substantiated, the classification of types of development of the socio-economic system is improved, which is supplemented by "uncertainty of change", according to which predicted, alternative, differential and unforeseen development Resource, target, behavioral and hierarchical approaches to the disclosure of the content of the strategy of socio-economic system development are considered. Groups of principles in accordance with which the development strategy is developed are defined. The classification of types of strategies for the development of the socio-economic system has been improved, which provides for their distribution according to the types of development according to the levels of uncertainty. A matrix of correspondence of the content of the strategy of development of the socio-economic system to a certain archetype of the strategy is constructed. The concept of strategy of development of the sports industry in the conditions of uncertainty is formed. The content of the definition of the sports industry is revealed, the structure of the sports industry is offered. The methodical approach to an estimation of a condition of the sports industry is formed and

the sequence of its estimation according to which the analysis of a condition of the sports industry of Ukraine is carried out is developed. A methodology for assessing the development of the sports industry has been developed. The methodical approach is developed and the sequence of estimation of development of the sports industry is improved. The approach to the choice of the type of strategy for the development of the sports industry is substantiated. The expediency of implementing a strategy of selective influence for the development of the sports industry is proved.

Key words: state, development, changes, socio-economic system, sports industry, strategy, uncertainty, archetype, indicators of state and development, correspondence matrix, evaluation, concept.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

Публікації в колективних монографіях

1. Абрамов В. В., Андренко І. Б., Леонов Я. В. та ін. Туризм і місто: аналіз проблем, тенденцій та моделювання розвитку. Монографія. За заг. ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ. 2012. 209 с. *Особистий внесок: запропоновано організаційно-управлінські підходи розвитку сфери послуг у місті.*

2. Мудрик В. И., Мичуда Ю. П., Чжу Фен, Путятина Г. Н., Леонов Я. В. Менеджмент в системе органов управления физической культурой и спортом в провинции Хебей Китайской народной республіки : Монографія. Под общ. ред. В. И. Мудрика. Польша, Варшава, 2015. 162 с. *Особистий внесок: проаналізовано вплив соціально-економічних реформ на розвиток фізичної культури і спорту в Китаї.*

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

3. Леонов Я. В. Використання маркетингових технологій в спортивній індустрії *Ефективна економіка.* 2017. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8680.

4. Леонов Я. В. Стратегічне управління розвитком спортивної індустрії в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/67.pdf.

5. Леонов Я. В. Стратегічні зміни та їх вплив на розвиток організацій спортивної індустрії. *Економічні горизонти. Economies' Horizons*: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2018. № 4(7). С. 230–237.

6. Леонов Я. В. Забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії в Харківському регіоні. *Ефективна економіка.* 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/75.pdf.

7. Леонов Я. В. Розвиток спортивної індустрії: досвід Китаю. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7 (217). Том 2. С. 156–164.

8. Yaroslav Leonov. Маркетинг здорового життя як об'єкт спортивної індустрії. *Економічні горизонти. Economies' Horizons*: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2019. № 1 (8). С. 107–112.

9. Yaroslav Leonov. Маркетинговий підхід в управлінні спортивною індустрією. *Економічні горизонти. Economies' Horizons*: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2019. № 2 (9). С. 106–111.

10. Yaroslav Leonov. Кластерний підхід у забезпеченні розвитку спортивної індустрії в Україні. *Економічні горизонти. Economies' Horizons*: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2019. № 3 (10). С. 105–111.

11. Yaroslav Leonov. Інноваційні засади розвитку спортивної індустрії в новій економіці. *Економічні горизонти. Economies' Horizons*: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2019. № 4 (11). С. 136–142.

12. Leonov Ya. World trends and Ukrainian practice of sports industry development under the crisis. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 106–120.

13. Leonov Ya. Modern approach to sports industry management under uncertainty. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № (62). С. 119–124.

14. Леонов Я. В. Соціально-ринкові умови розвитку спортивної індустрії в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України* : зб. наук.

праць. 2020. Вип. 6 (146). С. 108–113. URL: http://ird.gov.ua/sep/doi/sep2020.06.113_ua.

15. Леонов Я. В. Стратегічний розвиток спортивної індустрії. *Review of transport economics and management*, Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2020. Вип. 4 (20). С. 15–20.

16. Леонов Я. В., Побер І. М. Інноваційні перспективи в спортивній індустрії та їх вплив на механізми стратегічного розвитку. *Ефективна економіка.* 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/ 73.pdf. *Особистий внесок: Визначено основні напрямки взаємодії механізмів розвитку та їх вплив у вирішенні завдань інноваційного розвитку спортивної індустрії.*

17. Леонов Я.В. Роль спортивної індустрії в сучасному суспільстві. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/131.pdf.

18. Леонов Я. В. Спортивна політика та кластерна модель розвитку спортивної індустрії. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/71.pdf.

19. Леонов Я. В., Побер І. М. Європейська практика забезпечення розвитку фізичної культури та спортивної індустрії. *Вчені записки університету "КРОК"*. № 4 (60). 2020. URL: http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/337. *Особистий внесок: проаналізовано практики забезпечення розвитку спортивної індустрії в європейських країнах.*

20. Леонов Я. В. Організаційне забезпечення розвитку спортивної індустрії. Науковий журнал «*Причорноморські економічні студії*». 2020. Вип. 59. Ч. 1. С. 141–145.

21. Леонов Я. В. Забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 74–78.

Статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Європейського Союзу

22. Leonov Ya. Modern paradigm of sports policy as an ideology of a healthy society. *Three Seas Economic Journal*, Volume 1. Number 4. Riga, Latvia : “Baltija

Publishing", 2020. P. 102–108. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/978/1032.

23. Leonov Ya. Current trends in the sports industry and their influence on the development of organizations. *Economics, Finance and Management Review.* Tallinn, Estonia. Issue 4. 2020. P. 89-96. URL: https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/115.

Статті в інших виданнях України

24. Леонов Я.В., Завадська Н. В. Ефективний механізм ціноутворення на продукт сфери послуг. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. № 4. 2011. Х. : ХДАФК. С. 263–267. *Особистий внесок: проаналізовано механізми ціноутворення на продукт сфери послуг в умовах розвитку ринкових відносин.*

25. Леонов Я. В. Управління розвитком туристсько-рекреаційних комплексів України. *Вчені записки Харківського інституту управління*: Науковий журнал: Спецвипуск №12 (31) в 2 томах. Харків : ХІУ, 2011. Том 2. С. 63–65.

26. Леонов Я. В. Сучасні тенденції розвитку туристської галузі в Україні. *Вчені записки Харківського інституту управління*. Науковий журнал: Випуск № 32. 2012. С. 119–122.

27. Леонов Я. В., Приходько И. И., Путятина Г. Н. Внутренний ресурс развития сферы физической культуры и спорта в новой экономике Украины. *Теория и практика физической культуры*. 2013. № 3. С. 59–66. *Особистий внесок: запропоновано організаційно-управлінський підхід щодо використання внутрішнього ресурсу сфери фізичної культури і спорту у новій економіці.*

28. Leonov Ya., Prikhod'ko I., Putyatina G. Internal resource of development of the sphere of physical culture and sport in new Ukrainian economy. URL: http: teoriya.ru/en/ node/377. *Особистий внесок: запропоновано фінансово-економічний механізм розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах нової економіки.*

29. Леонов Я. В., Васильєв В. В. Соціально-ринкові умови розвитку сфери фізичної культури та спорту. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2013. № 5 (38). Харків : ХДАФК. С. 151–154. *Особистий внесок: полягає в обґрунтуванні*

підходів до ефективності сфери фізичної культури і спорту в умовах розвитку ринкових відносин.

30. Leonov Ya., Vasiliev V. European orientation in forming innovative development policy in the sphere of physical culture and sports. *Slobozhanskyi herald of science and sport*. 2013. № 5. URL: http:// hdafk. kharkov.ua/ ua/naukova-robota/naukovo-teoretich-ni-vidannya/ slobozhanskyi-herald-of-science-and-sport/497-slobozhan-skyi-herald-of-science-and-sport-5-2013-english. *Особистий внесок: проаналізовано організаційне забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту в європейських країнах та визначено напрямки удосконалення організаційних механізмів державної підтримки.*

31. Леонов Я. В., Путятіна Г. М. Інноваційний підхід до підвищення кваліфікації фахівців неолімпійського спорту. *Фізичне виховання та спорт у контексті державної програми розвитку фізичної культури в Україні: досвід, проблеми, перспектив* : зб. наукових праць. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. *Особистий внесок: досліджено зміст інноваційного підходу у підвищенні кваліфікації фахівців спортивної індустрії у контексті професійного самовдосконалення.*

32. Леонов Я. В., Путятіна Г. М. Стратегічні перспективи розвитку неолімпійського спорту в Україні. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2014. № 5 (43). Харків : ХДАФК. С. 29–34. *Особистий внесок: запропоновано концептуальний засади сталого розвитку неолімпійського спорту в Україні.*

33. Леонов Я. В., Бражнік А. Н. Концепція стратегічного розвитку сфери фізичної культури і спорту : Збірник наукових праць Харківської державної академії фізичної культури. Харків : ХДАФК, 2015. № 2. С. 22–26. *Особистий внесок: запропоновано концептуальний підхід щодо стратегічного розвитку сфери фізичної культури і спорту.*

34. Леонов Я. В., Кайгородцева О. А. Публічне управління фізичною культурою і спортом в умовах децентралізації економіки України. Збірник наукових праць Харківської державної академії фізичної культури. Харків : ХДАФК, 2018. № 5. С. 49–52. *Особистий внесок: запропоновано концептуальний*

підхід щодо визначення ролі публічного управління у розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації економіки України.

Тези конференцій

35. Леонов Я. В., Журба Л. А. Роль сфери послуг у розвитку сучасного міста. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (шістнадцяті Либерманівські читання) «Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в XXI столітті. Х. : ХІУ, 2012. С. 234–236.

36. Леонов Я. В., Журба Л. А. Сучасні тенденції розвитку туристської галузі в Україні. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (шістнадцяті Либерманівські читання) «Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці, освіті в XXI столітті. Х. : ХІУ, 2012. С. 118–121.

37. Леонов Я. В. Розвиток сфери послуг у сучасному регіоні. Стратегічне управління розвитку галузі фізична культура «Фізична культура і спорт» : матеріали І регіональної науково-практичної інтернет-конференції. Х. : ХДАФК, 2012. С. 23–26.

38. Леонов Я. В. Політики людського розвитку Європейського союзу та їх значення для України. Стратегічне управління розвитком галузі «Фізична культура і спорт» : матеріали ІІ регіональної науково-практичної інтернет- конференції з міжнародною участю 14 грудня 2013 р. Харків, 2014. С. 16–20.

39. Leonov Ya., Rusakova O., Pisarenko L. Organizational and economic aspects of fitness centers management. Integration processes and innovative technologies. Achievements and prospects of engineering sciences. KNAHU, 2014. P. 230–232. *Особистий внесок: запропоновано організаційні умови розвитку фізкультурно-оздоровчих комплексів.*

40. Леонов Я. В., Путятіна Г. М. Управлінські технології в операційній економіці спорту. Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальна економічна динаміка як фактор напруги соціально-політичних процесів: цикли, криза і конфлікти». Афіни : Євро-Середземноморська Академія мистецтв і наук, Київ : Університет менеджменту освіти, 2014. С. 231–

235. *Особистий внесок: визначено напрямки застосування сучасних управлінських технологій в діяльність організацій спортивної індустрії.*

41. Leonov Ya., Leonov M., Pisarenko L. Role of physical education and sports in region development. Integration processes and innovative technologies. Achievements and prospects of engineering sciences. KNAHU, 2014. P. 319–321. *Особистий внесок: визначено роль фізичної культури і спорту у розвитку регіону.*

42. Leonov Ya., Putyatina G. Physical culture and sports industry as the national development priorities of modern sosiety. Proceedings of the III International Sciences Congress "Problems and Prospects of Research in the Americas and Eurasia" (Buenos Aires, Argentina, 3–5 December 2014). Buenos Aires, 2015. P. 115–121. *Особистий внесок: сформовано основні проблеми та перспективи розвитку сфери фізичної культури та спортивної індустрії у контексті державної політики.*

43. Leonov Ya., Brazhnik A., Pysarenko L. Development of the sphere of physical culture and sports under new economy conditions. Young Researchers in the Global World : vistas and challenges : Proceedings of the IInd Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 25–26, 2015. Kharkiv : O. M. Beketov KNUUE in Kharkiv, 2015. P. 123–125. *Особистий внесок: запропоновано напрямки розвитку фізичної культури і спорту в нових економічних умовах.*

44. Leonov Ya., Labun O., Pysarenko L. The role of sports industry in the econom. Young Researchers in the Global World : vistas and challenges : Proceedings of the IInd Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 25–26, 2015. Kharkiv : O. M. Beketov KNUUE in Kharkiv, 2015. P. 135–138. *Особистий внесок: визначена роль спортивної індустрії в розвитку економіки.*

45. Leonov Ya., Golovko E., Pysarenko L. Modern trend in spotrs industry. Young Researchers in the Global World : vistas and challenges : Proceedings of the IInd Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 25–26, 2015. Kharkiv : O. M. Beketov KNUUE in Kharkiv, 2015. P. 89–91. *Особистий внесок: визначено тенденції розвитку спортивної індустрії.*

46. Леонов Я. В. Спортивна індустрія як фактор економічного розвитку регіону. Публічне управління XXI століття: форсайтинг успіху : Зб. тез XVI

міжнар. наук. конгресу, 21.04.2016 р. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. С. 350–353.

47. Leonov Ya., Sotnyk O., Pysarenko L. Marketing approach to management of sports organizations development. Young Researchers in the Global World : vistas and challenges : Proceedings of the IInd Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 20, 2016. Kharkiv : O. M. Beketov KNUUE in Kharkiv, 2016. P. 142–144. *Особистий внесок: запропоновано маркетинговий підхід щодо розвитку спортивної організації.*

48. Leonov Ya., Vasylenko A., Pysarenko L. Organizational and economic aspects of fitness centers. Young Researchers in the Global World : vistas and challenges : Proceedings of the IInd Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 20, 2016. Kharkiv : O. M. Beketov KNUUE in Kharkiv, 2016. P. 169–171. *Особистий внесок: визначено організаційно-економічні умови розвитку фітнес центру.*

49. Leonov Ya., Savchenko K., Pysarenko L. Assessment and prospects of development of mass sports in kharkiv region Marketing approach to management of sports organizations development. Young Researchers in the Global World : vistas and challenges : Proceedings of the IInd Forum for Young Researchers, Kharkiv, May 19, 2017. Kharkiv : O. M. Beketov KNUUE in Kharkiv, 2017. P. 154–156. *Особистий внесок: оцінено перспективи розвитку масового спорту у Харківській області.*

50. Leonov Ya., Buhay D. Management of development of sport facilities in the market conditions. Студентство. Наука. Іноземна мова : збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих науковців. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 10. Ч. 2. С. 182–184. *Особистий внесок: запропоновано напрями підвищення ефективності використання спортивних споруд.*

51. Леонов Я. В. Особливості розвитку спортивної індустрії в сучасних умовах. The V International Science Conference «Theoretical and scientific bases of development of scientific thought», February 16–19, 2021, Rome, Italy. P. 252–255.

ЗМІСТ

ВСТУП 13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 25
1.1. Теоретичний аналіз і сутність основних дефініцій дослідження 25
1.2. Роль і значення спортивної індустрії в сучасному суспільстві 59
1.3. Системний підхід до стратегічного розвитку спортивної індустрії 108
Висновки до розділу 1 122
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ 127
2.1. Особливості розвитку спортивної індустрії в світі 127
2.2. Світові практики забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії 139
2.3. Підходи до формування концепції стратегії розвитку спортивної індустрії 157
Висновки до розділу 2 178
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ 183
3.1. Сучасний стан спортивної індустрії в Україні 183
3.2. Комплексний підхід до оцінки ефективності спортивної індустрії та її вплив на зростання і розвиток національної економіки 211
3.3. Оцінка впливу цифрових стратегій на загальну стратегію розвитку спортивної індустрії 223
Висновки до розділу 3 242
РОЗДІЛ 4. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ 245
4.1. Моніторингові елементи методології оцінювання розвитку спортивної індустрії 245
4.2. Підходи до оцінки інноваційно-організаційного забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії 259
4.3. Модель оцінки процесів децентралізації в управлінні розвитком спортивної індустрії 275
Висновки до розділу 4 297
РОЗДІЛ 5. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ 300
5.1. Організаційне забезпечення стратегії розвитку спортивної індустрії 300
5.2. Формування та реалізація кластерної моделі управління розвитком спортивної індустрії 314
5.3. Альтернативні напрями та варіанти розвитку спортивної індустрії 333
Висновки до розділу 5 358
ВИСНОВКИ 360
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 366

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування складних національно-економічних систем важко уявити без всебічного та гармонійного розвитку людського капіталу, ядром якого, що впливає на всі інші його складові, є здоров’я людей. Беззаперечним видається зв'язок між здоров’ям населення, розвитком суспільства і скороченням бідності. На даний час, рівень здоров’я населення, зокрема в Україні, лишається незадовільним, що негативно впливає на цілу низку процесів, які протікають в суспільстві та економіці країни. З огляду на це, одним із найважливіших завдань загальнонаціонального рівня є винайдення можливостей поліпшення здоров’я людини.

Загальновизнано, що найбільш дієвим інструментом оздоровлення можуть бути здоровий спосіб життя та належна фізична активність, своєчасна профілактика захворювань. Саме на популяризацію здорового способу життя, підвищення рівня фізичної активності націлена спортивна індустрія – швидко зростаючий та динамічний сектор національної економіки, макроекономічний та соціальний вплив якого важко переоцінити.

Забезпечити розвиток спортивної індустрії можливо лише на основі розробки відповідної стратегії, що враховувала б поточний стан спортивної індустрії, її структуру, галузеві особливості, прогнозні тенденції зміни ключових показників її функціонування.

На сучасний стан науки зі стратегічного управління та розвитку вплинули праці відомих представників світової економічної думки, зокрема: Д. Аакер, І. Адізес, М. Альберт, І. Ансофф, Ф. Вірсем, П. Друкер, Г. Лемпел, Г. Минцберг, Дж. Мур, М. Портер, М. Трейсі, А. Томпсон, Н. Талеб, П. Сенге, В. Стівенсон, П. Стрікленд, Г. Хамел, В. Чан Ким, А. Чандлер та інші.

Значну увагу дослідженню розвитку різних складових спортивної індустрії приділено в працях В. Андреффа, В. Артишевського, Х. Брукс,

Е. Ворхла, В. Галкіна, С. Гуськова, О. Дація, А. Двігун, В. Дудова, К. Жиленко, В. Жолдак, Ю. Зубарева, А. Іванової, В. Кузіна, В. Ледньова, В. Лукащук, А. Малигіна, Ю. Мічуди, Д. Освальда, О. Степанової, М. Томича, М. Хуссам, О. Циганкової, Ф. Шаафа, І. Штулер.

Однак деякі проблеми до сьогодні залишаються недостатньо вивченими. Перш за все це стосується досліджень спортивної індустрії як галузі економіки та стратегії її розвитку. Особливо складною та, водночас, ще більш актуальною, є проблема формування стратегії розвитку спортивної індустрії в умовах невизначеності, рівень якої впливає на характер управлінських рішень, зокрема, стратегічного характеру, що і зумовило вибір напрямку, постановку мети та завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дослідження виконано відповідно до напряму науково-дослідної роботи Харківської державної академії фізичної культури за темою «Методологічні основи стратегічного розвитку сфери фізичної культури та спорту в регіоні» (номер держреєстрації 0113U004615), у межах якої особисто автором зроблено теоретичне обґрунтування та визначено форми і шляхи застосування методології стратегії розвитку сфери фізичної культури і спорту в регіоні, та тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою «Проблеми та перспективи розвитку промислових і сільськогосподарських підприємств в Україні» (номер державної реєстрації № 0117U00024), у межах якої особисто автором розроблено методологію оцінювання розвитку спортивної індустрії, удосконалено підхід та послідовність оцінювання розвитку спортивної індустрії, обґрунтовано підхід до вибору виду стратегії розвитку спортивної індустрії.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування та розробка теоретико-методологічних засад та науково-практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку спортивної індустрії України в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити підходи до трактування розвитку соціально-економічної системи;
- удосконалити класифікацію видів розвитку соціально-економічної системи;
- розглянути підходи щодо розкриття змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи та визначити принципи, яким повинна відповідати стратегія розвитку в умовах невизначеності;
- удосконалити класифікацію видів стратегій розвитку соціально-економічної системи;
- побудувати матрицю відповідності змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи певному архетипу стратегії;
- сформувати концепцію стратегії розвитку спортивної індустрії в умовах невизначеності та охарактеризувати її компоненти;
- розкрити зміст визначення спортивної індустрії та розглянути її структуру;
- сформувати методичний підхід та послідовність оцінки стану спортивної індустрії;
- проаналізувати стан спортивної індустрії України;
- розробити методологію оцінювання розвитку спортивної індустрії;
- удосконалити підхід і послідовність оцінювання розвитку спортивної індустрії та здійснити їх апробацію;
- обґрунтувати підхід до вибору виду стратегії розвитку спортивної індустрії;
- сформувати альтернативні напрями розвитку спортивної індустрії України та спрогнозувати індикатори розвитку спортивної індустрії.

Об'єктом дослідження є процес розвитку спортивної індустрії України.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти і методичні рекомендації з формування та реалізації стратегії розвитку спортивної індустрії України в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дисертації є фундаментальні положення економічної теорії, стратегічного управління та теорії розвитку соціально-економічних систем. Для досягнення визначеної мети й вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез – для систематизації та групування класифікаційних ознак видів розвитку та стратегій розвитку; морфологічний аналіз – для уточнення сутності й змісту поняття «розвиток», «спортивна індустрія»; логічне узагальнення, порівняння та комбінування – для вивчення підходів до трактування поняття «розвиток» та до розкриття змісту стратегії розвитку, методи статистичного аналізу, такі як індексний, індикативний та агрегування – для визначення сучасного стану та оцінювання розвитку спортивної індустрії; метод формалізації – для обґрунтування елементів методології та методичного підходу до оцінки розвитку спортивної індустрії; методи трендового аналізу та кореляційно-регресійного моделювання – для визначення прогнозних значень результативних та ресурсних показників, що характеризують розвиток спортивної індустрії за складовими; матричний метод – для обґрунтування вибору стратегії розвитку спортивної індустрії.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти та стратегічні документи в сфері спорту, офіційні матеріали Державної служби статистики України, роботи зарубіжних і вітчизняних науковців з проблем стратегічного управління розвитком, періодичні видання, результати експертних опитувань, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретико-методологічних і науково-практичних засад вирішення проблеми щодо вибору стратегії розвитку спортивної індустрії України в умовах невизначеності.

Вперше:

- сформульовано концепцію стратегії розвитку спортивної індустрії, в якій запропоновано виділити змістовний компонент концепції стратегії розвитку, що розкриває сутнісну спрямованість дослідження, та процесуальний компонент, який розкриває спрямованість не тільки на формування, але і на реалізацію стратегії розвитку. Представлення концепції стратегії розвитку в такому вигляді дає змогу спрямовувати стратегію на вирішення певних проблем стану та розвитку спортивної індустрії та обґрунтувати структуру елементів вирішення виявлених проблем;

- розроблено методологію оцінювання розвитку спортивної індустрії, яка сформована на сукупності цільового, методичного та інформаційного базисних елементів. Методичний базис включає принципи оцінювання, методичні підходи до оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії і систему показників оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії. В межах цільового базису визначається об'єкт та суб’єкт оцінки та формується послідовність, яка формалізує етапи оцінювання. Інформаційний базис визначає необхідну нормативно-правову та інформаційну базу оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії. Органічне поєднання цих елементів забезпечує процес оцінювання відповідною підтримкою в сфері розробки стратегії розвитку спортивної індустрії;

- сформовано послідовність оцінювання стану спортивної індустрії, яка складається з певних етапів: організаційного, метою якого є створення інформаційного підґрунтя оцінювання; формувального, який передбачає формування сукупності стандартних та спеціальних показників, яке здійснюється із застосуванням ознаки уніфікованість до сукупності показників; розподілу та групування, метою якого є розподіл показників за складовими, причому стандартні показники представлені і по базовій, і по підтримуючій складовим, а спеціальні – по цільовій; нормалізації – виконання якого включає приведення показників до порівняного виду; розрахункового, що передбачає розрахунок комплексних показників стану по

складовим спортивної індустрії; шкалювання та інтерпретації, на якому комплексні показники стану складових залежно від їх значень відносяться до груп стійкого чи не стійкого стану; виявлення проблем, який має за мету формулювання висновків щодо наявності проблем у функціонуванні спортивної індустрії за складовими. Здійснення цієї послідовності дозволяє отримати базу для оцінювання розвитку спортивної індустрії;

- розроблено підхід до вибору стратегії розвитку спортивної індустрії, який ґрунтується на встановленні логічного взаємозв'язку між рівнем невизначеності, видом розвитку, архетипом та видом стратегії розвитку і дозволяє на основі результатів оцінки невизначеності умов розвитку згідно з критеріями: наявності, типу та тісноти зв'язку, які визначаються із застосовуванням інструментарію кореляційно-регресійного аналізу і методів абстрактної логіки, здійснити вибір відповідного виду стратегії;

удосконалено:

- класифікацію видів розвитку соціально-економічної системи, яка, на відміну від існуючих, крім традиційних класифікаційних ознак: «основа змін», «елементи змін», «узгодженість елементів змін», «динаміка руху», «варіативність змін», «спрямованість змін», «адаптивність змін умовам», «залежність змін», доповнена ознакою «невизначеність змін», згідно з якою відповідно до існуючих рівнів невизначеності, виділено прогнозований, альтернативний, диференційний та непередбачений розвиток, що дозволяє дотримуватись філософії нестабільності у здійсненні сучасних досліджень розвитку;

- структура спортивної індустрії, яка, на відміну від інших, представлена базовою, підтримуючою та цільовою складовими. Базову складову формують види економічної діяльності спортивної індустрії, пов'язані зі здійсненням діяльності у сфері спорту, а підтримуючу – формують види економічної діяльності, пов'язані зі створенням умов для здійснення діяльності у сфері спорту. Цільова складова характеризує видатки бюджету на фізичну культуру та спорт у ВВП та чисельність зайнятих

спортом та всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи. Така структура забезпечує інформативність статистичних даних у процесі аналізу та управління розвитком спортивної індустрії;

- класифікацію видів стратегій розвитку, відмітною рисою якої, крім використання традиційних ознак класифікації стратегій, є їх розподіл згідно з видами розвитку за рівнями невизначеності, де ресурсна стратегія відповідає прогнозованому розвитку, стратегія вибіркового впливу – альтернативному, імпульсна стратегія – диференційному, а стратегія швидкого реагування – непередбачуваному розвитку, що дозволяє при виборі стратегії комплексно узгоджувати її зміст, процес формування та реалізації та контекст з можливою траєкторією розвитку;

- методичний підхід до оцінки стану спортивної індустрії, який представлено як взаємопов'язані між собою компоненти: теоретичний, що ґрунтується на підході щодо уявлення про спортивну індустрію як комплекс різних видів економічної діяльності; інформаційний, згідно з яким інформацію про спортивну індустрію розподілено на стандартні та спеціальні показники спортивної індустрії; діагностичний включає обґрунтування методів та способів нормалізації та зведення показників по базовій, підтримуючій та цільовій складовим у комплексний показник стану, та ідентифікаційний, який передбачає формування шкали інтерпретації значень комплексних показників стану спортивної індустрії та формулювання висновків. Такі компоненти в сукупності дозволяють створити уявлення про необхідні дії, які слід виконати, щоб визначити стан спортивної індустрії та встановити наявність чи відсутність проблем у функціонуванні спортивної індустрії за складовими;

- методичний підхід до оцінювання розвитку спортивної індустрії, який, на відміну від існуючих, передбачає наявність декомпозиційного, сортувального та комбінаторного блоків оцінювання, основна ідея якого полягає у встановленні взаємозв'язків між індикаторами розвитку спортивної індустрії за складовими та за характером формування, базується на

формалізованій послідовності етапів, що дозволяє виявити характер проблем розвитку за складовими і визначити напрями їх вирішення;

- систему показників оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії, яка, на відміну від існуючих, сформована за такими ознаками, як «складова спортивної індустрії», «однорідність показника», «уніфікованість показника» та «характер показника», застосування якої дозволяє отримати всебічну характеристику як стану, так і розвитку спортивної індустрії та в подальшому приймати найбільш обґрунтовані рішення, які є підґрунтям для розробки стратегії розвитку спортивної індустрії;

- послідовність оцінювання розвитку спортивної індустрії, яка, на відміну від інших, включає інформаційно-розподільчий етап – поділ сформованих показників оцінювання стану за складовими на ресурсні та результативні показники оцінювання розвитку; індикативно-розрахунковий – на основі показників стану здійснюється розрахунок індексів ресурсних та результативних показників та оцінка їх динаміки, загально-аналітичний етап – зведення індексів в індикатор розвитку за складовою, з наступним їх агрегуванням у зведений індикатор розвитку спортивної індустрії; рекомендаційний етап – інтерпретація отриманих значень індикаторів розвитку за ресурсними і результативними показниками та зведеного індикатору розвитку і розробка на цій основі відповідних рекомендацій;

набуло подальшого розвитку:

- трактування поняття «розвиток», яке, на відміну від інших, базується на комбінованому підході з використанням елементів результативного, динамічного та процесного підходів до трактування поняття «розвиток», і за якого передбачається вивчення феноменології розвитку не тільки як закономірностей змін або виконання дій, але й як цілеспрямованого на отримання результатів процесу руху, завдяки реалізації яких відбуваються зміни у стані та структурі об’єкту, а саме соціально-економічної системи. Таке трактування дозволяє врахувати не лише змістовні аспекти цього поняття, але й причинно-наслідкові зв’язки всередині цього процесу;

- зміст поняття «спортивна індустрія», що, на відміну від існуючих визначень, розуміється як комплексна галузь національної економіки, яка складається з різних видів економічної діяльності, та серед яких на основі діючої класифікації видів економічної діяльності виокремлено: виробництво спортивних товарів (одяг, взуття, екіпіровка, обладнання та ін.), роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах, прокат товарів для спорту та відпочинку, освіта у сфері спорту та відпочинку, а також діяльність у сфері спорту, в т. ч. функціонування спортивних споруд, діяльність спортивних клубів, фітнес-центрів та інша діяльність у сфері спорту, який дозволяє розглядати саме ті види економічної діяльності, які пов'язані безпосередньо з фізичною активністю людей;

- принципи розроблення стратегії розвитку, які, на відміну від існуючих, систематизовані за процесами її формування та реалізації. Принципи формування стратегії розвитку включають: обґрунтованість, прозорість, легітимність, альтернативність, спрямованість на зміцнення наявних та формування нових досягнень, адекватність, гармонійність. До принципів реалізації стратегії віднесено: адаптивність, підконтрольність, логічність, раціональність, ефективність. Дотримання розглянутих принципів відповідно до процесів формування та реалізації стратегії розвитку дозволяє створити необхідні умови для досягнення поставлених цілей;

- матриця відповідності змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи певному архетипу стратегії, в якій окремому підходу до розкриття змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи відповідає одна або декілька інтегрованих конструкцій стратегії, які мають чітко визначені характеристики. Ресурсному підходу до розкриття змісту стратегії розвитку відповідає архетип стратегія-ресурс, цільовому – два архетипи: стратегія-план та стратегія-перспектива, поведінковому підходу відповідають такі архетипи, як стратегія-прийом та стратегія-патерн, а ієрархічному – стратегія-позиція та стратегія-план. Використання цієї

матриці дасть змогу вирішувати ту чи іншу проблемну ситуацію за допомогою з'ясування чіткої поведінки та відповідних управлінських дій.

Практичне значення одержаних результатів. Методологічні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування стратегії розвитку спортивної індустрії.

Комітетом Верховної Ради України з питань молоді і спорту використано пропозиції щодо організаційного забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії в процесі завершення реформи децентралізації влади в умовах невизначеності (довідка № 04-33/10-352 (141932) від 18.03.2020 р.).

Міністерством молоді та спорту України використано методологію оцінювання розвитку спортивної індустрії при підготовці «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» та при формуванні плану заходів на 2021–2022 роки щодо реалізації першого етапу Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року (довідка № 207/05/20 від 17.04.2020 р.).

Пропозиції щодо вдосконалення науково-методичного та інформаційно-аналітичного супроводу регіональної політики у галузі розвитку фізичної культури і спорту використано Харківською обласною державною адміністрацією при розробці програми «Соціальна Програма розвитку фізичної культури і спорту, молодіжних ініціатив та формування здорового способу життя у Харківській області на 2019–2023 роки» (довідка № 02-03-09/396 від 28.03.2020 р.).

Теоретико-методичні розробки знайшли своє застосування у навчальному процесі Міжрегіональної академії управління персоналом при підготовці навчальних курсів із дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Стратегічне управління підприємством» (довідка № 1043/1 від 06.05. 2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки,

результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені в наукових публікаціях. З наукових праць, виконаних у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті положення, що є результатом особистих досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції (шістнадцяті Либерманівські читання) «Економічні аспекти сучасних технологій управління в економіці, науці» (2012); Регіональній науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічне управління розвитком галузі фізична культура «Фізична культура і спорт» (2012, 2014); Integration processes and innovative technologies. Achievements and prospects of engineering sciences (2014); Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальна економічна динаміка як фактор напруги соціально-політичних процесів: цикли, криза і конфлікти» (2014); International Sciences Congress "Problems and Prospects of Research in the Americas and Eurasia" (2015); Young Researchers in the Global World: vistas and challenges: Proceedings of the IInd Forum for Young Researchers (2015, 2016, 2017); Науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: форсайтинг успіху» (2016); The V International Science Conference «Theoretical and scientific bases of development of scientific thought» (2021).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 51 науковій праці, у тому числі: 2 – колективні монографії, 19 – статті у наукових фахових виданнях України, 2 – статті у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Європейського Союзу, 11 – статті в інших виданнях України, 17 – тези доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 38,4 друк. арк., у т.ч. 21,3 друк. арк. належить автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п’яти розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – 347 найменувань), висновків. Повний обсяг дисертації складає 395 сторінок комп’ютерного тексту, у тому числі 31 таблицю та 27 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Теоретичний аналіз і сутність основних дефініцій дослідження

Динамічні зміни, що мають місце в економіці та суспільстві, спонукають до переосмислення теоретичних підходів щодо сутності явищ та процесів, категорій, що їм відповідають, та причинно-наслідкових зв'язків між ними, виявлення яких є особливо важливим в умовах невизначеності. Будь яка система є складним утворенням, що формується завдяки взаємозв’язку її елементів, що взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем. При цьому, властивістю саме соціально-економічної системи є здатність до розвитку, яка має дві рушійні сили – потребу у функціонуванні і прагнення розвиватися. Тому важливо визначити сутність основних понять дослідження: “розвиток”, “функціонування”, “зростання”, “стратегія”, “невизначеність”, “спортивна індустрія”

У загальноприйнятому у вітчизняній науці тлумачення розвитку, що відбувається у складних соціально-економічних системах відображає сукупність постійно виникаючих у часі і просторі якісно нових змін. Розглянемо сутність поняття розвиток з позицій економічної теорії та філософії. З філософської точки зору розвиток означає незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та нематеріальних об’єктів [210]. При цьому тільки одночасна наявність цих властивостей відокремлює процес розвитку від інших змін. Відсутність закономірностей є характерною для процесів катастрофічного типу; спрямованість впливає на накопичення і тому процес не втрачає єдину, характерну для розвитку внутрішню взаємозалежність; процес функціонування характеризує оборотність змін

(циклічне відтворення постійних функцій). У результаті розвитку виникає новий якісний сан системи, що змінює її склад або структуру.

Такий підхід поділяє Л.Г. Мельник [132], стверджує, що розвиток – це необоротні, спрямовані та закономірні зміни системи.

Інші науковці (Кучин Б.Л., [104], Раппопорт В.С. [176]) пропонують розглядати розвиток як сукупну зміну у взаємозв’язку кількісних, якісних та структурних елементів системи.

Таблиця 1.1.

Характеристика терміну «розвиток»

Автор	Зміст
Тлумачний словник під редакцією С.В.Ожегова	Розвиток - процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
Вікіпедія	Розвиток — це процес досягнення результату, що раніше не досягався. Розвиток як незворотна, спрямована і закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів в результаті чого виникає їх новий якісний стан, заснований на виникненні, трансформації або зникненні елементів і зв'язків об'єктів; процес, що йде на основі об'єктивних закономірностей. Розвиток являє собою саморух об'єкта — іманентний процес, джерело якого укладено у самому об'єкті, що розвивається. Зміна матерії і свідомості, їх універсальна властивість, загальний принцип пояснення історії природи, суспільства і пізнання
Анісімов О. С.	Розвиток – лінія трансформацій механізму, щось, що змінює зміст «проекту» дозрівання в бік якісного ускладнення та придбання додаткового потенціалу ефективності буття.
Димчук О.Н.	Розвиток – сукупність змін, які ведуть до появлення нової якості і зміцнюють життєстійкість системи, її спроможність супротивитися руйнуючим діям зовнішнього середовища
Дак Дж.Д.	Динамічний процес організаційних змін
Азріліян А.Н.	Процес закономірних змін, переходу з одного стану в інший, біль досконалий; пе5рехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
Акофф Р.	Збільшення розмірів організації, розширення за визначеними показниками діяльності.
Кононенко І.В.	Безповоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об’єктів, що відбувається протягом певного часу.
Бернар І.	Процес змін структур суспільства, пов'язаний з економічним зростанням. Цей термін придатний для позначення тривалого процесу, який зачіпає сукупність економічних та соціальних структур.

З позицій економічної теорії розвиток – це сукупність елементів (прогресивних та регресивних), процесів в економіці (керованих та некерованих) результатом яких є якісні, закономірні, незворотні зміни, що відбуваються у соціально-економічних системах. Визначення поняття “розвиток”, яке надано у працях науковців наведено у таблиці 1.1. Можна зробити висновок, що у працях вітчизняних і зарубіжних науковців знайшли різні аспекти проблематики розвитку.

На думку Анісімова О.С. [7], розвиток діяльності – акцентованість рефлексивного забезпечення не на ситуаційно значуще реагування на невідповідність реального процесу вимогам норми і на наявність перешкоди до ходу діяльності, а на надання діяльності якісно нових особливостей, нового потенціалу, перехідності до нових, більш складних цілей за рахунок якісної зміни механізму діяльності. Потенціал діяльності перш за все визначається особливостями і можливостями засобів, щодо яких ставляться нові цілі і завдання, а також можливостями діяча, готового адекватно увійти в діяльність з іншими вимогами. Тобто розвиток діяльності – перебудова діяльності в умовах досяжності колишніх цілей з колишніми засобами і способами застосування, спрямована на придбання діяльнісно більших, ніж раніше, здібностей до реалізації колишніх і нових замовлень.

Як зазначалося, будь яка соціально-економічна система має такі тенденції свого існування: функціонування і розвиток. Під функціонуванням розуміється підтримка життєдіяльності системи, збереження функцій, що визначають її цілісність, визначеність, сутнісні характеристики; розвиток – це надбання нової якості, яка зміцнює стабільність функціонування соціально-економічної системи або створює принципово нові умови для цього. Узагальнення сутнісних характеристик, які наводяться у різних дослідженнях цієї проблематики дозволяє визначити властивості, притаманні поняттям “розвиток та “функціонування”.

Не кожні зміни, що відбуваються у результаті вдосконалення можна розглядати як розвиток. Науковці [132, 104, 176] відзначають, що слід

відрізняти розвиток соціально-економічної системи від її удосконалення [67]. Удосконалення системи зумовлює поліпшення деяких характеристик. Розвиток, що розгортається у часі як процес переходу від одного стану в інший, припускає наявність якісних перетворень. Отже, якщо вдосконалення системи властиве порівняння з найкращим з певних критеріїв, то розвиток системи це порівняння її поточного стану з попереднім. Тобто вдосконалення та розвиток це явища різної природи, більш фундаментальним і визначальним є розвиток.

Оцінюючи економічний розвиток, фахівці часто вдаються до поняття економічного зростання, незважаючи на те, що економічне зростання є лише складовою економічного розвитку. Економічний розвиток відбувається циклічно. Кожен цикл включає в себе періоди піднесення, пожвавлення, спаду, депресії. Економічний розвиток відбувається за певними періодами: короткі, середні та тривалі. Під час короткого періоду управління відбувається шляхом коригування кількості змінних ресурсів, таких як сировинні матеріали і робоча сила, але не впливає на фіксовані ресурси. Під тривалим періодом розуміється період часу, достатній для зміни всіх факторів і змінних, і постійних, в тому числі і капіталу. Швидке, нульове або негативне економічне зростання не завжди говорить про економічний розвиток чи економічну деградацію. Для соціально-економічної системи це означає зміну характеру базових складових. Для підприємств і організацій це зміна номенклатури продуктів, що виробляються тощо. Так, наприклад, зміни в економічному середовищі організації можуть привести ситуації до скорочення випуску одного виду продукту з-за падаючого або незмінного попиту на неї та супроводжуватися швидким зростанням виробництва інших продуктів, збільшенням виробництва продуктів за рахунок зниження їх якості, погіршення умов праці тощо. Таке зростання або хитливе або взагалі позбавлена сенсу. Економічне зростання має сенс тільки у поєднанні з обґрунтованою соціальною політикою. Тоді воно означає, що на кожному даному відрізку часу в якійсь мірі вирішуються проблеми обмеженості

ресурсів та стає можливим задоволення зростаючих потреб людини. Тим не менш, при всіх своїх недоліках економічне зростання є одним з найбільш важливих критеріїв економічного розвитку та вимірюється як у вартісному так і у фізичному виразі. Перший спосіб дозволяє отримати результати діяльності в грошовому виразі. Недолік цього способу: не завжди можливо отриманий результат без урахування інфляції. Другий спосіб більш надійний (дозволяє, наприклад, виключити вплив інфляції). Але при розрахунку темпів економічного зростання в силу відмінностей виробничих процесів складно отримати загальний показник для виробництва різних виробів.

Таким чином дисертантом встановлено, що дослідження трактування поняття «розвиток» соціально-економічної системи здійснюється науковцями в межах таких підходів, як результативний, динамічний та процесний. Характеристика цих підходів наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація підходів до трактування розвитку

	Результативний	Динамічний	Процесний
Характеристика	Розвиток як результат зміни основних характеристик об’єкту або змін, пов’язаних із перетворенням у його структурі	Розвиток як рух або цілеспрямоване переміщення об’єкту з одного стану до іншого	Розвиток як процес змін стану об’єкту
Переваги	Враховує зміну стану, структури об’єкту або його основних характеристик як результат розвитку	Враховує рух як спрямовані дії, з допомогою яких відбулися певні переміщення	Поєднує процес змін і рух як спрямовані дії
Недоліки	Не враховує дії, з допомогою яких було досягнуто розвитку	Не акцентує увагу на результатах розвитку	Виключає пасивний характер розвитку під впливом зовнішніх факторів

Зваживши всі переваги та недоліки, обґрунтовано доцільність трактування розвитку, яке базується на комбінованому підході, що передбачає вивчення феноменології розвитку як процес руху,

закономірностей змін та дій цілеспрямованих на отримання результатів, завдяки реалізації яких відбуваються зміни у стані та структурі об’єкту, а саме соціально-економічної системи.

Комбінування елементів результативного, динамічного та процесного підходів до трактування поняття «розвиток» дозволяє врахувати не лише змістовні аспекти цього поняття, але й встановити причинно-наслідкові зв’язки між цими аспектами.

У дисертаційному досліджені з’ясовано, що основні характеристики поняття «розвиток», на яких акцентують увагу науковці, досліджуючи його сутність, залежать від того якої філософії дослідження вони дотримуються. Згідно філософії стабільності такими характеристиками є: закономірність, спрямованість, протікання під впливом різних факторів, незворотність, циклічність, тривалість тощо. А відповідно до філософії нестабільності такими характеристиками розвитку виступають стрибкоподібність, нерівномірність, невизначеність.

Досліджено існуючі класифікації видів розвитку соціально-економічної системи за різноманітними ознаками та здійснено їх систематизацію, результати якої представлено на рис. 1.1.

Встановлено, що традиційно виокремлення видів розвитку соціально-економічної системи відбувається за такими класифікаційними ознаками, як основа змін, елементи змін, узгодженість елементів змін, динаміка руху, варіативність змін, спрямованість змін, адаптивність змін умовам, залежність змін, але умови невизначеності змін залишились поза увагою науковців.

Невизначеність як явище, створює реальну множинну варіантів та наслідків подій, що вимагає або повної відмови від орієнтації на фіксовану модель функціонування соціально-економічної системи або визначення та обґрунтування необхідних дій, які зможуть підготувати соціально-економічну систему хоча б до кількох варіантів розвитку.

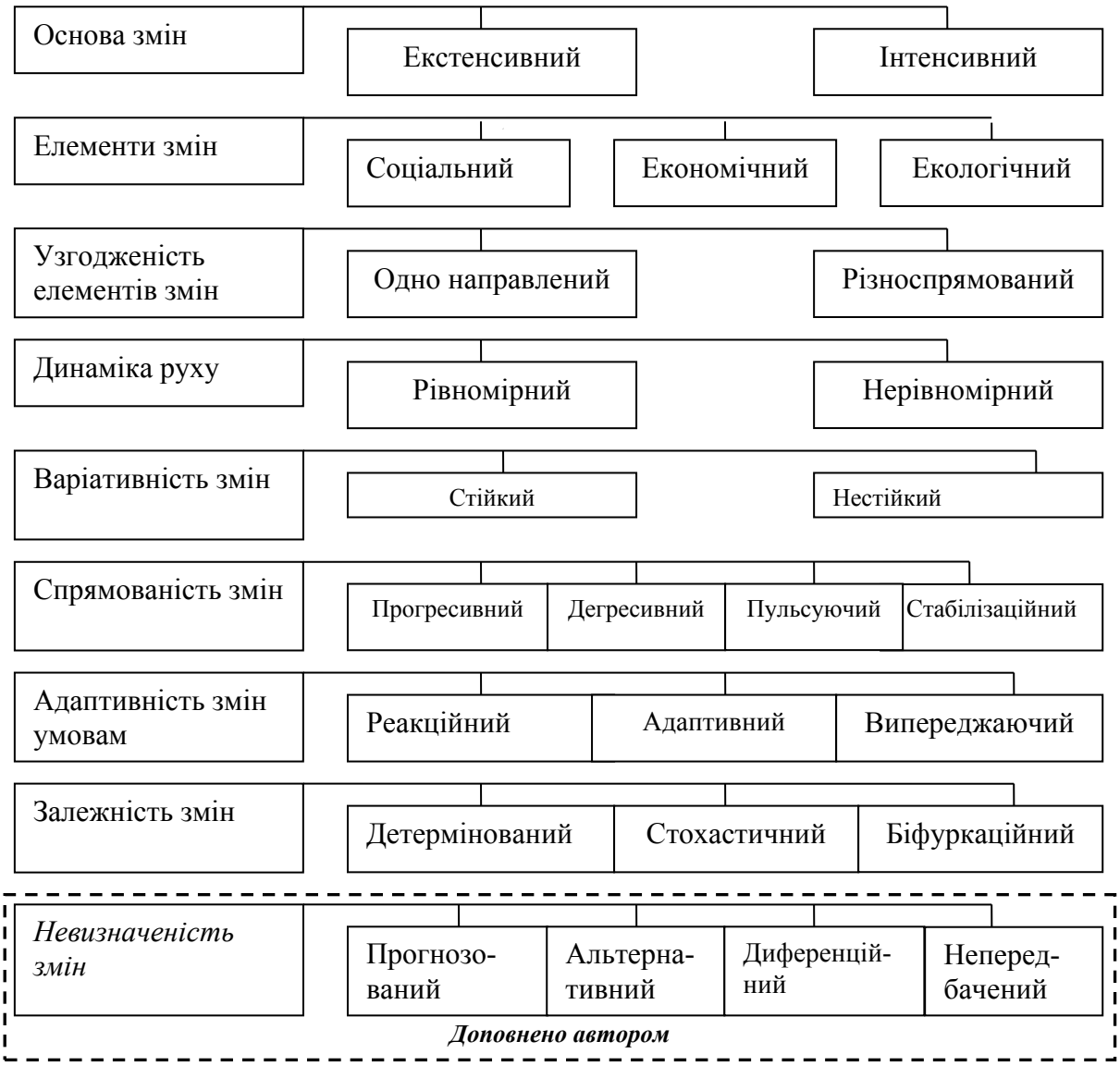


Рис. 1.1.Класифікація видів розвитку соціально-економічної системи

Зважаючи на те, що в сучасних умовах за базову філософію у здійсненні досліджень приймається філософія нестабільності, у роботі запропоновано розширити існуючу класифікацію видів розвитку соціально-економічної системи за ознакою «невизначеність змін», згідно якої розвиток відповідно існуючим рівням невизначеності, якими є повна визначеність, часткова визначеність, орієнтовна визначеність та повна невизначеність, може бути прогнозований, альтернативний, диференційний та непередбачений.

Розвиток системи управління соціально-економічними системами різного рівня у сучасних умовах стало актуальним у зв’язку з ринковими

перебудовами в Україні. Рішення цієї проблеми пов’язано з необхідністю визначення оптимальних шляхів розвитку соціально-економічної системи на засадах стратегічного управління. Методологічні відмінності стратегічного управління розвитком на основі майбутнього стану можливостей та ресурсів організації та її оточення сформульовані у 50-х роках ХХ ст. За результатами численних досліджень фахівців у країнах з ринковою економікою. У розробку теорії стратегії, стратегічного управління, стратегічного менеджменту великий внесок зробили Д. Аакер, І. Ансофф, П. Друкер, К. Ендрюс, Г. Мінцерг, Д. Нортон, Ч. Прахалад, М. Портер, Т. Пітерс, Дж. Хамел, Е. Чандлер та інші вчені на концепціях яких основані сучасні підходи до стратегічного управління,

Стратегічне управління як наука вивчає вплив економічних та управлінських законів на поведінку соціально-економічних систем у перспективі та на досягнення ними стійкості в умовах невизначеності. Як процес стратегічне управління визначає встановлення цілей та завдань для їх досягнення, розробку базових напрямків з урахуванням альтернатив розвитку, здійснення комплексу заходів щодо реалізації етапів стратегічного управління, які відповідають стадіям життєвого циклу організації у ринковій економіці, систематичному контролі та адаптивному регулюванню для підтримки ефективної роботи організації. У роботах вітчизняних та зарубіжних вчених та фахівців наводяться різні підходи до формулювання поняття “стратегія”, які залежать від рівнів управління, пріоритетів, ситуацій прийняття рішень, оцінки стану об’єкту тощо. Ключовим поняттям стратегічного управління є стратегія.

Стратегія (грецьк. stratos — військо і ag — веду) — 1) набір правил для прийняття рішень, на які організація орієнтується у своїй діяльності; 2) взаємопов’язаний комплекс заходів щодо підвищення життєдіяльності організації; 3) генеральна довгострокова програма або спосіб дій з порядку вибору пріоритетів і розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей; 4) засіб досягнення довгострокових цілей фірми; 5) продумана сукупність

норм і правил, покладених в основу розроблення та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства [2, 28, 57, 83, 136,].

Стратегія у працях зарубіжні вчених розглядається як загальна модель управлінських дій для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів організації. Найбільш відомими класифікаціями стратегії вважають Г. Мінцберга [135], М. Портера [172], І. Ансоффа [5] та ін.

Учені [134] дійшли висновку, що “стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей”.

На думку американських учених, стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [200].

Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [83].

А. Чандлер, зазначав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [251].

Р. А. Фатхутдинов запропонував таке трактування: “…стратегія – програма, план, генеральний курс суб’єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності [210].

Визначення стратегії більшість науковців подають як вектор, напрям, те, що переносить організацію з одного стану речей в інший, відмінний від нього. Проте та стратегія, яка є задуманою, відрізняється від реалізованої стратегії, і причиною цього є стратегічні зміни. Цю закономірність описує Г. Мінцберг у [147]. Він розподілив усі підходи щодо формування стратегії на 10 шкіл, які відрізняються як визначенням поняття “стратегія”, так і підходом до її формування, а саме стратегія як: елемент процесу; план, програма дій; позиція; прийом боротьби; перспектива; принцип поведінки; трансформація.

Оскільки середовище у якому знаходиться організація стає комплексним, для збереження раціональності у прийнятті рішень потрібно

оцінювати та аналізувати великий інформаційний потік, який перетворюється у керівництво до дії зазначав І. Ансофф [5, 6]. Він також відмітив різницю між стратегічним рішенням (відноситься до відповідності організації її середовищу) та стратегією (правила прийняття рішень в умовах невизначеності). Всі рішення впливають на відносини з середовищем, ні одне рішення не приймається з повною освіченістю, що і передбачає модель планування. Однак ця модель дозволила лише уникати кризи шляхом збереження сильної позиції, для чого потрібно здійснювати моніторинг економічного середовища та використання ресурсів з максимальною ефективністю.

Отже, враховуючи думку вищезгаданих учених, можна узагальнити визначення стратегії: це цілеспрямовані дії організації для досягнення поставлених місії і цілей з урахуванням моніторингу і аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, і на цій основі розробити і реалізувати коригувальні дії, спричинені змінами.

Стратегія розвитку організацій включає в себе зовнішнє середовище, рідше внутрішнє, чітко продумані дії як результат на виклики середовища, і можливість врахування непередбачених обставин. Основними причинами цих обставин, на які мають звертати увагу під час формування і реалізації стратегій, є зміна соціально-економічних і політичних умов, насиченість ринку, поява нових конкурентів у галузі економічної діяльності, законодавчі обмеження, зміна постачальників сировини і матеріалів, зміна керівництва компаній, поглинання іншою компанією.

Стратегія як елемент процесу стратегічного управління є динамічним поняттям та проходить етапи від базової до реальної цілі, яка формується з урахуванням додаткових дій як реакція на зміни, що відбуваються. На етапі процесу формування стратегії її розглядають як узагальнені минулим досвідом правила, прийоми дій та установки, що використовуються для прийняття рішень, які забезпечують ефективне досягнення цілей та сталого розвитку у довгій перспективі.

В економічній практиці стратегія постає як система правил, прийомів та способів реалізації концепції розвитку соціально-економічних систем. Попри свою спрямованість на перспективу, вона є джерелом рішень, зорієнтованих на розв’язання суперечностей між цілями та можливостями організації. Економічне середовище ставить нові вимоги перед організаціями, до яких вони змушені пристосовуватися, використовувати нову ситуацію на свою користь, не втрачаючи своїх переваг на ринку.

В умовах існування різних підходів до формування стратегії, вибір технології формування стратегії залежить від: тлумачення змісту стратегії; прийнятих змістовних моделей економічного середовища організації (відкрита чи закрита система, передбачуваність стану тощо); прийнятих моделей взаємодії організації і зовнішнього середовища; набору факторів, що використовуються у процесі вибору; критеріїв та технологій вибору.

Зазначимо, що ті підходи до стратегії, які працюють в умовах стабільного розвитку, не будуть дієвими в умовах кризи або таких умовах, що швидко змінюються. Тому розглянуто ресурсний, цільовий, поведінковий та ієрархічний підходи до розкриття змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи, що має важливе значення в сучасних умовах господарювання.

За останній час в соціально-гуманітарних науках суттєво зріс інтерес до проблем безпечного існування людини. Потреба в новому погляді на світ і на те місце, яке займає в ньому людина примушують дослідників шукати нові шляхи осмислення і вирішення прадавніх світоглядних проблем. Вектор пізнання переміщується на феномени, пов'язані із запобіганням загрозам в повсякденному житті, із забезпеченням особистої і соціальної безпеки.

Динамічні зміни, що відбуваються в соціально-економічному просторі негативно впливає на стан здоров’я людини, що проявляється у підвищеної тривожності, депресії, стресах, збільшенню серцево-судинних хвороб та інших захворювань. Одним з дієвих інструментів подолання цих

явищ є профілактика захворювань засобами фізичної культури і спорту. Спорт позитивно впливає на стан здоров’я, свідомість і життя людей [128, 235]. Це проявляється у зростанні впливу спорту на основні види діяльності людини: економічну, освітню, культурну; поглибленні інтегративних процесів і впровадженні спорту в соціальні структури суспільства; інтенсивному розвитку спорту як самостійного соціального інституту; посиленні впливу спорту на соціалізацію та виховання особистості, формування здорового, спортивного стилю життя.

Поняття «здоров’я» Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) тлумачиться як стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб і фізичних дефектів. Отже, здоров'я являє собою природну життєву цінність в рівній мірі як індивідуальну, так і громадську. Суть цінності здоров'я полягає в тому, що лише при його наявності людина в повній мірі може реалізувати свій потенціал і відчувати всю повноту життя [276].

Всесвітньої організації охорони здоров`я би визначені складові формування здоров`я, а саме:

- спосіб життя - до 50%;
- вплив навколишнього середовища - до 20%;
- генетична компонента (спадковість) - до 20%;
- доступність і якість медичної допомоги - до 10%.

Комплексне дослідження соціально-економічної природи і сучасного соціокультурного змісту спорту можливо тільки з використанням інструментарію системного і стратегічного аналізу, економіки, управління, маркетингу та соціології, їх пізнавальної методології. Такий підхід дозволить розкрити роль, місце та механізми впливу спорту на соціально-економічний розвиток суспільства визначати його соціальні функції та напрямок стратегічного розвитку.

Теорії організації, управління, маркетингу, економічні вивчають спорт як складне багатовимірне соціальне явище, де він може бути представлений в

декількох вимірах як: 1) сфера суспільного життя, 2) вид активності соціальних суб’єктів, сукупності їх індивідуальної поведінки, 3) тип соціальних відносин між індивідами, малими і великими групами, 4) система взаємодії та комунікації на глобальному, національному, регіональному та локальному рівнях; 5) соціальний рух [69, 341].

Спорт як сфера суспільного життя розглядається у вигляді структурної складової суспільства, при цьому використовуються різні наукові підходи. При соціокультурному підходи, вчені розглядають спорт як частину культури [9, 25, 65, 193,]. Методологія аналізу спорту в даному контексті вимагає брати до уваги той факт, що залежно від конкретних ситуацій та історичних умов, під впливом різних факторів змінюється зміст, характер, спрямованість, значущість спорту, на перший план виходять його культурно-гуманістичні, духовні цінності, переважними стають антигуманні явища, культурний потенціал використовується більшою чи меншою мірою. Тому для оцінки спорту як соціокультурного феномена розрізняють його культурний гуманістичний потенціал і те, наскільки цей потенціал практично реалізується, та пов’язані зі спортом цінності, що лише проголошуються (декларуються), і цінності, на які дійсно орієнтуються люди у своїй реальній поведінці.

Міжнародна спортивна організація «СпортАккорд», що об'єднує понад сто міжнародних спортивних федерацій, пропонує визначення поняття спорт з використанням таких критерії: елемент змагання; відсутність підстав правил на елементі випадковості чи везіння; уникання зайвого ризику здоров'ю та безпеці учасників і глядачів; не нанесення навмисної шкоди живим істотам; і відсутність монополії єдиного виробника на необхідне обладнання [332].

Спорт як вид активності соціальних суб’єктів розглядається у якості різновиду людської діяльності та поведінки в суспільстві [66, 252]. При такому погляді на соціальну сутність спорту теоретико-методологічною передумовою виступають основні положення теорій діяльності [24, 140].

Виходячи з такого підходу, при аналізі спорту актуалізується поняття фізичної активності, тому помітне місце в соціально-економічної теорії спорту відводять аналізу категорії «фізична активність», яку часто розуміють як економічну та соціопсихологічну модель.

За визначенням ВООЗ, фізична активність - це будь-який рух тіла, вироблене скелетними м'язами, яке вимагає витрати енергії [274]. Термін «фізична активність» відноситься до будь-яких видів рухів, в тому числі під час відпочинку, поїздок в будь-які місця і назад або під час роботи. Поліпшенню здоров'я сприяє як помірна, так і інтенсивна фізична активність. До популярних видів фізичної активності відносяться ходьба, їзда на велосипеді, катання на роликових ковзанах, заняття спортом, активний відпочинок та ігри, для яких підходить будь-який рівень майстерності і які приносять задоволення всім. Доведено, що регулярна фізична активність сприяє профілактиці і лікуванню неінфекційних захворювань, таких як хвороби серця, інсульт, діабет і деякі види раку. Вона також допомагає запобігти гіпертонію, підтримувати нормальну вагу тіла і може покращувати психічне здоров'я, підвищувати якість життя і добробут.

Тобто фізична активність є соціальним досвідом і діяльністю, головна мета якої - надати можливість соціальної комунікації (зберегти існуючі відносини, познайомитися з новими людьми). Наприклад, Дж. Лой, Г. Кеньон зводять фізичну активність до специфічних компонентів або логічних підсистем, що мають для індивіда «інструментальну цінність»: соціальний досвід, фізичну придатність, естетичний досвід, здоров’я [307].

Більш абстрактний підхід демонструє У. Ларссон у [303] визнає «повну роль» фізичної активності в житті людини. Він поєднує фізичну активність з усіма сторонами життєдіяльності особистості і представляє її у вигляді узагальненого феномена. Фізична активність розглядається як основний фактор підтримки життя, його фізичної, емоційної, інтелектуальної сторін та має потенціал удосконалення соціально-економічної і культурної діяльності людини. Будучи соціальним міжособистісним феноменом, фізична

активність сприяє адаптації особистості до навколишніх умов. У. Ларссон розглядає фізичну активність як невід’ємну частину культурного розвитку суспільства, пов'язуючи її з діяльністю таких соціальних інститутів, як уряд, школа, армія, церква, економіка та інше.

Деякі вчені (наприклад, Г.І. Бердус, В. М. Видрін) розглядають спорт як засіб рекреації. Соціологи, наприклад, називають рекреацією сукупність явищ і відносин, що виникають у процесі використання вільного часу для оздоровчої, пізнавальної, спортивної та культурно-розважальної діяльності людей на спеціалізованих територіях, поза населеними пунктами їх постійного проживання. Під рекреацією розуміється діяльність людини, що спрямована на відновлення фізичних і психічних сил, розвиток особистості, не пов'язана з виконанням трудових обов’язків та задоволенням побутових потреб. Згідно дослідженням Г.І. Бердуса [14], фізична рекреація - органічна частина спорту, специфічним змістом якої є рухова діяльність, спрямована на задоволення потреб людини в активному відпочинку з метою адаптації, відновлення, удосконалення свого фізичного та духовного стану.

Вихідною парадигмою проведених досліджень стратегічного розвитку спортивної індустрії є визнання спорту феноменом, властивим людині, в основі даного поняття лежить фізична активність, що здійснюється переважно у сфері дозвілля, і кінцевий результат виражається в оптимізації фізичного, психічного, соціального стану людини.

При визначенні спорту як типу соціально-економічних відносин між індивідами, малими та великими групами і як системи взаємодій і комунікацій людей між собою, відзначимо, що він входить до складної мережі соціально-економічних відносин. У даному контексті спорт вивчається з позицій управління, економіки, маркетингу, психології та його впливу на розвиток людини і країни в цілому.

Спорт як соціальний рух розглядається у якості колективних дій з популяризації спорт, формуванні здорового способу життя та фізичної активності протягом життя, а також гуманістичних загальнолюдських ідеалів

і цінностей, зміцнення міжнародного співробітництва (олімпійський рух, міжнародний рух «Спорт для всіх», паралімпійський, дефлімпійский рух та ін.).

Усі розглянуті аспекти вивчення спорту взаємозалежні. Наприклад, при уточненні культурологічного статусу спорту дослідники розглядають його як елемент культури особистості та суспільства. Цей підхід пов'язує спорт із тілесністю людини і при цьому вчені виходять з того, що тілесність під стихійним і свідомим (відповідно до визначених культурних ідеалів, зразків, норм, традицій, на основі використання спеціально розроблених для цієї мети засобів) впливом соціального середовища стає соціальним за своїм змістом При такому підході в центрі уваги дослідника знаходиться людина активна (homo activus), яка є багатомірною біосоціокультурною істотою і суб'єктом дії, її тілесність включається у світ соціуму і культури. У своїй соціалізованій формі людина відноситься вже не до сфери біології, а до світу соціальних явищ і до світу культури у тій мірі, в якій вона є результатом свідомої, цілеспрямованої діяльності щодо його зміни та є цінністю при аналізі певного соціального суб'єкта.

Тяга до видовища виникла у людей давно - одночасно з появою homo sapiens. Первісно «спорт» моделював самі екстремальні життєві ситуації - полювання, бою, порятунку від небезпек. Крім чисто утилітарних цілей (тренування годувальників і захисників племені) став хорошим адреналіновим допінгом і дуже сподобався нашим предкам.

Стародавні греки зрозуміли, що змагання можуть стати видовищем, гідним уваги тисяч людей. У 776 р до н.е. вони почали проводити в різних містах атлетичні ігри, крім найвідоміших з них Олімпійських, були ще й Пифийскі, Істмийскі і Німейські ігри, які проходили протягом десяти століть - до 394 року. Багато сучасних видів спорту беруть свій початок з тих давніх часів, зберігшись майже без змін.

Сучасну структуру світового спорту можна розглядати як елемент нової фази розвитку суспільства, побудованого на тотальному споживанні.

Справді, глобалізація невіддільна від відкриття ринків та комерціалізації культури. Як повсякденне життя окремих людей, так і життя націй на геополітичному рівні залежить від міжнародних фінансових операцій, пов'язаних зі спортом (кращими прикладами такого впливу є футбольний чемпіонат світу або європейська Ліга чемпіонів, з їх величезними бюджетами). На локальному рівні розповсюдження і ціннісна шкала культурних продуктів цілком підпорядковані світовим компаніям - виробникам спортивних товарів (Adidas, Nike та ін.), а засоби масової інформації перетворюють спортивних зірок на культурні знаки світового масштабу.

Однак, організаційно-економічна практика повинна враховувати й історичний вимір процесу глобалізації. На думку Дж. Магвайра [308], процес глобалізації почав розвиватися ще в XVII-XVIII ст. і набув особливого прискорення з початку XX ст. Саме з цим процесом було тісно пов'язане поширення спорту у XIX ст. Етапи розвитку спортивної індустрії та їх характеристика наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні етапи розвитку спортивної індустрії

Етап	Період	Характеристика
Перший	XVII – XVIII ст.	Численні форми дозвілля трансформувалися в сучасні види спорту (крикет, стрибки, бокс)
Другий	У першій половині XIX ст.	Виникли близькі до сучасних форм футболу, регбі, тенісу й легкої атлетики
Третій	перехідний етап припадає на межу XIX-XX ст.	Різні види спорту активно поширювалися Європою та зонами її впливу; основою для цього поширення були: спортивний націоналізму; пришвидшення глобалізації.
Четвертий	1920 -1960 роки	Вироблялися й оформлялися правила спортивних організацій, оцінювання змагань і система їхніх ідеологічних значень.
П’ятий	З 1960-х років	Розпочався сучасний етап глобалізації спорту.
Шостий	2010 р.	Розвиток цифрових спортивних технологій та нових видів спорту

Відзначимо, що розвиток спортивної індустрії цілком співпадає з промисловими революціями та пов’язано з технологічним розвитком економіки. Зміна технологічного укладу у часи першої промислової революції у таких країнах: Англія, Німеччина, Франція, США дозволило підвищити ефективність виробництва, накопичувати капітал, збільшити заробітні плати, підвищити рівень життя людей [5]. Однак найбільший розвиток спортивної індустрії відбувся в Англії. Формувався спорт, який включав захоплення англійської аристократії такими видами спорту: крикет, охота, парусний спорт. На цьому етапі також почав розвиватися масовий спорт. Відзначимо, що британська аристократична традиція не тільки сприяла розвитку спорту, але і створила умови (економічні, комунікаційні, технічні)) формування моделі розвитку сучасного спорту.

Третій етап розвитку спортивної індустрії співпадає з второю промисловою революцією. Цей період характеризується постійними змінами технологій, масовим виробництвом, активним будівництвом залізничних доріг, механізація виробництва та ін. У суспільства зростає інтерес до спорту, спортивних змагань, що пов’язано з глобалізаційними процесами у світовій економіці, політиці та культурі. З’являються добровільні спортивні товариства, федерації по видам спорту. Однією з перших національних федерація стала федерація з бейсболу США (1858 р.). у Європі у 1863 р. створена англійська футбольна ліга, пізніше виникли бельгійська, німецька, італійська та французька гімнастичні федерації, англійська федерація регбі, плавання та ін. Наприкінці XIX ст., відроджений суспільний інтерес до спорту привів до утворення Міжнародного олімпійського комітету та проведення перших Олімпійських ігор нового часу (1896 р.) [176]. Зауважимо, у зв’язку з популяризацією спорту значно підвищився попит на спортивний одяг, взуття, спортивне обладнання та інвентар. Для задоволення масового попиту на продукти спортивно-оздоровчої спрямованості (товари, послуги) створюються спеціалізовані підприємства, організації спортивної індустрії. У цей період значно збільшується кількість людей, які займаються

спортом, зростає кількість вболівальників, з'являються нові види спорту. Спорт стає доступним не тільки людям, які мають відповідні фінансові ресурси та вільний час, але і всьому населенню. Серед нових форм організації фізичного виховання можна назвати фабрично-заводські спортивні клуби, створювані власниками підприємств для своїх робітників. Клуби здійснювали різноманітну спортивну роботу, проводили масові спортивно-оздоровчі заходи - екскурсії, походи, табори. Мали місце й заходи з упровадження виробничої гімнастики, спрямованої на підвищення продуктивності праці.

Організація і проведення міжнародних змагань сприяли підвищенню соціальної значущості спорту. Найпомітнішою і надзвичайно важливою подією спортивного життя кінця XIX століття стала організація і проведення Олімпійських ігор за античним зразком як форми мирного змагання серед найкращих, як спосіб утвердження етичних принципів і засад шляхетності.

Спорт як носій західної культури перетворився на один із дієвих механізмів трансляції культур в історії людства, що і підтверджується четвертим етапом розвитку. Однак, це не означало тотальної гегемонії Заходу. Як показали, наприклад, дослідження практик бейсболу в Японії і Фінляндії, а також поширення спорту в Папуа - Новій Гвінеї, інші нації нерідко чинили опір західній, «мускульній» культурі спорту, переосмислювали її сенс, зразки, управлінські, економічні і маркетингові принципи. Крім того, у деяких важливих аспектах глобалізація спорту не є підлеглою наддержавам – від них не залежить діяльність Міжнародного Олімпійського Комітету. Між глобальними і локальним процесами відбувається взаємодія: національна рецепція інокультурної продукції може бути дуже активною, а світові події набувають у ній нового сенсу.

В сучасному світі відомі приклади «локального опору» глобалізації. Як приклад можна навести несподівану реакцію на рекламу культової марки Nike у Новій Зеландії. Така реакція змушує переглянути уявлення про глобалізацію (яка в сфері культури найчастіше ототожнюється з

американізацією) як про процес, що послабляє локальні культурні ідентичності. Nike часто критикували не тільки за цинічну експлуатацію робочої сили в країнах Третього світу, але і за агресивну рекламу, що насаджує сексистські й расистські стереотипи. Діюча в Новій Зеландії, що є однією з найбільших традиціоналістських країн у світі, адміністративна система дозволила на підставі протесту двох телеглядачів заборонити жартівливий за задумом рекламний ролик , який пропагує насильство. У цьому випадку «глобальне» було поставлено під сумнів «локальним».

На наступних етапах відбувається інвестиційна активність у розвитку спортивної індустрії. У цей час представникам неєвропейських націй стало до снаги дедалі сильніше потіснити представників колишніх метрополій, насамперед англійців, на території спорту, що традиційно належала тим. У багатьох дисциплінах (легка атлетика, футбол, бадмінтон, настільний теніс та ін.) позиції лідерів нині посідають вихідці з Африки, Азії й Латинської Америки; більше того, їм належать відповідальні посади у МОК. На цьому етапі глобалізація супроводжується «креолізацією» локальних спортивних культур.

Звісно, в усі періоди глобалізації поширення європейських видів спорту у світі мало характер культурного імперіалізму. Останніми десятиліттями транснаціональні компанії завдяки спорту пропонують свою продукцію на всій планеті: чим технологічнішим та комерційнішим стає спорт, тим більше увиразнюється цей процес. Західні спортивні структури залучають учених і тренерів із країн східної Європи, а найбагатші футбольні клуби Європи «скуповують» кращих гравців Африки й Південної Америки (аналогічний процес спостерігається і в інших видах спорту, наприклад, у легкій атлетиці та бейсболі у США). З іншого боку, події світового масштабу - Олімпійські ігри, автоперегони «Формула 1», фінальний турнір чемпіонату світу з футболу впливають на національну та локальну політику: держави виборюють право провести ці змагання, вкладають значні ресурси з метою здобути статусу світового значення.

На сучасному етапі відбувається становлення глобальної спортивної економіки, що охоплює не тільки виробництво спортивних товарів та послуг, спортивної медицини і фармації та ін., але в цілому формує напрямок економіки - спортивну індустрію. Одночасно народжується і єдина світова культура спорту - культура комерційна, що наділяє цінністю дуже обмежений набір явищ і предметів споживання. Внаслідок цього формується світова спортивна еліта – союз власників підприємств-виробників товарів і розваг, очільників міжнародних спортивних організацій, спортсменів світового рівня тощо.

Спорт давно вже став міжнародним культурним явищем, втіленням соціальних цінностей, патріотизму, успіху має позитивну динаміку зростання і стає серйозної галуззю економіки. Новий етап розвитку спорту пов’язаний з глобалізацією спортивної діяльності. Характер змін, що відбуваються можна обґрунтувати наступними чинниками: темпи розвитку; глибина змін; системний вплив [226]. Темпи розвитку на відміну від попередніх етапів відбуваються не лінійно, а скоріш мають експоненціальний темп, що проявляється технологіях, які самі синтезують нові технології. Глибина основана на цифрової революції та поєднує різні технології, які обумовлюють зміну парадигм в економіці, бізнесі, суспільстві та особистості. Системний вплив являє цілісні зовнішні та внутрішні перетворення всіх соціально-економічних систем світу (організації, галузі, суспільство в цілому).

Таким чином, сучасну структуру світової індустрії можна розглядати як елемент нового етапу розвитку суспільства, побудованого на тотальному споживанні та початком розвитку цифрової економіки.

З урахуванням складності економічних відносин у спортивної індустрії з метою подальшого дослідження визначимо складові спортивної індустрії та взаємовідносини суб’єктів у виробництві спортивного продукту. Оптимальним на наш погляд є класифікація на підставі потреб та

економічних інтересів учасників спортивної індустрії (от лат. слова indastria - діяльність).

Як у практичній діяльності так і у спеціальній літературі з питань спортивної індустрії зустрічаються різні визначення терміну «спортивна індустрія». До цих визначень додається зростаючий різновид нових, що вводяться у в спортивно-економічний понятійний апарат в період соціально-економічних, техніко-технологічних та організаційно-управлінських змін. Наведемо деякі з визначень, що становлять науковий інтерес, зосередивши особливу увагу зв’язку цих визначень зі специфікою спортивної індустрії в Україні.

Одним з перших, хто використовував поняття «спортивна індустрія», став Філ Шааф в своєму дослідженні «Спортивний маркетинг» [225]. Автор розглядає виробничі відносини, що складаються між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання тих специфічних продуктів, які виробляються в спортивної індустрії. Виділяє особливості спортивної індустрії, в якій виробництво і споживання спортивних продуктів має специфічну товарну форму. Специфіка цього товару полягає в тому, що його носієм завжди буде тільки людина. Тобто, можна зробити висновок, що в спортивної індустрії складаються економічні відносини між її суб'єктами з приводу придбання і споживання спортивних продуктів.

Дослідженню поняття «індустрія спорту» та розвитку економічних відносин між її суб'єктами приділяє В. Ледньов у своїй дисертації «Розвиток ринкових відносин в індустрії спорту Росії» [109]. Спортивну індустрію він визначає як «нову і особливу сферу економічних відносин. У ній здійснюється специфічна виробнича діяльність, результатом якої є створювані продукти індустрії спорту, основним виробником яких є професійні спортсмени, тренери, менеджери та інші представники спортивних організацій ».

Особливу увагу економічному чиннику спортивної діяльності приділяє Циганкова О. у [224] і розглядає індустрію спорту як «підсистему економіки, яка має зв'язок спорту та пов'язаних з ним галузей і сфер діяльності».

Лукащук В. розглядає спортивну індустрію як функціональну, багатогалузеву соціально-економічну систему, що відображає зв'язок, взаємодію спорту й сполучених з ним галузей [129].

Таким чином, спортивну індустрію можна розглядати як: самостійний сектор економіки; громадський продукт і соціальне явище. Сьогодні спортивна індустрія має безліч проявів. Це нова специфічна сфера економічних, ділових і правових відносин; вид професійної трудової діяльності; окремий економічний ресурс, який впливає на розвиток економіки держави; бізнес, а також ефективний канал просування брендів і інструмент для формування іміджу організації.

Існують різні підходи до виділення суб'єктів спортивна індустрія і їх характеристики. Ф. Шааф виділяє такі основні групи: покупці послуг (ЗМІ, спонсори, організатори, особи, які бажають отримати права на ліцензування роздрібної торгівлі); продавці (спортивні ліги, представники команд, органи, що видають ліцензії, спортивні організатори); службовці всіх задіяних в змаганнях структур; спортсмени; великі групи, які здійснюють інвестиції в спорт через спонсорство; глядачі, які, на його думку, є основними учасниками будь-якої спортивної події.

Томич М. розділяє спортивну індустрію на ринок клієнтів і ринок спонсорів, донорів, партнерів по бізнесу [198]. Ринок клієнтів складається зі спортсменів; спортивних менеджерів; спортивної громадськості; уболівальників; споживачів спортивних послуг, товарів, обладнання, реквізиту. Ринок спонсорів, донорів, партнерів по бізнесу складають різні компанії, які є потенційними донорами; виробники спортивних виробів, обладнання, реквізиту; покупці ліцензійних прав; ЗМІ; організації, які отримують спортсменів; виробники товару зі спортивної маркою.

З позицій внутрішнього світу і зовнішнього оточення спортивної дійсності спортивна індустрія розглядається у працях Брукс Х. [243]. Вона виділяє два рівня ринку: первинний і вторинний. Первинний ринок складають безпосередні учасники спорту як реальні виробники створюваного спортивного продукту; глядачі, які є основними споживачами суті спортивного продукту; волонтери. Вторинний ринок включає в себе виробників та споживачів символіки команд; спонсорів тощо.

Виділяючи основні суб'єкти індустрії спорту Ледньов В., Орлов А. В., відштовхуються від чотирьох основних груп суб'єктів економічних відносин: підприємницьких структур, споживачів продукції, найманих працівників і державних структур, а саме: [110, 157]:

- державні органи законодавчої і виконавчої влади;
- спортивні федерації, асоціації та спілки з видів спорту;
- професійні та спортивно-оздоровчі клуби;
- професійні спортсмени;
- спортивні менеджери і агенти;
- спортивні та маркетингові агентства;
- підприємства, що спеціалізуються на здачі в оренду спортивних споруд;
- навколо спортивні структури, які є партнерами, спонсорами, рекламодавцями;
- засоби масової інформації;
- вболівальники і глядачі як основні споживачі продуктів індустрії спорту

Малигін А. вважає, що сучасна спортивна індустрія - складний механізм, включає елементи, що представляють різні сфери економічної активності - від створення спортивного видовища до роздрібної торгівлі [130]. Тому найважливіша специфіка спортивної індустрії – взаємодія між різними економічними суб’єктами у ринковому середовищі..

Галкін В.В. у [32] стверджує, що спортивна індустрія включає: вболівальників; підприємства – виробників; спортивних товарів, послуг та інформації; спортсменів, тренерів, спортивні клуби, ліги, федерації, які є виробниками та споживачами спортивної продукції та інформації.

На думку більшості фахівців, спортивна індустрія охоплює і відносини з приводу проведення спортивних змагань, трансферних угод, надання спортивно-оздоровчих послуг, управління спортивними спорудами, спонсорства, продажу прав на телетрансляції, наукової діяльності в сфері спорту, підготовки кадрів. Крім того, останнім часом в спортивну індустрію включають численні квазі-ринки, які використовують у своїх інтересах потенціал спорту. Загальний обсяг ринків, що включаються в спортивну індустрію в світі, перевищує $ 250 млрд. [130].

Слід також розрізняти поняття «спортивна індустрія» і «індустрія спорту». В першому випадку це поняття включає не тільки види діяльності, які пов'язані безпосередньо з фізичною активністю людей, а й з виробництвом, торгівлею, медициною, формацією, ставками та ін. Під індустрією спорту розуміється виключно та частина відносин, яка виникає у зв'язку з тренуваннями і змаганнями.

У наведеній організаційно-структурній моделі ринку рис 1.2 спортивна індустрія відіграє важливу роль у розвитку індустрії спорту (спорту для всіх, дитячого та юнацького спорту, олімпійського спорту, неолімпійського спорту, спорту для людей з обмеженими можливостями, професійного спорту тощо), забезпечуючи населення і спорт вищих досягнень сучасними, доступними та якісними спорудами, обладнанням, спортивними товарами і послугами. Основним продуктом спортивної індустрії є спортивні події і спортивно-оздоровчі послуги для всього населення, формування позитивного іміджу держави на міжнародному рівні.

Рис. 1.2. Організаційно-структурна модель ринку спортивної індустрії.

Під терміном «Спортивна індустрія» розуміємо частину національної економіки, що пов'язана з виробництвом, просуванням і збутом спортивних продуктів (товарів, послуг), формуванням позитивного іміджу держави на міжнародному рівні, організацією і проведенням спортивних подій.

Результатом будь-якої людської діяльності є продукт. З точки зору економіки продуктом можуть бути як товари, так і послуги. Причому товари мають матеріально-речову форму. Такий підхід характерний для сфери матеріального виробництва. Галузі соціально-культурної сфери теж мають свої кінцеві продукти іншої форми: духовний продукт; інтелектуальний продукт; інформаційний продукт; освітній продукт і ін. Розвиток економічних відносин, їх перехід на нові рівні змінюють економічну теорію. Подібну картину ми можемо спостерігати і в спортивній індустрії: якщо раніше спортивним продуктом вважалися кросівки або ракетка для

бадмінтону, то сьогодні це поняття істотно розширюється і виходить за рамки матеріального.

Спортивний продукт – це інтегральне поняття, яке включає: нематеріальні спортивні продукти (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні події та ін.); матеріальні спортивні продукти (спортивне спорядження, спортивний транспорт, спортивний інвентар, екіпіровку та ін.); державну політику розвитку спортивної індустрії (національна спортивна політика, регуляторна політика розвитку спортивної індустрії та ін.).

До сегментів ринку сучасної спортивної індустрії можна віднести: спортивні змагання, виробництво і продаж спортивних товарів, спортивні клуби та установи, будівництво стадіонів і спортивних споруд, оренда спортивних майданчиків, виробництво і продаж спортивних сувенірів, індустрія спортивної реклами, спортивні ЗМІ, спортивна література, спортивні лотереї, індустрія спортивних розваг, спортивне спонсорство, індустрія спортивного страхування, концесійні механізми щодо об'єктів спортивної нерухомості, туризм, спортивно-інформаційна консалтингова індустрія, спортивні патенти, спортивна реабілітація, спортивна медична індустрія, спортивна медицина, спортивне харчування та товари для здоров'я, спортивні напої, спортивні фінансові установи (банки), інвестиційні фонди та компанії, спортивні агенти, виставки спортивної культури та ін. Сучасна спортивна індустрія також включає галузі, які в основному зосереджені на нематеріальних активах і мають право продавати продукцію з логотипами спортивних клубів, спортивних марок, медалей, пам'ятних монет тощо.

В новій економіці все більше значення набуває оновлення механізмів розвитку організацій спортивної індустрії (фізкультурно-спортивні товариства, спортивні клуби, федерації та ін.). Основний результат діяльності цих організацій – виробництво спортивного продукту. Продукт цих підприємств виробляється з використання відповідної спортивної інфраструктури, спортивного обладнання, інвентарю, оздоровчих програм та технологій, забезпечуючи якість продукту та задоволення користувачів.

Особливістю є те що спортивні організації одночасно виробляють спортивний продукт та надають додаткове обслуговування користувачам (комфорті психологічні умови, емоційна складова та ін.)

Особливістю цих організацій є те, що виробництво продукту та його споживання відбувається одночасно. Другою особливістю є те, що користувачі продукту не отримують відразу результат від споживання.

Беручи до уваги представлену модель, спортивні продукти розділимо на наступні категорії: спортивні події, товари, тренування і спортивну інформацію. Наприклад, спортивні події - головний продукт спортивної індустрії, що визначає змагання, для якого створюються всі продукти в спортивній індустрії. Спортивні товари - це матеріальні продукти, які виготовлені, поширюються і продаються в рамках спортивної індустрії. Тобто зазначимо, що економічні відносини у спортивній індустрії відбуваються у системі «постачальник — виробник – продукт – користувач». Відмітимо ще деякі особливості цієї системи.

Спортивний продукт споживається в момент його виробництва, протягом якого змінюються його якісні характеристики. Користувач, як правило, не має можливості самостійно контролювати якість цього продукту (вплив тренування, навантаження на здоровий, емоційний, психологічний стан та ін.). Ці специфічні особливості формують значні протиріччя у сфері виробництва спортивного продукту.

Безумовно, своєрідним «центром Всесвіту спорту», є спортивні події - змагання, турніри, показові виступи тощо. Сучасний спорт перетворився на глобальне явище, ми стали свідками широкомасштабного включення спорту в світовій шоу-бізнес, в число найбільш прибуткових видовищ. Для п'ятої частини населення планети фінальний матч Кубка світу з футболу набагато більш захоплююче, ніж всі голлівудські блокбастери. Ніякий, навіть самий геніальний режисер, не зможе так заінтригувати глядача, як роблять це спортсмени, «вживу», прямо на наших очах.

Сьогодні в світі існує більше двохсот видів спорту, від популярного футболу до екзотичного нетболу (різновид баскетболу), з них 70% відносяться до неолімпійських видів спорту, мають динамічний розвиток, відповідають сучасним вимогам та є базою для розвитку олімпійського спорту. В Україні державна політика розвитку спорту спрямована на створення певних умов функціонування олімпійського, неолімпійського, паралімпійського, дефлімпійського, масового спорту як основних напрямів соціально-економічного та гуманітарного розвитку суспільства та особистості. Для реалізації даної політики важливим є практичне застосування сучасних організаційно-економічних, педагогічних, психологічних, соціологічних та філософських принципів, підходів, методів, механізмів та технологій, що дозволить досягти цілей та забезпечити стійкий розвиток спортивної індустрії у довгій перспективі.

Основних суб'єктів ринку спортивних подій кілька. Це в першу чергу їх організатори (спортивні федерації, ліги, компанії або державні установи, що володіють правами на продаж трансляцій і спонсорських можливостей); учасники (спортсмени, тренери та спортивні команди, що належать спортивним клубам, державним організаціям або приватним власникам); спортивні агенти (приймають рішення про доцільність участі своїх спортсменів).

Сучасний ринок спортивних подій в Україні знаходиться в стадії становлення. Величезну кількість змагань і спортивних шоу відбувається за підтримки держави (фінансові, адміністративні ресурси та ін.). Отримання прав на проведення найбільших міжнародних спортивних подій в нашій країні допоможе побудувати ефективний ринковий механізм у цій ключовій частині спортивної індустрії.

Як і будь-який видовище, спортивна подія породжує своїх героїв. Зірки спорту відомі не менш популярних кіноакторів і естрадних виконавців. Вони стають не тільки кумирами, але, що більш важливо, зразками для наслідування мільйонів. А значить, хочуть вони цього чи ні - герої спорту

надають неоціненну підтримку продавцям спортивного одягу і взуття, снарядів і тренажерів, аксесуарів і спеціального харчування, і головне є прикладом успіху, здорового способу життя та фізичної активності.

Таким чином, основними продуктами ринку спортивних подій, є змагання різного типу, показові виступи та шоу. Основна вигода, пропонована цими продуктами - видовище. Крім того, на ринку спортивних подій пропонуються права на професійних спортсменів (в процесі трансферів) і на використання за ліцензією фірмової символіки клубів і змагань. Окремо варто виділити маркетинг спортсмена, мета якого - побудова персонального бренду.

З виділенням видів діяльності на ринку спортивної індустрії, постає питання про норми і уявленнях щодо класифікації спортивного продукту. Існує кілька поглядів на проблему.

Розбираючи дане питання Томич М., приходить до висновку, що продукт в спорті різниться по наступних сегментів: спортивний імідж; спортивна подія; спортивна марка; спортивні послуги [198].

Циганкова О. називає продукти індустрії спорту «товарами і послугами спортивного призначення», причому вона окремо виділяє «навколоспортивні продукти», до яких відносить сувеніри з використанням спортивної тематики [224].

Застосовує диференційований підхід до поняття «спортивний продукт» Ледньов В. та класифікує спортивні продукти на товари і послуги, причому особливо відзначає, що в основному в спортивної індустрії надаються послуги [110]:

- спортивна подія;
- спортивно-оздоровча послуга;
- спортивна атрибутика з клубною символікою;
- права на телетрансляції;
- рекламні права;
- права на спортсменів;

- бренди спортивних організацій.

Основним продуктом спорту вищих досягнень є спортивна подія. Це складний продукт, який включає в себе більшість інших похідних від нього спортивних продуктів. Процес створення цього продукту індустрії спорту можна розділити на два етапи: підготовча частина і безпосередній її підсумок - спортивна подія.

Крім того, що спортивна подія об'єднує в собі інші продукти індустрії спорту, в ньому (спортивної події) задіяні практично всі суб'єкти спортивної індустрії, кожен з яких виконує свої певні функції по створенню кінцевого продукту (і, природно, як уже було сказано вище, має певну вигоду).

Все це дозволяє стверджувати, що спортивна подія є не тільки основний елемент спортивного продукту, але одночасно і бізнес-одиниця. Головним «товаром» спортивної події є емоції. Торгівля невизначеністю, нервовим напруженням, почуттям перемоги, задоволеності, відчуттям причетності до спортивної події - справа непроста. І щоб робити його на «відмінно», необхідно добре розбиратися в суті спортивної події, його внутрішній логіці і психологічного підґрунтя.

Якщо розглядати спортивну подію як бізнес-проект, то, в кінцевому рахунку, він являє собою локальну систему економічних відносин, що приносе прибуток усім суб'єктам спортивної індустрії (учасникам, організаторам, суміжним бізнесам, користувачам). Організація спортивної події призводить в рух цілий комплекс комерційної діяльності: букмекерський бізнес, ресторанний і готельний, квитковий, транспортний, екскурсійний, туристичний та ін.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що «спортивна подія» є не тільки одним з основних кінцевих продуктів спортивної індустрії, а й бізнес-одиницею, а в локальних масштабах може бути визначена як бізнес-система.

Світова спортивна індустрія, що є сьогодні повноцінним сектором економіки, має стабільні джерела доходів. Серед них можна виділити такі:

1. доходи від продажу квитків і абонементів на спортивні змагання;

2. продаж прав на телетрансляції;

3. спонсорство спортивних змагань, федерацій, ліг, клубів, команд і спортсменів;

4. мерчандайзинг (включно як спортивну атрибутику, так і спортивні товари).

У 2019 р. консалтингова компанія PriceWaterhouseCoopers (PWC) опублікувала результати дослідження тенденцій розвитку спортивної індустрії у світі. Огляд присвячений ключовим можливостям для зростання і сучасним проблемам спортивної індустрії. Очікується, що в найближчі п'ять років (2019-2023 рр.) сукупний дохід галузі буде збільшуватися на 4,5% щорічно [323]. Відставання медіа-сегмента від лідера - продажу квитків - за аналізований період зменшиться майже в десять разів і складе близько 500 $ млн. радикальна зміна бізнес-процесів у сфері професійного і аматорського спорту свідчить, що темпи зростання доходів консервативних квиткових кас і ринку спортивних товарів-брендів сповільнюється без інновацій, але відбувається зростання у секторі продажу прав на трансляції з боку медіа - компаній. Розглянемо кожен сегмент більш докладно.

1. Квитки. Очікується, що щорічне зростання сукупної виручки організацій від продажу квитків у світі складе 2,6% [323]. Даний сегмент, в цілому, стабільний, проте посилення конкуренції і зміна ринкової кон'юнктури вимагають від керівників гнучкості у вирішенні ряду завдань для поліпшення споживчих вражень. Серед них – масштабне оновлення спортивних об'єктів, перегляд моделей ціноутворення і особлива робота з преміальними квитками. Інвестиції в створення нових і поліпшення старих будівель необхідні для безперервного вдосконалення об'єктів, раціонального розміщення точок роздрібної торгівлі та інших елементів сфери послуг. Сучасні моделі динамічного ціноутворення дозволять операторам об'єктів максимізувати відвідуваність спортивних подій. У зв'язку з тим, що смакові переваги глядачів і популярність конкретних заходів залежать як від довгострокових, так і від тимчасових факторів, жорстка цінова політика з

часом повністю поступиться місцем гнучкою. Преміальні місця були і залишаються основним джерелом доходу від продажу квитків на спортивні змагання. За даними PWC, до 20% фонду глядацьких місць у світі представлено саме цими позиціями, в той час як їх частка у виручці може досягати 40%. Збільшення преміального запасу і розширення спектра послуг, що надаються відвідувачам подібних місць, стратегічно важливо.

2. Медіа-права. Надання медіа-прав має стати флагманом спортивного ринку в найближчі роки: виручка від продажу трансляцій буде щорічно збільшуватися на 9,1% і досягне 19,3 $ млрд. [323]. Цьому є дві причини. З одного боку, прямі спортивні трансляції набирають популярність серед споживачів. З іншого, більшість професійних спортивних топ-клубів в найближчі роки оновить угоди з медіа середовищем, що істотно збільшить відповідні грошові потоки.

Однак, деякі фахівці налаштовані скептично і вважають, що істотне зростання доходів від продажу прав в найближчі роки обумовлений саме особливістю діловодства і синхронністю поновлення договорів, а структурних змін з боку попиту не відбудеться. Результати експертної оцінки щодо продажу прав на телетрансляції дозволяють зробити висновок: спостерігається позитивна динаміка зростання, причому очікується, що правовласникам вдасться не тільки оновити угоди, а й отримати максимальну вигоду з діючих, в той час як потенційні ризики пом'якшуються вкрай високим попитом на товари медіа-ринку.

3. Спонсорство. У зв’язку з ускладнення системи взаємовідносин між учасниками ринку і подальша сегментація брендів доходи від роботи зі спонсорами матимуть щорічне зростання на 4,8% до 2023 р. [323]. Укладання угод щодо продажи прав на назву спортивних об'єктів також сприятиме збільшенню грошових потоків (20% професійних спортивних клубів з вищих ліг не укладали подібних угод, а у деяких контракти закінчуються у 2019 р.). Нові угоди між клубами та бізнес-середовищем дозволять подолати період стагнації, оскільки середній термін дії контракту і суми виплат зростуть.

4. Виручка в сегменті спортивні товари у 2019 р. досягла 14 $ млрд [323]. Світовий ринок спортивної атрибутики та брендованого одягу є, в цілому, насиченим, і його показники сильно залежать від макроекономічної кон'юнктури і короткострокових коливань доходів населення.

Втім, кілька відносно нових напрямків можуть стати серйозними драйверами зростання. Наприклад, аматорський і професійний спорт продовжує набирати популярність у жіночої частини населення, породжуючи модні течії на ринках одягу, ювелірних виробів, косметичних засобів і навіть господарського приладдя [186]. Крім цього, ліцензовані товари з'являються в нових сферах застосування: серед електронних виробів, продуктів харчування, дитячого одягу і нарядів для домашніх тварин. Значна роль у подальшому розвитку спортивного товарного сегменту відводиться новим збутовим стратегіям, що спрямовані на скорочення числа посередників між володарем бренду і покупцями та впровадження різних програм лояльності.

У сучасному світі зростає популярність великих спортивних заходів, що створюють міжнародні туристичні потоки в місця їх проведення. Мега-події розглядаються як інструмент публічної дипломатії, іміджевої політики держави, засіб просування міських брендів. Вони стають символічним посланням для інших країн про культурну спадщину, досягнення, природному багатстві та інших унікальних рисах країни-організатора. Сучасна індустрія це високошвидкісна передача великих даних, яка визначає наступний етап технологічної революції. В контексті спортивної індустрії новий підхід до її розвитку полягає в об'єднання учасників в масштабну екосистему, залучення максимальної кількості людей в спортивно-оздоровчі заняття, створення соціальної спортивної мережі, нових походів до залучення інвестицій, продажу та партнерства на принципах кооперації, довірі, спільного формування нових ринків і нових продуктів, оперативної інтеграції спортивної спільноти.

1.2. Роль і значення спортивної індустрії в сучасному суспільстві

Впровадження нової ідеології – ідеології пріоритетності в суспільній свідомості здорового способу життя, занять фізичною культурою, як основних засад здоров'я і довголіття – невідкладне завдання державної політики в Україні. В основі такої політики має лежати комплексний підхід до вирішення проблеми здоров'я та фізичної активності населення, починаючи з родини, з дитячого садка. Необхідна розбудова сучасної спортивної інфраструктури, активна всеохоплююча пропаганда фізичної рухливості серед населення, вдосконалення нормативно-правової бази, державна підтримка дитячо-юнацького та масового спорту, активна взаємодія в цьому напрямку влади, громадськості і бізнесу.

Загальновідомо, що в кожній людині природою закладено непереборне прагнення до пізнання і, як наслідок, відшукання істини. Шлях до істини є нелегким, тому що з'являється багато перешкод, які доводиться долати. Однак, при цьому, саме істина являє собою духовну цінність, яка необхідна кожній людині.

В той же час, будь-яка істина спочатку сприймається людьми сильним опором, бо така їхня психологія. Однак, як тільки істина виявляє себе і стає незаперечним фактом, вона привертає до себе увагу все більшої кількості людей. Отже, саме істина повинна бути в основі будь-якої парадигми.

У сучасному світі, парадигма – це сукупність наукових поглядів і фундаментальних ідей у будь-якій галузі знань, які на певному історичному етапі розвитку науки приймаються представниками «наукової спільноти» як справжні і визначають напрямок усіх подальших досліджень. Іншими словами, вона втілює в собі безперечну, загальновизнану думку про явища, процеси і події в досліджуваній області знань [192, 307].

Парадигми, змінюючи одна одну, свідчать про більш широке пізнання світу. Створення нової парадигми дозволяє не тільки отримати знання, а

також впливати на зміну світогляду. З точки зору філософії, поняття парадигма - це модель будь-якого виду людської діяльності, прийнята в якості зразка. У давнину термін парадигма використовувався для характеристики ідей - «зразків» створення світу [90]. Важливим фактом є те, що вченими-філософами (Іммануїл Кант, Огюст Конт, Мартін Хайдеггер, Карл Густав Юнг та ін.) створювалися парадигми, основою яких було пізнання людського існування. В свою чергу, всі ці парадигми відповідали рівню історичного розвитку свого періоду.

Сучасний етап розвитку суспільства потребує створення нової парадигми, яка повинна бути спрямована на людину, а саме на формування людського капіталу, який є основою будь-якої суспільної системи. Ступінь розвитку людського капіталу визначає конкурентоспроможність робочої сили і розвиток економіки країни, тобто саме високий рівень демографічного ресурсу є визначальним фактором. Цей ресурс формується не тільки з кількісних, а й з якісних характеристик: економічних, соціальних і культурних можливостей населення країни. Будь-яка втрата людських ресурсів, незалежно від того, з якої причини вона відбувається, є не тільки показником внутрішньополітичної нестабільності, але і проблемою геополітичного масштабу. Саме це призводить до дестабілізації ситуації в суспільстві, послаблюючи його, що в свою чергу може стати великою загрозою для всього людства.

Загальну теорію економічного зростання та розвитку суспільства можна спостерігати в роботах вчених-економістів XIX століття: У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, У. Томпсона, М. Туган-Барановського, М. Кондатьєва, Й Шумпетара і ін. Формування сучасної теорії економічного розвитку з урахуванням людського та соціального капіталів відбулося в другій половині XX століття і закріпило свої позиції в економічній науці завдяки працям Г. Беккера, С. Кузнеця, Т. Шульца, Дж. Мінсера, М. Фрідмана та ін. Згідно з теорією Г. Беккера, людський капітал - це наявний у кожного запас знань, навичок, мотивацій. Інвестиціями в людський капітал

можуть бути освіта, накопичення виробничого досвіду, охорона здоров'я та пошук інформації [307]. Крім того, Г. Беккер, здійснив своєрідне об’єднання економічного і соціологічного поглядів на людський капітал і його елементи [243, 137]. Вітчизняні дослідники соціального капіталу дійшли висновку про те, що рівень цього капіталу в Україні дуже низький, а вплив його на розвиток суспільства дуже високий (Геєць В., Заєць Т., Колот А., Коценко В. та ін.). Відкритим залишається питання впливу спортивної індустрії на якість людського і соціального капіталів та їх зміцненню, завдяки відповідним організаційно-управлінським діям.

Розглядаючи основні аспекти формування і функціонування людського капіталу, необхідно враховувати значення в цьому процесі соціального капіталу. Найбільш значний внесок у розвиток концепції соціального капіталу зробили французький соціолог П'єр Бурд’є і американський соціолог Джеймс Коулман, які в своїх працях провели глибокий теоретичний аналіз категорії «соціальний капітал», розглянули взаємозв'язок капіталу економічного та соціального і обґрунтували роль суспільства, сім'ї та групи в процесі акумуляції соціального капіталу. Їх роботи вказують на те, що при аналізі факторів, що впливають на процес формування і розвитку людського капіталу, необхідно також враховувати роль соціального капіталу в ньому [243].

На переконання Ф. Фукуями, Україна сьогодні є однією з країн,де відбувається девальвація соціального капіталу [218]. І дійсно, наслідки цього соціального феномену відчувають на собі всі члени нашого соціуму, що проявляється у відсутності довіри, взаємовиручки і кооперації навіть на рівні мікрогруп. Між тим, наявність суспільства, де різні соціальні групи консолідовані, не є соціальною утопією. Навіть П. Бурдьє, який представляє суспільство таким, що перманентно роздирається класовими конфліктами і боротьбою за владу, не виключає такої можливості. Він пише: «Хоча імовірність об’єднати агентів у сукупність, реально або номінально (за допомогою делегування), тим більше, чим ближче вони в соціальному

просторі, чим більше вони належать до більш гомогенного класу, але і зближення найбільш віддалених груп теж не завжди є неможливим» [19, 57]. Поза сумнівом і те, що в самих різних суспільствах існують такі співтовариства, члени яких можуть отримувати переваги з інституціолізованої довіри один до одного, соціального капіталу. Але кількість таких груп, їх вплив на соціальні процеси залежить від низки чинників, серед яких П. Бурдьє виділяє соціальні та історичні традиції, поширені на території проживання таких груп. Тому, очевидно, що нинішня ситуація в українському соціумі має історичне коріння. П. Бурдьє акцентує увагу на можливості інтеграції різних соціальних груп на основі національної самосвідомості. Зокрема, він говорить: «Так, якщо ймовірніше мобілізувати в одній реальній групі тільки робочих, ніж робітників і їх працедавців, то можливо, наприклад, під загрозою міжнародної кризи, спровокувати їх об’єднання на базі національної ідентифікації (це так частково тому, що кожен соціальний простір національностей у результаті власної історії має власну структуру, припустимо, у вигляді специфічних розбіжностей в ієрархії економічного поля)» [42, 58]. Ф. Фукуяма стверджує, що демократія є причиною формування соціального капіталу в суспільстві, відзначаючи однозначний зв’язок між наявністю в суспільстві ліберальної демократії і великого соціального капіталу [218]. Це пояснюється тим, що в ліберальній демократії вагомо представлені інтереси різних соціальних груп, що перешкоджає руйнуванню соціального капіталу.

Розглядаючи характеристика ліберальної демократії, відмітимо, що в сучасному західному суспільстві досить широко представлені елементи автомізації суспільства як побічного ефекту розширення незалежності і автономізації особи. Ф. Тьонніс говорив про перехід від побудованої на ірраціональній сутнісній волі «громади» до «суспільства», що функціонує на основі раціональної виборчої волі. При цьому він протиставляв культуру і цивілізацію, вказуючи на бездушшя і бездуховність цивілізації порівняно з «людянішою» культурою [20]. У цілому оптимістично налаштований по

відношенню до капіталізму М. Вебер у своєї праці “Господарство і суспільство: нариси соціології розуміння” [24] все ж попереджав про можливі наслідки розширення незалежності особи і затвердження самоцінності голого розрахунку: «Бездушні професіонали, безсердечні ласолюби – і ці нікчемності вважають, що вони досягли ні для кого раніше не доступного ступеня людського розвитку» [27, 20].

Співзвучною цьому є думка сучасного японського громадського діяча Д. Ікеда, який, дискутуючи з Ф. Фукуямою, висловлює скептицизм, кажучи про «приживаність» цінностей Заходу в Японії (країні, в якій, згідно з Ф. Фукуямою, взаємовплив Сходу і Заходу приніс найбільші плоди): «Все ж ліберальні суспільства, що несуть прапори свободи і демократії, навряд чи зараз знаходяться в ситуації, коли можуть назвати себе переможцями. Японія зовсім не є єдиною країною, де свобода звиродніла в потурання, демократія – в охлократію, миролюбність – у боязкість і самовдоволення, пошана прав людини – в те, що власні права ставляться понад усе» [71].

Дійсно, можна погодитись, що окремі приклади підтверджують виражену на теоретичному рівні закономірність: автономізація і атомізація особи (характеристики ідеального типу «вільної людини» ліберальної демократії) об’єктивно суперечать не заснованому на розрахунку і в цьому сенсі в тій або іншій мірі ірраціональному об’єднанню людей. Але в цілому не викликає сумніву той факт, що ліберально-демократичні процедури є необхідною умовою для створення добровільних асоціацій різного роду, які, згідно з багатьма дослідниками, є джерелами накопичення соціального капіталу. Через згадані причини в умовах поляризації та фрагментарності радянського суспільства 1920 – 30-х рр., викликаних громадянською війною, найгострішими соціальними і класовими протиріччями, голодом, відбувалася масштабна девальвація не лише соціального, а всіх нематеріальних видів капіталу, розрив соціальних зв’язків, взаємна недовіра набули масового характеру.

Як і економічний капітал, соціальний капітал у міру інвестування тільки зростає, оскільки чим інтенсивнішою є практика кооперації та взаємовиручки, тим міцнішою й ефективнішою стає мережа солідарності та більшим ступінь взаємної довіри. У певному розумінні можна говорити про те, що інтеграційні соціальні механізми стимулюють формування соціального капіталу, що, у свою чергу, здійснює стимулюючий вплив на інтеграційні процеси. Аналогічно, якщо соціальний капітал піддається девальвації, то практики взаємовиручки дають менше віддачі, отже, стають менш привабливими. Іншими словами, запущений механізм девальвації зупинити важко.

Таким чином, довірчі взаємини перемістилися в досить вузьку сферу міжособових взаємин, яку була не в змозі контролювати держава. Варто відмітити, що німецькі «типові групи друзів з двох десятків чоловік» за кількістю членів не цілком типові для дружніх зв'язків у СРСР, мабуть, через те, що радянська держава була ефективнішою в тотальному контролі над різними сферами життя людини (згадаємо розхоже радянське вираження: «Більше двох не збиратися»). В Україні в пострадянську епоху, коли роль грошей як посередника і самоцілі життєдіяльності незмірно зросла, ситуація, по суті, не змінилася. Без соціального капіталу радянського ґатунку, тобто без взаємної довіри між пов'язаними певними взаємовигідними відносинами, взаємними очікуваннями і зобов'язаннями людьми.

Важливо, що опора на друзів, колег і знайомих в українській дійсності заснована на довірі, що виходить з особистого знання цих людей. Тобто заснована на знанні конкретної людини довіра до неї носить найбільш первинний характер, хоча довіра усередині групи особисто незнайомих один з одним людей більш універсальна і зручна з точки зору функціонування суспільства, а цього, на жаль, в українському суспільстві досі не вистачає, саме через девальвацію соціального капіталу.

При цьому, як довело проведене дослідження, соціальний капітал має декілька рівнів: мікрорівень (індивіди, сім'я, друзі), мезорівень (сусідство,

громади, об’єднання громад, регіон), макрорівень (суспільство, міжнародна спільнота). Тому для вивчення соціального капіталу важливо визначити сферу, рівень, який піддаватиметься дослідженню.

На мікрорівні вирішується обмежена кількість проблем і задовольняються лише окремі потреби людей. На макрорівні задовольняються потреби людей глобального порядку (війни, миру, глобальної безпеки тощо). Отже, оптимальним рівнем вирішення особистих або групових проблем, а також задоволення потреб громадян є мезорівень, а саме рівень територіальних громад або об’єднань декількох територіальних громад, тому їх соціальний капітал заслуговує на особливу увагу і вивчення.

Саме мезорівень є тією сферою, де важливі ініціатива, соціальні зв’язки, а також норми спільної поведінки, і прагнення зміцнити соціальний капітал вимагає розробки та впровадження механізму, що дозволяє підвищити рівень взаємної довіри і загальної підтримки. Даний механізм повинен надавати можливість громадянам активно брати участь у регіональному розвитку на базі співпраці. Така система заснована на участі мешканців у правління соціально-економічному розвитку територій, кооперації, взаємодії, толерантності тощо. Тобто система повинна створювати умови органам територіального управління розповсюджувати серед населення цінності громадянського суспільства.

Державна (територіальна) політика, що містить такі цілі, спрямована на розвиток соціального капіталу як громади, так і території (регіону, міста). Відтак, перед органами територіального управління і їх соціальними партнерами стоїть дуже важливе завдання – залучення інвестицій у соціальний капітал шляхом активних дій та сприяння встановленню взаємної довіри, прозорості та рівноправ’я відносно доступності ресурсів і можливостей.

Розвиток соціальної інфраструктури через фізичну культуру і спорт, освіту, охорону здоров’я, ринок праці забезпечує членів територіальної громади підтримкою в часи, коли традиційні цінності сім’ї і сусідства дещо

втрачені, а отже, проявляється слабкість соціального капіталу. Взаємопов'язані зміни в економіці, суспільстві та культурі, наприклад, збільшення робочого часу, розростання міст, поширення матеріальних цінностей, можуть підривати соціальний капітал, хоча в той же час ці зміни відкривають нові форми соціальної взаємодії і солідарності.

Таким чином, громадянське суспільство і демократія ототожнюються із соціальним капіталом, до основних норм якого відносяться повага і довіра членів групи один до одного. Використовуваний і такий, що розвивається належним чином, соціальний капітал може відігравати величезну роль в об'єднанні різних груп і розвитку взаємо підтримки. До того ж, поняття «соціальний капітал» передбачає, що, накопичуючись, соціальні зв'язки і взаємні зобов'язання використовуються для отримання кращих економічних результатів територіального (регіонального, місцевого) розвитку.

Тому не випадково, що теорія соціального капіталу знайшла практичне застосування в розробленому американськими дослідниками підході щодо територіального розвитку, який синтезував уже наявні досягнення в цій сфері. У науковій літературі цей напрям дістав назву «ресурсний підхід». Слід зазначити, що його сутність істотно відрізняється від загальноприйнятого в економічній теорії погляду на ресурси, яка розглядає їх тільки як фізичні накопичення і капіталовкладення. Ресурсний підхід є способом практичної реалізації теорії соціального капіталу, який спрямований на соціально-економічний розвиток.

Краще організований сегмент суспільства може досягти кращих переваг та здатний впливати на державну (територіальну) політику в різних сферах національної економіки. Проте слід розуміти, що соціальний капітал, який збільшується, не означає досягнення справедливого суспільства, хоча дозволяє боротися з бідністю та згладжувати певним чином соціальні нерівності. Те ж саме відбувається і з людським капіталом: людина, в якої освіта краще порівняно з іншими людьми, має можливість отримати краще

місце роботи і, отже, більший економічний дохід. Але не завжди цей капітал переростає у дохід.

Отже, важливо не тільки мати капітал, а й ефективно його використовувати, що передбачає необхідність використання спеціальних управлінських технологій і механізмів. Будь-яка технологія базується на чіткому визначенні кінцевої мети або бажаного результату перетворень. При цьому успіх в її реалізації залежить від зацікавленості та злагодженості дій всіх суб'єктів в досягненні мети соціально-економічного розвитку. Таку злагодженість забезпечує соціальний капітал шляхом:

− зменшення трансакційних витрат під час реалізації стратегії;

− високого рівня довіри між представниками різних соціальних спільнот та органами територіального управління;

− активної громадської участі у реалізації обраних стратегій і планів;

− наявності інтенсивних соціальних мереж між індивідами і групами, інформаційних потоків, які сприяють швидкому поширенню інформації.

Відзначимо, що розвиток соціально-економічної системи є процесом і результатом, який виникає завдяки комбінації низки ресурсів: людських, соціальних, інституційних, фінансово-економічних, природних тощо. Соціальний капітал може збільшувати міру і якість соціальних зв'язків і взаємної довіри, який як колективна власність для кожної громади (декількох громад) буде певною мірою унікальним.

Отже, інвестиції в соціальний капітал – це не лише важливий внесок у соціально-економічний розвиток, але і чинник руху цього процесу. Виходячи з цього, розглянемо такі питання, як форми взаємодії, партнерство і кооперація, роль і значення спортивної індустрії у соціально-економічному розвитку, формуванні та зміцнення людського та соціального капіталів територій та держави в цілому.

При формуванні людського та соціального капіталів, який відповідає сучасним світовим стандартам, потрібно використовувати увесь ресурсний потенціал спортивної індустрії, формувати культуру здорового способу

життя та фізичної активності. Досягнення цього можливо вважати якщо це увійшло у культуру, повсякденне життя, звички людини. Тобто здоровий спосіб життя та фізична активність повинна бути включена на рівні підсвідомості, розуміння її важливості та значимості у своєму особистому розвитку та розвитку суспільства.

У сукупності найбільш загальних складових людського капіталу головне місце займає «капітал здоров'я», бо саме здоров'я разом з освітою визначає здатність людини до повноцінного виконання основних соціальних і економічних функцій, його активну участь в процесі досягнення не тільки власного благополуччя, а й конкурентоспроможності національної економіки. Отже, проблема збереження здоров'я нації для будь-якої держави є однією з найважливіших.

Підтвердження цьому можна побачити у дослідженнях відомих вчених. Так, наприклад, Г. Беккер проводив аналогію між інвестиціями в капітал здоров'я та інвестиціями в інші форми людського капіталу (капітал освіти, капітал професійної підготовки та ін.): «Один із способів інвестування в людський капітал є поліпшення емоційного та фізичного здоров'я…Здоров'я, як і знання, можна покращувати різними способами. Скорочення смертності людей працездатного віку може покращувати перспективи отримання заробітків, подовжуючи термін, протягом якого людина здатна займатися оплачуваною роботою» [243].

В свою чергу, американський економіст Майкл Гроссман стверджував, що «капітал здоров'я» відрізняється від інших форм людського капіталу. Запаси знань людини впливають на його продуктивність, а запас здоров'я визначає загальну кількість часу, який він може витратити на отримання доходів [279]. Він провів емпіричне дослідження, у моделі якого розглядав «здоров'я як міцний капітал, який дає вихід на повноцінне життя», вказуючи на те, що «здоров'я знецінюється з віком і може бути збільшено за рахунок інвестицій» [280]. Отже, модель М. Гроссмана була побудована на розумінні того, що поведінка людини повинна бути подібна інвесторові, який робить

раціональний вибір між тим, чим він готовий пожертвувати на даний час для поліпшення свого здоров'я, щоб у майбутньому збільшити тривалість свого життя.

Компонент здоров'я стає найважливішим у сучасних дослідженнях людського капіталу. Так, наприклад, Форрестер С. В. вважає: «В основі функціонування людського капіталу як на рівні індивіда, колективу (групи), так і на рівні суспільства (держави), лежить капітал здоров'я. Інвестиції в здоров'я, з одного боку, визначають саму можливість формування і функціонування людського капіталу, з іншого боку, збільшують його тривалість дії. Вони тягнуть за собою зростання суспільного виробництва і особистих доходів громадян, мають позитивний вплив на темпи соціально-економічного розвитку країни» [217].

Отже саме «капітал здоров’я» є основою людського капіталу, так як продовж багатьох століть здоров’я є одним з найважливіших явищ буття, яке характеризує якість життя людини. Різні етапи розвитку суспільства надають різноманітні характеристики поняттю здоров’я. Це пов’язано з певними соціокультурними умовами, в яких відбувалося формування конкретних типів світоглядів. Осмислення поняття здоров’я і зараз знаходиться у центрі уваги дослідників з різноманітних наукових галузей знань. У ньому відбиваються основоположні аспекти життя людини, що обумовлює необхідність застосування міждисциплінарного підходу до розгляду даного поняття.

Спроби визначення сутності здоров'я робилися ще за декілька століть до н.е. давньогрецькими мислителями і філософами. Так, наприклад, Гекатон і Хріссіп відмічали, що здоров'я «переважно і має цінність» і «безумовно слід дбати про здоров'я». В свою чергу, Панетій і Посідоній вважали, що «здоров'я необхідно для щастя». Відповідно до навчань Піфагора "Здоров'я є чеснота, збереження образу, а хвороба - його руйнування". Аристотель позначав здоров'я як «тілесне благо, а благо - є щастя» [107].

Сучасна епоха відзначилася роботами з області філософії, медицини, економіки, соціології, педагогіки, екології, в яких розглядається сутність поняття «здоров'я», його різноманітні аспекти та соціальна значимість, а також підходи до його вивчення. Згідно з останніми дослідженнями науковців, термін здоров’я характеризується як:

- спочатку (генетично) дане, а потім свідомо контрольоване: оптимальна взаємодія внутрішніх структур і процесів (функцій) організму, його матеріально-енергійної природи; протистояння зовнішнім агресивним впливам; оптимальна взаємодія з комплементарними системами і середовищами навколишнього світу [208];

- гармонія всіх його компонентів: космічного, біологічного, психічного (духовного) і соціального [11];

- інтегративна характеристика особистості, котра охоплює як її внутрішній світ (цілісний, багатовимірний, динамічний стан), так і всю своєрідність взаємин з оточенням і включає в себе фізичний, психічний, соціальний і морально-духовний аспекти, що забезпечують необхідний суспільству рівень соціальної активності, максимальну тривалість активного життя; як стан рівноваги, балансу між адаптаційними можливостями людини і постійно мінливими умовами середовища [17];

- динамічний стан збереження й розвитку психофізіологічних функцій індивіду, його оптимальної працездатності й соціальної активності при максимальній тривалості життя [72].

Отже, здоров'я являє собою природну життєву цінність в рівній мірі як індивідуальну, так і громадську. Суть цінності здоров'я полягає в тому, що лише при його наявності людина в повній мірі може реалізувати свій потенціал і відчувати всю повноту життя.

Таким чином, стає зрозумілим, що саме здоров’я є ядром людського капіталу, бо без нього неможливе існування й інших складових, і немає більш важливого загальнонаціонального завдання, ніж поліпшення здоров'я людини.

Сучасний стан здоров'я людей знаходиться на недостатньому рівні і цей факт негативно впливає на світову спільноту, потребуючи прийняття нестандартних управлінських рішень. Це передбачає визнання нерозривного зв'язку між здоров'ям, розвитком суспільства і скороченням бідності. Зміцнення здоров'я є основоположним при мобілізації суспільства для досягнення цієї мети на основі ефективних заходів пропаганди і відповідних стратегій [3].

Організаційне забезпечення (стратегії, моделі і методи) зміцнення здоров'я повинне орієнтуватись на все населення, на зниження факторів ризику, захворювань і умов життя та не обмежуватися проблемою лише охорони здоров'я. Заходи, спрямовані на поліпшення освіти, розвиток суспільства, політики, законодавства та регулюючих положень важливі для профілактики інфекційних хвороб, неінфекційних хвороб (неправильного харчування, вживання тютюну, малорухливого способу життя, зловживання алкоголем та ін.), травм, насильства і психічних захворювань.

Досягнення цих цілей передбачає визнання нерозривного зв'язку між здоров'ям, розвитком суспільства і скороченням бідності. Зміцнення здоров'я є основоположним при мобілізації суспільства для досягнення цієї мети на основі необхідних заходів з популяризації, пропаганди, агітації та відповідних стратегій [287, 277].

Отже стає питання: на чому ж необхідно побудувати сучасну парадигму соціально-економічного розвитку, якщо її основою є здорова людина?

Для відповіді на це питання, насамперед звернемося до вчення Гіппократа - найвідомішого давньогрецького лікаря і філософа, якого і до теперішнього часу вважають "батьком медицини". Ідеологія Гіппократа вказує на те, що в основі здорової людини повинно бути не лікування, а попередження і профілактика захворювань, а саме, ведення здорового способу життя. Дана думка підтверджується цитатою з книги "Про природу людини": «Але коли в один і той же час народжуються хвороби всякого роду,

тоді, без сумніву, причиною кожної служить спосіб життя у кожного і лікування повинно вживати, повстаючи проти причини хвороби…і змінюючи спосіб життя, бо є очевидним, що той рід життя, яким людина звикла користуватися або в повній мірі, або здебільшого, або в чомусь одному, абсолютно йому не відповідає. А довідавшись це, має його змінити ...» [36].

Варто сконцентрувати увагу на тому, що, говорячи про здоровий спосіб життя, Гіппократ приділяв особливу увагу правильному харчуванню та регулярній фізичній активності. Це ствердження сформульовано у книзі "Про здоровий спосіб життя": «Тим, які займаються гімнастикою, корисно взимку бігати і боротися, а влітку мало боротися і зовсім не бігати, але багато гуляти в прохолоді. Ті, які втомлюються від бігу, повинні боротися, а які втомлюються боротьбою, тим повинно бігати, бо таким чином будь-яка частина тіла, стомлена від праць, найкраще може зігрітися, зміцнитися і відпочити» [36]. Наведемо загальновідомий афоризм Гіппократа: «Гімнастика, фізичні вправи, ходьба повинні міцно ввійти в повсякденний побут кожного, хто хоче зберегти працездатність, здоров'я, повноцінне і радісне життя» [36, 90].

Такої ж думки про здоровий спосіб життя дотримувався і давньогрецький філософ Діоген Синопський, який був занепокоєний надмірним вживанням їжі людьми, які за його словами «об'їдаються на шкоду здоров'ю», а також був впевнений в тому, що фізичні вправи допомагають досягти успіху в житті: «звичка, що досягається частою вправою, полегшує нам доброчесну поведінку. Ти, хто прагне до чесноти, повинні бути здоровими і сильними як душею, так і тілом. Ніякій успіх в житті неможливий без вправи, вона ж все перемагає» [90, 321].

Отже, ще в давнину приділялася особлива увага збереженню здоров'я, як цінності, основою якого має бути не лікування, а запобігання і профілактика захворювань, за рахунок ведення здорового способу життя, з концентрацією уваги на регулярну фізичну активність.

Недостатня фізична активність є одним з основних факторів ризику смерті в світі, при цьому її рівень в багатьох країнах зростає, що збільшує тягар неінфекційних захворювань і позначається на загальному стані здоров'я населення. У людей, які недостатньо фізично активні, на 20% - 30% вище ризик смертності в порівнянні з тими, хто веде активний спосіб життя. Кожен четвертий дорослий чоловік в світі недостатньо фізично активний, а більше 80% підлітків відчувають нестачу фізичної активності [15, 287, 321, 3433].

Регулярна фізична активність належної інтенсивності має значні переваги для здоров'я:

- покращує стан мускулатури, а також серцевої і дихальної системи;

- поліпшує стан кісток і функціональне здоров'я;

- знижує ризик розвитку гіпертонії, ішемічної хвороби серця, інсульту, діабету, різних видів раку (включаючи рак молочної залози і товстої кишки), депресії;

- зменшує ризик падінь (переломів шийки стегна і хребта та ін.);

- лежить в основі енергетичного обміну і підтримки належної ваги.

Проблема недостатньої фізичної активності вказує на те, що активний спосіб життя має вирішальне значення для здоров'я, але в нашому сучасному світі це стає все більш складним завданням. Більш того, недостатній рівень фізичної активності - це не тільки проблема в галузі охорони здоров'я, з ним також пов'язані величезні фінансові витрати на медичну допомогу і економічні витрати у зв'язку зі зниженням продуктивності праці.

Враховуючи, що підвищення рівня фізичної активності є проблемою не тільки окремих людей, а й усього суспільства, для її вирішення необхідний багатосекторальний, комплексний підхід орієнтований на окремі групи населення, враховуючи особливості культури і направлений на формування здорового способу життя та забезпечення фізичної активності людини протягом життя [321, 276, 277].

Соціальна відповідальність за профілактику захворювань, пов'язаних з недостатньою фізичною активністю, лежить на органах державного

(територіального) управління, яким відводиться головна роль у здійсненні цієї діяльності. Проте ключовими елементами успіху є ефективна взаємодія всіх секторів економіки, громадськості, міжнародного співробітництва.

Основною ціллю державної політики повинно бути зниження захворюваності, смертності та інвалідності, викликаних захворюваннями, які піддаються профілактиці і запобіганню, за рахунок співпраці галузей та секторів економіки на територіальному, національному, та глобальному рівнях. Впровадження саме такого підходу дозволить населенню досягти найвищих стандартів здоров'я, якості життя та продуктивності в кожній віковій групі, що позитивно вплине на соціально-економічний розвиток суспільства [343].

Розглядаючи користь для здоров'я, яку може принести діяльність організацій спортивної індустрії, звернемо увагу на слова відомого спортивного і громадського діяча, ініціатора організації сучасних Олімпійських ігор, французького барона П'єра де Кубертена в його "Оді спорту", який вважав, що саме заняття спортом допомагають людям боротися із хворобами: «О спорт! Ти - плідність! Ти перешкодою встаєш на шляху згубних недуг, які одвічно загрожують людям. Ти - посередник. Ти рекомендуєш стражденним, немічним, хворим найкраще з ліків. Себе. Ти прикладом своїх сильних, здорових, ставних, м'язистих, загартованих, які чинять спротив хворобам прихильників лікуєш зневірених. Ти розпалюєш кров. Змушуєш прискорено битися серце. Зціляєш від недуг. Ти – червоний рядок в «Кодексі здоров'я». Ти стверджуєш: «У здоровому тілі здоровий дух!». Він звертав на те, що заняття спортом повинні бути профілактикою захворювань і спрямовані на здоров’я людини, а не на заподіяння йому шкоди: «Ти сприяєш досконалості людини найпрекраснішого творіння природи. Ти - спрямованість. Ти наказуєш діяти за правилами і вимогам гігієни. Стримуєш від надмірностей. Ти вчиш людину добровільно, свідомо, переконано чинити так, щоб ніякі вищі досягнення, ніякі рекорди не були результатом перенапруження, не позначилися на здоров'ї» [176].

Також, варто приділити увагу працям біолога, анатома, антрополога, лікаря, педагога Петра Францевича Лесгафта, який був творцем теоретичної функціональної анатомії і наукової системи фізичного виховання. В основі його педагогічної системи закладено вчення про нерозривність духовного і фізичного розвитку людини. У його розумінні фізичні вправи є засобом як фізичного, так і морального та інтелектуального розвитку особистості. При цьому, дуже важливим є те, що розумова і фізична діяльність повинні бути в повній відповідності між собою: «Як розумовий, так і фізичний розвиток повинні нас однаково займати і повинні виходити з абсолютно однакових підстав, тільки в такому випадку можна сподіватися досягти більш гармонійного цілого». Він вважав, що фізичні вправи повинні сприяти здоров'ю людини, а не заподіяти йому шкоди: «Метод фізичної освіти, також як і розумової, не повинен в будь-якому відношенні знижувати діяльність організму і послаблювати його, - навпаки, своєю поступовістю і послідовністю в застосуванні фізичних вправ він неодмінно повинен сприяти правильному розвитку організму і його здоров'ю» [125].

Сучасна спортивна політика багатьох розвинених держав світу побудована на розумінні того, що спорт - це галузь людської діяльності, яка цікавить громадян і має величезний потенціал для їх об'єднання, незалежно від віку чи соціального походження. При цьому більшість людей займаються спортивно-оздоровчою діяльністю в аматорських структурах. Розвиток професійного спорту набуває все більшого значення і в рівній мірі сприяє соціальній ролі спорту. На додаток до поліпшення здоров'я громадян спорт має освітній вимір і виконує соціальну, культурну та рекреаційну функцію.

Спорт є динамічним і швидко зростаючим сектором з недооціненим макроекономічним впливом і може сприяти досягненню зростання і створення робочих місць. Він може служити інструментом для територіального (місцевого, регіонального) розвитку, міського відродження або розвитку сільських районів. Спорт має синергію з туризмом і може стимулювати модернізацію інфраструктури та появу нових партнерств для

фінансування спортивних та розважальних закладів. Крім того потенціал спортивного руху, що сприяє зміцненню фізичної активності, часто залишається недостатньо використовуваним і потребує розробки.

Також є розуміння того, що спорт здійснює важливий внесок в економічну та соціальну згуртованість і більш інтегроване суспільство. Всі мешканці країни повинні мати доступ до спортивної інфраструктури, спортивно-оздоровчих занять. Тому необхідно враховувати конкретні потреби всіх груп населення та особливу роль, яку спорт може грати для молоді, людей з обмеженими можливостями, сприяти інтеграції в суспільство мігрантів і осіб іноземного походження, підтримувати міжкультурний діалог.

Однак спорт стикається з новими загрозами і викликами, що виникли в суспільстві: комерційний тиск, експлуатація молодих спортсменів, допінг, расизм, насильство, корупція та «відмивання грошей».

Так, допінг є загрозою для спорту в усьому світі, що підриває принцип відкритої і чесної конкуренції. Це фактор, який знижує мотивацію в спорті в цілому і ставить професіонала під необґрунтований тиск та має великий на образ спорту і створює серйозну загрозу для здоров'я окремих людей. Корупція, «відмивання грошей» та інші форми фінансових злочинів зачіпають спорт на місцевому, національному та міжнародному рівнях. З огляду на високий ступінь інтернаціоналізації, корупція в спортивному секторі часто має транскордонні аспекти.

Державна спортивна політика та розвиток спортивної індустрії повинні орієнтуватись на здоров’я людини, а саме на профілактику захворювань, в основі якої знаходиться підвищення фізичної активності населення. Тому формування спортивної політики пов’язано з прискоренням реалізації глобальної, національної стратегії з фізичної активності та здоров'я, відповідних заходів, щодо пропаганди позитивного ефекту від підвищення рівня фізичної активності населення.

Таким чином, державна спортивна політика повинна включати наступні положення:

1. Прийняття і застосування керівних принципів з фізичної активності для зміцнення здоров'я.

2. Заснування багатосекторального комітету або аналогічного органу для забезпечення стратегічного керівництва і координації.

3. Формування відповідних партнерських зв'язків і залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи уряди, наукові організації, громадянське суспільство і суб'єктів економічної діяльності до активної взаємодії, спрямованої на підвищення фізичної активності серед осіб всіх вікових категорій.

4. Розробки у співпраці з відповідними секторами заходів політики, які сприятимуть підвищенню фізичної активності в повсякденному житті, в тому числі за рахунок «активних засобів пересування», активного відпочинку, дозвілля і спорту, таких як:

- міське планування та транспортна політика на національному та регіональному рівнях, спрямованих на підвищення доступності, прийнятності та безпеки пішої ходи і їзди на велосипеді, створення відповідної інфраструктури;

- підвищення обсягів і якості програм фізичного виховання в освітніх установах (від навчальних закладів для дітей молодшого віку до закладів вищої освіти), включаючи забезпечення можливості ведення фізичної активності до, під час і після офіційних годин занять;

- здійснення програм по підтримці та сприянню реалізації ініціатив під гаслом «Фізична активність для всіх протягом життя», адресованих всім віковим категоріям населення;

- створення та збереження антропогенного і природного середовища, що сприяє фізичної активності в школах, вищих навчальних закладах, на підприємствах, в лікарнях, в місцях проживання людей, з особливим наголосом на створення інфраструктури для активних засобів пересування (наприклад, для пішої ходи і їзди на велосипеді), активного відпочинку, ігор та спортивно-оздоровчих занять.

5. Ведення науково обґрунтованої громадської кампанії в засобах масової інформації, соціальних мережах і на рівні громад та проведення кампанії соціальної реклами з метою інформування населення про користь фізичної активності, створення стимулів до фізичної активності і пропаганди здорової поведінки, спортивного стилю життя. Для досягнення максимальної ефективності та охоплення такі кампанії повинні проводитися спільно з допоміжними заходами, спрямованими на різні групи населення та організованими в конкретних місцях і установах.

6. Сприяння оцінці заходів, спрямованих на підвищення фізичної активності, для збору фактичних даних про ефективність і рентабельність вжитих заходів.

7. Збільшування бюджетних видатків відповідно до національних пріоритетів і з урахуванням національних умов.

8. Пошук шляхів і способів залучення ресурсів по внутрішнім, двостороннім, регіональним та багатостороннім каналах, включаючи традиційні та добровільні новаторські механізми фінансування.

9. Активне залучення інвестицій на національному і міжнародному рівнях, зміцнення наукового потенціалу країни та подальшого стимулювання впровадження інновацій в спортивну індустрію.

Загальний рівень здоров'я населення – це питання розвитку країни, її повнокровного існування, питання її національної безпеки.

Насьогодні в Україні склалась загрозлива ситуація зі здоров'ям громадян, зокрема дітей та молоді.

В останні роки рівень здоров'я населення суттєво знизився, зокрема молодого покоління. Так, тільки 6% випускників загальноосвітніх шкіл можна вважати здоровими, близько 60% страждають на хронічні захворювання [143, 146, 153].

Скорочується кількість населення, знижується середня тривалість життя, Україна перебуває серед країн-лідерів за кількістю споживання алкоголю та кількістю курців, загрозливих масштабів набула гіподинамія

серед дітей та підлітків. При цьому знижується загальний рівень заняття населення фізичною культурою та спортом. Так, якщо в 1990 році в Україні фізичною культурою та спортом займалися 11 мільйонів людей, що становило тоді 21,2% населення, то в 2019 році фізкультурою займається тільки кожен десятий українець [146]. На сьогодні стан здоров`я населення України можна вважати кризовим: з 1991 р. смертність в країні перевищує народжуваність; середня тривалість життя, очікувана при народженні, є чи не найнижчою за всі останні десятиліття; різниця у середній тривалості життя при народженні між чоловіками і жінками у багатьох регіонах країни досягає 10 і вище років, що перевищує біологічну розбіжність і відображає надсмертність чоловіків. Причинами кризи є: відсутність у значної частини населення навичок здорового способу життя; деструкція суспільства і незадовільне матеріальне становище населення; негативний вплив навколишнього природного середовища; не завжди достатня і доступна медична допомога. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, в 2019 році за рівнем стану здоров'я українці перебували на 93 місці із 169 країн світу [153, 276, 290]. В Україні щороку від серцево-судинних захворювань помирають тисячі українців. Регулярні заняття фізичною культурою допомагають знизити рівень захворюваності на хвороби серцево-судинної системи до 36 відсотків, зменшити негативний вплив на організм людини шкідливих звичок, підвищити рівень стресостійкості та уникнути проявів асоціальної поведінки, сприяти розвитку всіх сфер суспільства.

Відмітимо також особливості формування національного ринку спортивних продуктів, що характеризують його стан:

1) Низький рівень попиту на спортивний продукт. В Україні станом на початок 2020 р. спортивно-оздоровчою діяльністю займалися 14,7 % загальної чисельності населення країни (у 2018 р. - 14,3 %; у 2017 - 13,7 %) [145]. Причиною цієї ситуації можна відзначити наступні чинники: низький рівень доходів населення, обмежений фонд вільного часу активного населення, відсутність реальних економічних стимулів зміцнення здоров'я;

2) обмеженість пропозиції та невисока якість спортивного продукту внаслідок низького рівня матеріально-технічного, кадрового, наукового, організаційного, нормативно-правового, інформаційного забезпечення спортивної індустрії;

3) повільні темпи формування необхідних елементів галузевого ринку (фінансова підтримка, залучення інвесторів, побудова сучасної інфраструктури).

Характер функціонування економіки України не сприяє створенню ринкових засад розвитку сфери фізичної культури і спорту. Економіка країни не досягла такого рівня розвитку, коли бізнес стає зацікавленим у виробництві якісного спортивного продукту. Про це свідчить невелика кількість спонсорів та їх низька активність у підтримці організацій спортивної індустрії.

Рівень здоров'я людей безпосередньо пов’язаний з рівнем заняття населенням фізичною культурою та спортом. На жаль, в останні роки в засобах масової інформації, в рекламі не превалюють цінності здорового способу життя, а здоров'я не є складовою успішності людини.

Поряд з тим, в Україні не вистачає спортивних майданчиків, спортивних шкіл, обладнання і фахівців, нема сучасних спортивно-оздоровчих комплексів з розвинутою інфраструктурою. За роки незалежності не побудовано практично жодного великого спортивного олімпійського об’єкта, який би відповідав світовим стандартам. З 81 олімпійської бази, що є в Україні, тільки одна відповідає сучасним стандартам. За матеріально-технічною інфраструктурою зимових видів спорту Україна в 10-15 разів поступається своїм сусідам - Чехії, Естонії, Білорусі, Болгарії, Латвії, Словаччині [256, 268].

Сучасний спорт став важливою галуззю економіки багатьох країн. У спортивну галузь залучаються значні інвестиційні ресурси, велика кількість робочої сили. У теперішній час ступінь розвитку спортивної індустрії є одним з факторів, що впливає на темпи розвитку суспільства, рівень і якість

життя населення, ділову активність. Сучасні дослідження показують, що у людей, які систематично займаються фізичною культурою і спортом, продуктивність праці вища порівняно з тими, хто спортом не займається. Крім того, плинність кадрів серед фізично активних людей значно нижче, ніж серед тих, хто не займається спортом, а трудова дисципліна значно вище, що сприятливо позначається на продуктивності праці та виробництві в цілому. Окрім підвищення якості продуктивних сил суспільства, спорт як засіб соціально-економічного зміцнення країни проявляється й у багатьох інших сферах людської діяльності. Наприклад, позитивно впливаючи на стан здоров'я людини, спорт сприяє приросту найбільш цінного з усіх багатств держави – дієздатного населення, що, в свою чергу, збільшує добробут самої держави. Розглядаючи даний аспект впливу на економіку, необхідно відзначити, що цю роль виконує насамперед фізичне виховання і масовий спорт, основною метою яких є оздоровлення населення і підтримка його репродуктивних якостей.

Залучення людей до спорту, особливо молоді, також дозволяє знизити криміногенність у суспільстві, що опосередковано впливає на поліпшення економічної ситуації в країні. Це проявляється у зниженні державних витрат на забезпечення суспільного порядку, зменшення числа осіб, які мають наркотичну й алкогольну залежність, а також підвищенні попиту на спортивний продукт.

Проведення спортивних змагань забезпечує розвиток галузей, прямо чи побічно пов'язаних зі сферою спорту. Наприклад, при проведенні міжнародних спортивних змагань збільшується кількість вболівальників, в тому числі й іноземних туристів, що стимулює розвиток таких галузей сфери послуг, як готельний і туристичний бізнес, торгівля, громадське харчування; веде до збільшення доходів підприємств з виробництва продуктів харчування, спортивної символіки, сувенірів тощо; дає додаткові замовлення для підприємств промисловості, сприяє розвитку інфраструктури території (регіону, міста), де проводяться міжнародні спортивні змагання.

Низько ефективна система державного (територіального) управління обумовлена безвідповідальністю владних структур за кінцеві результати своєї діяльності, які повинні бути пов’язані з задоволенням потреб людини. Замість цього аморальна сконцентрованість управлінської еліти на власних інтересах при ігноруванні державних, що характеризує її як псевдо еліту. Відсутність стратегічного напрямку розвитку держави, проведення ситуативних реформ (управлінських, економічних, соціальних) не вирішують головну проблему – у який спосіб ліквідувати відчуження інтересів управлінської владної еліти від інтересів населення країни.

Повторюючи успішні практики країн-лідерів щодо реформування економіки, організаційної структурної перебудови, неможливо створити заможною державу та умови для добробуту людини, що і не зрозуміло, або не бажають зрозуміти сучасні реформатори [107, 209]. Повинні розроблятися та реалізовуватися власні практики розвитку з урахуванням ментальності, національних традицій, культури, цінностей людей, що мешкають на даної території.

Ієрархія потреб А. Маслоу включає почуття соціальної взаємодії, симпатії, підтримки, духовної близькості і ін. Уравлінська модель М. Портера–Е.Лоуренса пов’язує мотивацію персоналу з задоволенням працею, відносинами в колективі ін. у деяких елементах спостерігається двофакторний прояв управлінського гуманізму як:

1. спосіб уявного особистісного соціально-професійного само зосередження на пошуку інструментарію для активізації думок і вчинків персоналу за якими створюється привабливий соціально-психологічний клімат у колективі та синергетичний ефект духовної близькості людей;

2. свідомо-афективна діяльність, що спрямована на підтримку або проведення в кожного підлеглого потенціалу комфортності, яке створює в колективі ауру взаємоповаги, взаємодовіри, взаємодопомоги і взаємо відповідальності.

Україна повинна розробити власну стратегію соціально-економічного розвитку, орієнтовану на підвищення якості життя, людський розвиток, що спроможна забезпечити зближення інтересів державної (територіальної) владної еліти з мешканцями країни. Мова йде про ефективне використання внутрішнього ресурсу системи в контексті ідеології формування заможного, здорового населення країни. Фундаментом стійкого соціально-економічного розвитку на основі об'єднання інтересів усіх людей є реальна державна політика орієнтована на розвиток людини, що обумовлює успішний розвиток країни.

У побудові ефективної соціально-економічної системи в умовах невизначеності соціальна відповідальність владних органів управління проявляється у покращенні життя людини, розвитку людського капіталу та відбувається шляхом впровадження у практику управління сучасних підходів, нових форм, методів, механізмів, технологій, що стимулюють прискорений інноваційний розвиток держави.

В Україні системна криза охопила головні сфери орієнтації суспільства: політичну, економічну, культурну, соціальну та негативно вплинула на ефективність підготовки та реалізації державних рішень. Головною причиною виникнення такої кризи є внутрішній стан суспільно-економічних відносин в країні, обумовлений недосконалістю системи державного управління.

Декларуючи свою орієнтацію на потреби і інтереси людини, органи державної влади фактично не мають чіткого вектору стратегічного розвитку країни, який базувався б на ідеології (національній ідеї) об'єднання людей, зміцнення людського і соціального капіталів. У той самий час в якості державної стратегії піднімається питання щодо приєднання до ЄС. Але це є лише технологічними засобами (інструментами) реалізації державної політики тому незрозуміло, у чиїх це буде інтересах у найближчому майбутньому. Сама ж стратегія трансформації України в демократичну,

соціально-правову державу зовсім інше, значно глибше ніж приєднання до якогось союзу.

Дійсно, спочатку потрібно усвідомити, що Україна – унікальна держава має свою історією, культуру, традиції, ментальність, володіє природними ресурсами та якісним людським капіталом. Тому шлях до формування демократичної, соціальної, правової, успішної держави має бути особливим. Досвід країн-лідерів може слугувати лише загальним орієнтиром соціально-економічного розвитку нашої держави. Саме тому дослідження цього питання базується на таких положеннях:

1. дослідження проводилось за логікою: від людини з її потребами та інтересами (найвища потреба людини – потреба у самореалізації) до сутності модернізації державного управління у цьому напрямі;

2. Україна розглядається як країна з особливою ментальністю населення і дуже малим запасом соціального капіталу, у зв'язку з чим система державного управління повинна обрати свій специфічний вектор соціально-економічного розвитку і відповідну технологію його реалізації;

3. діючий механізм державного управління має таку особливість – «працює вручну» через адміністративний тиск зверху вниз без урахування кінцевих результатів діяльності державних (владних) структур, що визначають рівень задоволення потреб і інтересів людини. У зв'язку з цим система державного управління потребує суттєвих змін у напрямі впливу людей на діяльність структур державного (територіального) управління;

4. система державного управління розглядається з точки зору діяльності владних структур макро-, мезо-, микрорівнях.

5. запропонована траєкторія кардинальних змін у системі державного управління, що на відміну від традиційної має зворотній зв'язок з населенням країни.

Оскільки органи державного (територіального) управління існують для створення сприятливих умов для життя і розвитку людини, зміни у системі державного управління повинні здійснюватися саме в інтересах

забезпечення таких умов для людини. Нова парадигма управління державою покликана створити умови сталого розвитку громадянського суспільства, з урахуванням інтересів кожної людини, зниження соціальної нерівності, зменшення бідності, зміцнення здоров'я населення, тривалість життя та забезпечити людський розвиток та якість життя.

Впровадження креативних, нестандартних підходів до управління дозволить подолати сучасні виклики та сформувати державну політику орієнтовану на розвиток людини, яка є головним об'єктом і одночасно суб'єктом дій державної влади. У цьому підході розкривається сутність людини не взагалі, а таким чином, щоб можна було наблизитися до реалізації управлінського впливу на людину як особистість та умови її життя в контексті забезпечення гуманітарного розвитку країни.

На рисунку 1.3 наведено характеристика людини за позицій особистих якостей, потреб , інтересів та фактори, забезпечення якості життя. Людина як особистість має певні потреби та інтереси, які стають підґрунтям її діяльності щодо потреб людей. Тобто потреби є двигуном діяльності людини. Але часто задоволення множини потреб конкретної людини не залежить від діяльності самої людини. Вони обумовлені діями певних владних структур, місією яких є сприяння формуванню необхідних умов для задоволення цієї множини потреб.

Людина як особистість має притаманні їй якості та зручності, які відділяють одну особистість від іншої (різні риси характеру, психомоторні якості, цінності, соціотипу, професійно-особистостні якості, різні здібності та ін.). Ці різні якості можуть бути дані людині від природи, можуть бути надбані у процесі соціалізації та можуть бути природні, які корегувались у процесі життя під впливом оточуючого середовища.

Покращення якості життя є ключовим пріоритетом соціально-економічної політики, оскільки є передумовою створення конкурентоздатної країни, залучення фінансових, інвестиційних ресурсів, зміцнення людського

капіталу. Якість життя є одночасно і засобом і метою створення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку країни [97].

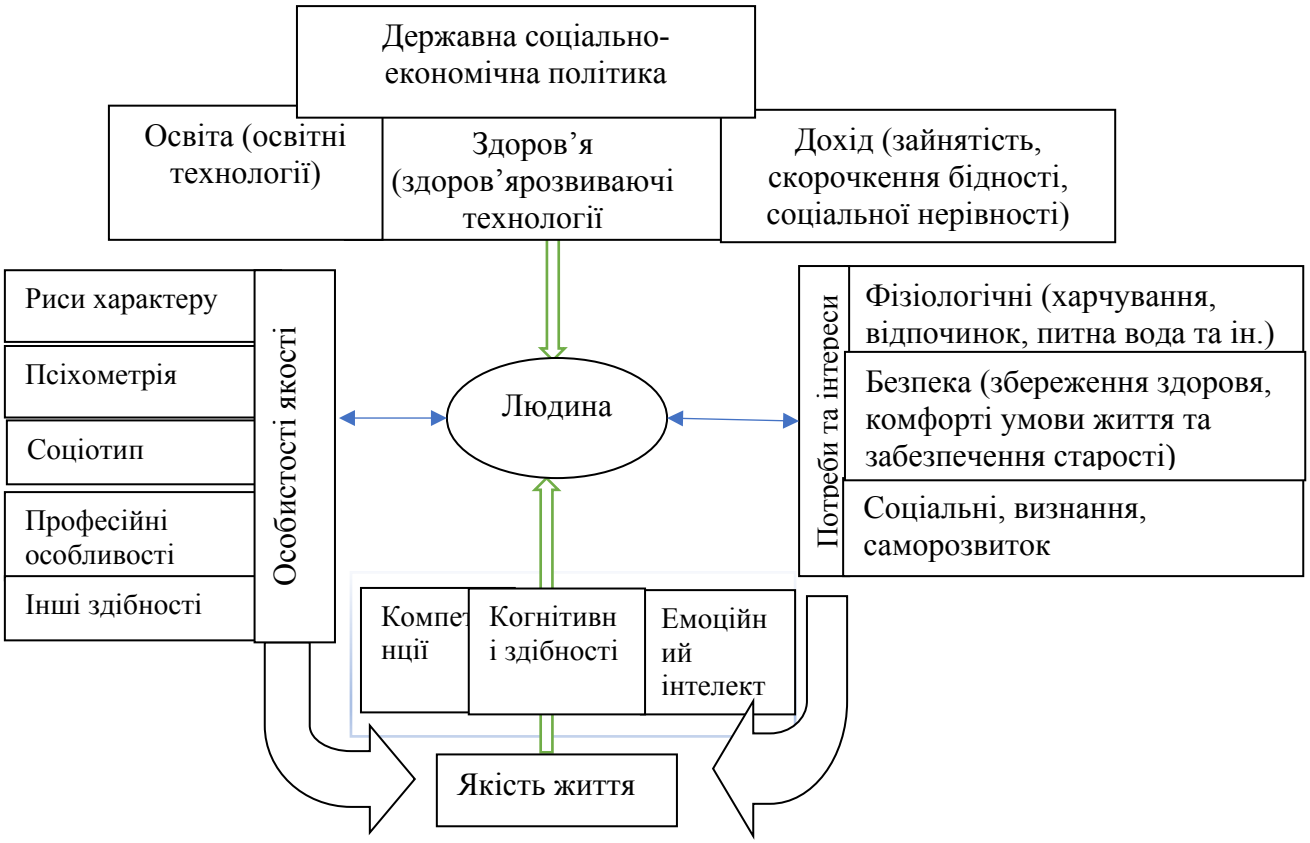


Рис. 1.3. Фактори забезпечення якості життя.

На рис 1.3 виділені фактори забезпечення якості життя, які спортивна індустрія здатна задовільнити. Розглянемо деякі фактори окремо. Так компетенції представляють професійні уміння у галузі своєї діяльності (підготовка та проведення тренування, розробка стратегії, ведення бухгалтерського обліку та ін.) Когнітивні здібності у сучасному світі є важливі та проявляються у системному, стратегічному аналітичному мисленні. Емоційний інтелект включає такі здібності: схильність до сумісної співпраці, вміння ефективно здійснювати перетворення та ін. [236]. Основні складові емоційного інтелекту: самосвідомість (здатність розуміти свої сильні та слабкі позиції, мотиви, цінності); самоконтроль (здатність контролювати негативні імпульси та емоції); емпатія (здатність розуміти стан інших людей); соціальні навички (вміння налаштовувати відносини з іншими

людьми). Відзначимо, що у людини у процесі соціального досвіду формується певний рівень емоційного інтелекту. Але завдяки постійній практиці та спілкуванню ці навички можливо розвивати та зміцнювати. Самореалізація особистості – достатньо довготривалий стан задоволень людини, коли досягнуто високий рівень душевного комфорту на основі задоволення потреб пов'язаних з багажем можливостей і бажань.

Потрібно зрозуміти, що рівень самореалізації людини у сферах життєдіяльності визначає якість життя людини. Однак цей показник – особливий, потенційні можливості якого ще не оцінено вітчизняною наукою. Таким чином, сутність життя є самореалізація особистості протягом життя. Але самореалізація повинна здійснюватися в умовах моралі і національної свідомості. Оскільки сутність моралі полягає в повазі до інших людей та природи, самореалізація особистості не повинна здійснюватися за рахунок погіршення умов життя та душевного комфорту інших людей. Потреби кожної людини є джерелом економічної діяльності людей та задовольняються в результаті доцільної трудової праці людей які працюють в різних організаціях. Якщо потреби людини не задовольняються, це є наслідком неефективної економіки та управління. Тобто праця людей у такому випадку організована невдало – чи на виготовлення продукту (товарів чи послуг), чи на стадіях забезпечення їх розподілу, обміну та використання. Маючи на увазі, що сутність економіки становить сукупність виробничих відносин між людьми саме на цих стадіях.

Спортивна індустрія здатна задовільнити та позитивно вплинути на зміцнення здоров'я, підвищення рівня емоційного інтелекту, вплинути на розвиток людського і соціального капіталів в цілому, що матиме позитивні наслідки соціально-економічного розвитку країни, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Згідно зі звітом « про розвиток людства (ООН, 2020) [286], програмами розвитку з метою оцінки впливу соціально-економічних політик на якість життя використовується наступна класифікація (типологія) країн

відповідно до стану розвитку: високо розвинуті країни; розвинуті країни; країни, що розвиваються; недостатньо розвинуті країни. З метою оцінки використовується інтегральний показник- індекс людського розвитку (ІЛР), який є комплексним зрівняним показником для країн тя. Індекс людського розвитку розраховується з 1990 р., є зведеним та вимірює середнє значення досягнень у трьох основних вимірах людського розвитку: здоров'я, знання та рівень життя. Країни розподілені на чотири великі категорії, виходячи з їх показнику індексу людського розвитку: дуже високий (66 країн); високий (53 країни); середній (37країни); низький (33 країни). Україна відноситься до країн з високим рівнем індексу людського розвитку. Станом на 2020 р. він склав 0,779 та посіла 88 позицію серед 189 країн (між Азербайджаном та Домініканською республікою). Тоді як Польща знаходиться на 35 позиції, Чехія -27, Литва – 34 та входять у склад країн з дуже високим індексом людського розвитку. Динаміка індексу людського роз-витку України за період 1990-2020 рр. наведено у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Динаміка індексу людського розвитку України за період 1990-2020 рр.

Рік	Очікувана тривалість життя при народженні	Очікувана кількість років навчання	Середня кількість років навчання	ВНД на душу населення (ПКС 2011 року в доларах США)	Значення ІЛР
1990	70,42	12,40	9,10	10,74	0,705
1995	66,79	12,20	10,00	4,99	0,664
2000	67,3	13,00	10,70	4,67	0,671
2005	67,72	14,60	11,20	7,21	0,715
2010	70,44	14,80	11,30	7,72	0,732
2015	71,38	14,90	11,30	7,37	0,742
2018	71,68	15,10	11,30	7,60	0,746
2019	71,98	15,10	11,30	7,67	0,750
2020	71,76	15,10	11,30	7,99	0,779

Загрозливого рівня досягли показники тривалості життя населення. З 1990 р. до 2006 рр. відбувалось зниження цього показника, але 2006 по теперішній час показник має позитивну динаміку та складає у 2020 році –

71,76 років (обидві статті); 66,69 років чоловіки; 76,72 – жінки рисунок рис 1.4.

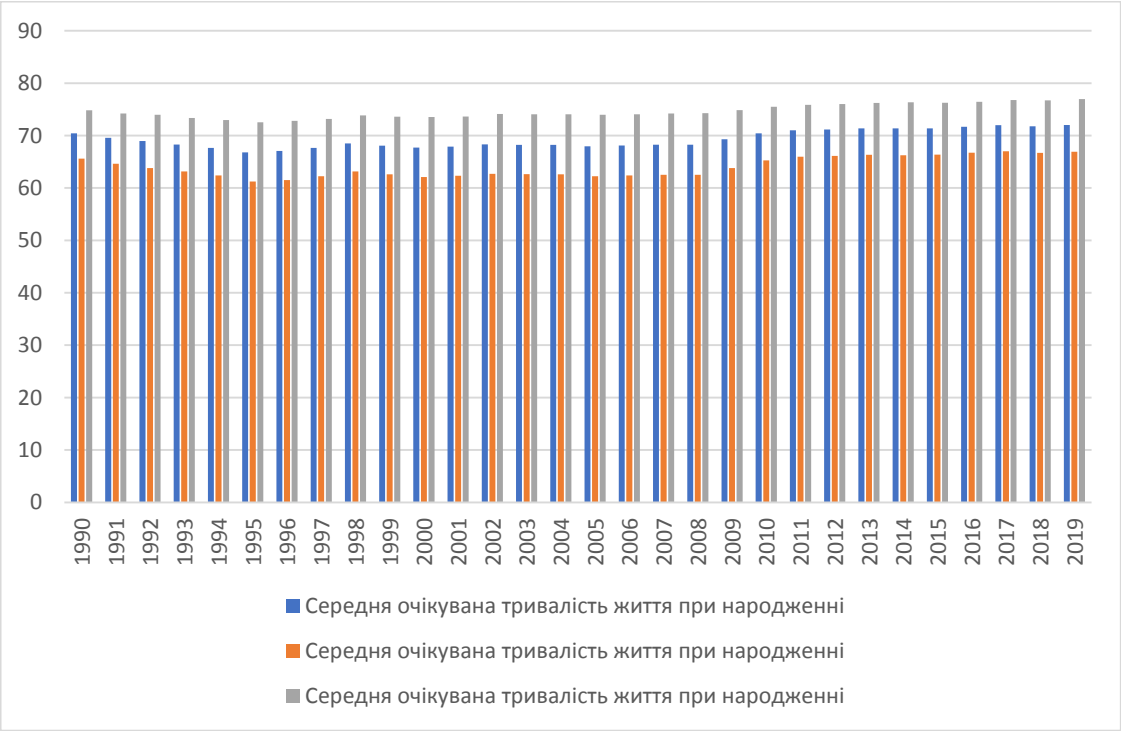


Рис. 1.4 Середня очикуванність тривалості життя в Україні 1990-2019 рр.

До основних чинників, що послаблюють якість життя, а відповідно мають негативний вплив на успішний соціально-економічний розвиток країни відноситься:

1. рівень розвитку спортивної індустрії, охорони здоров’я,. за такими критеріями Україна значно відстає від країн-лідерів;

2. фінансування розвитку людського капіталу. видатки на фізичну культуру і спорт (цільова складова спортивної індустрії) є незначними у порівнянні з країнами лідерами. але простежується незначна позитивна динаміка цього показника. При рівні витрат на профілактику захворювань, формування здорового способу життя та фізичної активності нижче 5% обсягу ВВП, за оцінками експертів ВОО, економіка стає неефективною [276]. Для порівняння: витрати на зміцнення здоров’я людини у Німеччині

складають – 13%, Фінляндії – 9%, Великобританії – 8,3%. В Україні – 1,3% [256, 268, 278];

Демографічні зміни. За роки незалежності чисельність населення зменшилась майже на 10 млн. осіб, ще на 3-5 млн. українців, що здійснюють трудову діяльність, посилюються процеси виїзду на роботу в інші країни.

Україна має слабку (неконкурентоспроможну) економіку яка не здатна задовольнити потреб основної частини населення. Відмітимо два чинника: в українській практиці людський капітал природні ресурси використовується неефективно. Державні органи влади не в змозі організувати ефективну працю людей, тобто задіяти людський капітал у формуванні багатства країни. Проектний, на базі констатуючого. Другий: неефективне державне управління зумовило виникнення системної кризи. Вона охопила всі сфери організації суспільства – політичну, економічну, культурну, соціальну і характеризується не тільки наявністю істотних внутрішніх суперечностей, але і їх взаємовпливом.

Це нагадує безвихідну ситуацію (замкнуте коло), коли неможливо вирішити жодне масштабне контекстне питання. Потрібна якась міцна суспільна основа, яка стала б джерелом тої сили, яка б допомогла «розірвати» це замкнуте коло. За деякими спостереженнями, якою суспільною основою може стати соціальний капітал, але потрібно глибше зануритися в його сутність і вивчити особливості вітчизняного соціального капіталу з позицій його потенційних можливостей бути підґрунтям та імпульсом трансформаційних процесів в Україні.

Термін «соціальний капітал» виник з 90-х років і швидко привернув увагу до себе вчених усього світу.

Соціальний капітал – це норми, неформальні форми та цінності, які роблять можливим колективні дії у групах людей [218]. Вплив соціального капіталу на економічний розвиток країни (Поліщук В.О.), соціальну політику (Сидорина Т.Ю.), відтворення населення (Саградов А.А.), фізичний капітал (Шихарев П.Н.) приділяли вчені ближнього зарубіжжя. У праці [6]

розглянуто питання взаємозв'язку соціального капіталу і розшарування населення на бідних і багатих, а також структури і функції соціального капіталу. Серед українських учених які приділяли увагу соціальному капіталу (Геєць В., Заєць Т., Колот А., Коценко В. та ін.) можна виділити такі підходи до визначення соціального капіталу, у яких робляться спроби по-перше, чітко структурувати соціальний капітал та повязати його з іншими видами капіталу (Грішанова О.), по-друге, дослідити його вплив на здоровя населення **(**Левчук Н,**)**.

Відзначимо основні чинники малого запасу соціального капіталу в Україні й обґрунтувати концептуальні напрямки його нарощування завдяки відповідним управлінським діям (рис. 1.5). Аналіз попередніх досліджень та узагальнень особистих досягнень дає змогу автору визначити свою інтерпретацію поняття «соціальний капітал».

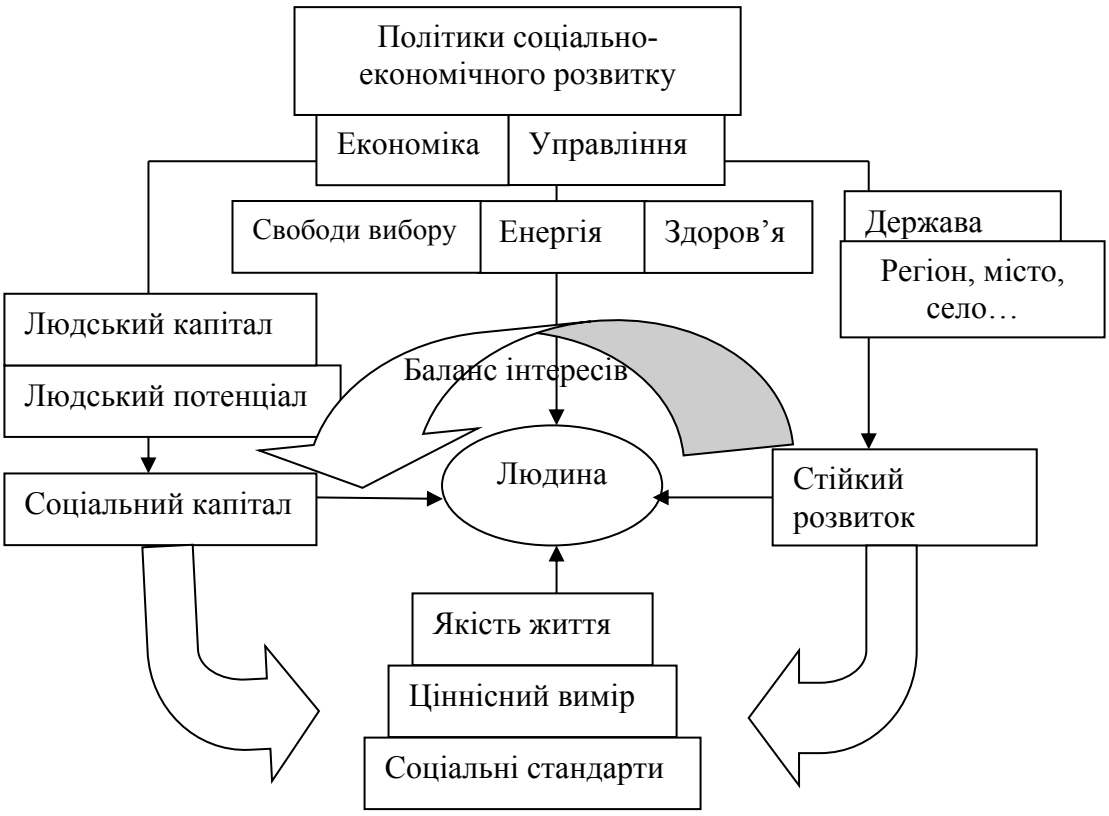


Рис. 1.5. Людина у балансі інтересів соціально-економічного розвитку

Усі вітчизняні дослідники соціального капіталу дійшли висновку про те, що запас цього капіталу в Україні дуже низький, а вплив його на модернізацію економіки держави і суспільства дуже високий, але відкритим залишається питання особливостей соціального капіталу в Україні і можливостей його нарощування саме для забезпечення модернізації [34, 128].

Соціальний капітал – це специфічна характеристика суспільства, яка відображає згуртованість людей, в основі якої – довіра і взаємодопомога. Останні зі свого боку, базуються на загально усвідомлених нормах і цінностях, що сприяють їх об'єднанню й успішному вирішенню суспільних проблем спільними зусиллями.

Виходячи з цього виникає потреба визначитися чому більшість фахівців прийшли до висновку, що в Україні дуже малий запас соціального капіталу. На підставі соціально-історичного аналізу визначається основні чинники руйнування соціального капіталу країни. Всю сукупність чинників поділимо на три групи, базуючись на наступних історично-хронологічних позиціях (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Чинники руйнування соціального капіталу в Україні

Чинники	Період	Сутність
Перша група	1991 – 2020 рр. наслідок неефективних дій (політичних, економічних, управлінських і ін.)	1.Масова недовіра до влади; 2.Різке розшарування населення на бідних і багатих не за результатами праці, корисної для суспільства
Друга група	Виникла з 1939 р. (приєднання західної України а проявилося за часи незалежності)	1. Протиставлення «героїв» однієї географічної частини країни іншим; 2.Протиставлення мов
Третя група	Історичні коріння	1. Самоізоляція від вирішення соціальних проблем; 2. Заздрощі (непрофесіоналізм, аморальність, амбіційність, жадібність і ін.)

Метою є зробити спробу пояснення присутності цих чинників у історичному контексті розвитку. Україна впродовж століть перебувала під протекторатом інших країн, не мала своїй державності. Наслідок – викликало приниження людської гідності, крім того усвідомлене відчуження людини від суспільних проблем. По-перше.

По-друге, неповага до чужої праці (через те, що країна багата на природні ресурси). Цей фактор підтверджується як низьким рівнем винагороди за працю впродовж історії України, так і відчуженням інтересів влади від інтересів людини.

У цілому автор не претендує на ґрунтовне пояснення причин викликання зазначених чинників роз'єднання (треба вивчати), і низького запасу соціального капіталу України, але дії цих факторів де-факто неможливо ігнорувати, проектуючи позитивні трансформаційні процеси на майбутнє.

Отже можна зробити висновок – саме низька самодостатність більшості людей України, яка зумовлена історією країни є підґрунтям заздрощів і самоізоляції від суспільних проблем. Такий висновок має конструктивний характер у двох аспектах:

1. допомагає пояснити, на думку автора, дії решти чинників роз'єднання українців;

2. дає можливість розв'язання проблемних питань щодо соціально-економічного розвитку.

В умовах системної кризи потрібно шукати саме такі проблемні місця (йдеться про низький рівень самодостатності людини), які є ключовою причиною появи основних чинників руйнування соціального капіталу.

Тобто в основі – низька самодостатність, прихована невпевненість в собі (а тому глибока неповага до тих хто займає вищі посади при наявності зовнішньої поваги). Самодостатні політики ніколи б не загострювали мовні питання, не нав'язували б «героїв», а люди не реагували б на ці проблеми.

На думку автора підвищення рівня самодостатності людини є головним у нарощуванні соціального капіталу України і як наслідок, джерелом успішної модернізації економіки, держави і суспільства. Тобто в основі модернізації знаходиться людина для якої і за допомогою якої здійснюється ця модернізація.

У зв'язку з наведеним висновком можна висунути гіпотезу: якщо вдасться визначити шляхи підвищення самодостатності більшості людей України, то реальним стане нарощування соціального капіталу і відповідно можна буде говорити про позитивні трансформаційні процеси в українському суспільстві.

Проектування концептуальних напрямків нарощування соціального капіталу. Самодостатність – є категорія специфічності ментальності В Україні низька самодостатність більшості людей сформована протягом століть. Підвищити цю категорію реально за умов сприяння усієї системи державного управління, а підхід до вирішення питання нарощування соціального капіталу буде системним.

Висновок – людина має високий рівень самореалізації у всіх сферах життєдіяльності стає самодостатньою, упевненою у собі. Але це не може бути здійснено у житті поки людина залишається об'єктом маніпулювання в чинній системі державного управління. Саме тому самореалізація людини здійснюється не тільки у перехованих сферах життєдіяльності а й завдяки тому, що людина буде відчувати себе суб'єктом побудови держави, звільняючись від комплексу об'єкту маніпулювання.

Це може трапитись за умов посилення справжньої демократизації державного управління (підвищення ефективності прозорості діяльності), і в першу чергу шляхом впливової участі людини у цьому процесі.

Таким чином, виявляються основні концептуальні напрямки підвищення ступеня самодостатності більшості людей України (рис. 1.6).

Рис. 1.6. Концептуальні напрями нарощування соціального капіталу шляхом підвищення ступеня самодостатності людини.

Отже виникає проблема пошуку технологічних засобів цих двох концептуальних напрямків нарощування соціального капіталу в такий спосіб, щоб через систему управлінських дій реалізувати їх на практиці.

Гуманістична концепція управління. Останнім часом актуальною стає проблема людського фактору як в практиці, так і в теорії управління. Первинний погляд на людину, що представлені в концепціях антропологізму, антропософії та антропоцентризму надають управлінцям уявлення про людину, як живу системну єдність фізичного і духовного, природного і соціального, справжнього і набутого. Цього замало.

За допомогою класичних шкіл управління, що викликані потребам промислових, інформаційних революцій, вдавалося на деякий час інтенсифікувати людський фактор (людський потенціал, людський капітал). Однак прискорення інноваційного розвитку і демократизації суспільства відбувається шляхом включиності людей у виробництво матеріальних і духовних цінностей.

Управлінцям пропонується новий інструментарій активізації людського потенціалу. Застосування наробок школи людських відносин значно вплинули на створення комфортного морально-психологічного клімату у колективі, за якими досягаються більш високі економічні показники.

На сучасному етапі ефективність управління персоналом вимірюється ефективністю мотивації, а ефективність управління організаційно-технічними ресурсами – ефективною організацією праці.

Соціально-ринкова економіка є основою цивілізаційного розвитку суспільства, створення умов життя, життя, що вирішили програми індустріалізації економіки і підготували базу для функціонування постіндустріальної економіки (інформаційної економіки).

Зусиллями менеджменту розвинуті виробничі сили як самодостатній фактор вирішення фундаментальних завдань суспільного призначення науки, техніки, технології. Проте вже на індустріальному етапі розвитку цивілізації людство почало відчувати і усвідомлювати духовний дискомфорт. Здається, що надбання промислових і науково-технічних революцій мали інтенсифікувати духовне життя людини, подарувати їм надію на здійснення мрії про гармонійні між людські стосунки, про досягнення ідеалів гуманізму і демократії.

Однак цьому погляду чомусь не судилося статися. Європейські наукові діячі першими звернули увагу на культурну кризу, породжену однобічністю цивілізаційного руху (Шпенглер – «Загибель Європи», А.Тойнбі – «Історія цивілізації», Ф.Ніцше – «Несвоєчасні роздуми», та ін.). Вітчизняний учений М.Шепелєв доводить, що «однобічна» цивілізація простежується в руйнації культурних цінностей полікультурного ландшафту світу, заміщені культурних відносин технологічними та поширенням антикультури, руйнації традиційних соціальних інститутів, в кризі модерної моделі держави-нації та пов’язаних з нею механізмів соціального регулювання і соціального захисту людини. А звідки і бурхливий потік асоціалізації, що загрожує втратою людського в людині [230].

Однак – це протиріччя між об’єктивним характером розвитку техносфери і суб’єктивним характером розвитку духовного життя. НТП – об’єктивна реальність. Техносфера –бездушна і не розглядає питання:

1. куди спрямовані наукові дослідження в галузі кібернетики і ін.

2. куди спрямовані новітні досягнення в галузі виробництва, техніки, технології.

Немає різниці між створюючим і руйнуючим характером їх використання. Але її розвиток відбувається за планами і інтересами людей, які разом є і виробничою силою і духовною субстанцією.

Вибір в яку сферу – технічну чи духовну – укладені результати праці залежить від людини. Сьогодні випириджаючи поступають до техносфери. На думку Ю. Н. Лапигіна «системи в яких деякий елемент (центральна підсистема) грає головну роль в її функціонуванні, називають централізованими.

В контексті проблеми можна констатувати, що в техносфері діє два взаємопов'язаних центра: техноцентризм представляє об'єктивну реальність; людиноцентризм – суб'єктивну реальність. Другий підпорядкований першому (в ньому принижені, а можливо й неусвідомлені, дійсно людські цінності), але без нього неможливо існування першого.

У сучасних умовах обидва компоненти – техноцентризм і людино центризм – є підсистемами техносфери як пануючого феномену. Доки техносфер ний процес не буде підпорядкований дійсним ціннісним орієнтаціям суспільства, він уявлятиме безкінечний танок бездуховності, елементами якого є – ВВП, рентабельність, продуктивність, результатом – прибуток.

Теорія невизначеності, не лінійності (вірогідність настання події) складає методологічну основу професійної діяльності сучасного управлінця, бо людський фактор є похідним багатьох як усвідомлених, так і афективних дій. Сінергетичний ефект управлінця виявляється в таких ознаках:

- добрий настрій;
- високий рівень творчої самореалізації персоналу;
- активна участь персоналу в самоуправлінні громадським життям;
- позитивно результативний прояв консолідації колективу і ін.

Ці показники пов’язані з домінуючою базою суспільних цінностей, а саме гуманізмом. Природний стан людино центризму установиться тільки тоді, коли його самоцінністю стане гуманізм. Поки людино центризм не перетворився у свій природний стан, ми маємо розглядати співвідношення між техносферою і гуманоцентризмом головним підґрунтям для цього є співвідношення між цілями і засобами їхнього функціонування табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Співвідношення в системі цінностей «цілі – засоби»

Суспільні цінності	Техносфера		Гуманоцентризм
	техноцентризм	людинорцинтризм	
Ціль	НТП	НТП	Людина
Засоби	Людина, як виробнича сила	Активна, творча, самодостатня людина	НТП

Термін «гуманізм» введено германським педагогом Ф. Нитхаммером і відповідав певним соціальним потребам:

1. Пошук шляхів до сполучення інтересів особистості і суспільства.
2. Акцентуації людини для іншої людини тільки як цілі і ніколи засобу.
3. Актуалізація можливостей людини, культивації її позитивних якостей.

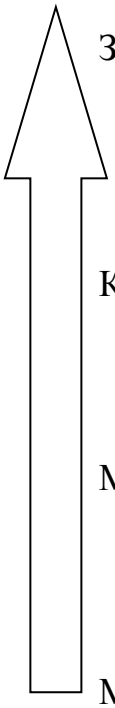
Тобто гуманізм став мрією і ідеалом людства і уявляє – «систему поглядів, що історично змінюється і визнає цінність людини як особистості, його права на свободу, розвиток і проявління своїх здібностей та вважає, що благо людини є критерієм оцінки соціальних інститутів, а принципи рівності, справедливості, людяності бажаною нормою між людських відносин» [фил енц словар, 1983г.].

В основним методах управління практично відчутні прямі посилання на гуманізм, хоча більшість з них мають певний акцент.

Гуманізм як управлінський інструмент але навчити йому не можна він складається, стимулюється усім комплексом духовного життя. Управлінський гуманізм як інтегрована ціннісна орієнтація організацій

матиме законодавчо-нормативне підґрунтя. А це залежатиме від цільових установок державних органів влади і громадських організацій.

Соціалізація не тотожна гуманізації. Суттєва відмінність між соціалізацією і гуманізацією заключається в тому, що ознаками першої є орієнтація на соціальні цінності, а другої на загальнолюдські (рис. 1.7).



Тип суспільних відносин	Інтегральна цілісна основа	Сутність (характеристика)
Загальнолюдські	Гуманізм	Має загальну суспільну значимість і є фундаментальною самоцінністю людства подібно ядру атома, яка упорядковує, ціле спрямовує, координує енергетичний струм усіх соціальних груп і спільнот
Корпоративні	Соціальне партнерство	Гарантує сталі взаємовигідні відносини між найманими працівниками і роботодавцями
Між групові	Взаємосприятливість	Забезпечує найкращі показники в досягненні виробничих завдань і взаємостимулюванні якісної характеристики між людських відносин.
Міжособистісні	Взаємоповага	Має силу взаєморозуміння, взаємодопомоги і відкритості в професійних і громадських стосунках.

Рис. 1.7. Ціннісні основи суспільних відносин

Кожен з типів відносин має орієнтацію на свою цілісну підсистему. Кожна підсистема має інтегральну основу або самоцінність навколо якої обертаються притаманні ним соціальні цінності.

Вершиною суспільного розвитку є перехід до якісно нових правил взаємодії людей у міжособистісних, між групових, корпоративних відносинах, де буде діяти концепція гуманізму як основа як фактор пріоритету духовно орієнтованих відносин з урахуванням усіх верств населення.

Є філософські істини, які сформувалися – людина це міра всіх речей, людина річ у собі, людина – це мета і засіб одночасно. Пізніше було визначено, що людина є біосоціальною істотою, яку необхідно розглядати як особистість і як головну продуктивну силу суспільства.

Як особистість людина має певні риси характеру, професійно-особистісні якості (включаючи моральність), психомоторні властивості, здібності, цінності, стан здоров'я, фізіологічні особливості тощо.

Частина з цих якостей природні, частина придбана в процесі соціалізації на основі природних задатків. Наслідком суспільності особистісних якостей у людини формуються потреби які є рушійною силою її діяльності. Згідно з парадигмою А.Маслоу, ієрархія потреб людини будується від базового рівня – фізіологічних потреб – до вищого рівня – потреби у самореалізації у всіх сферах життєдіяльності.

Кожна людина знаходиться у п'яти сферах життєдіяльності – 1. трудова, 2. родина, 3. місце проживання і відпочинку, 4. освіта, 5. проживання у країні та належність до держави.

Існування людини у всіх цих сферах через задоволення людей буде характеризувати рівень її самореалізації (задоволення) з таких позицій сенс життя у самому житті.

Людина як головна продуктивна сила суспільства стає джерелом задоволення як базових фізіологічних потреб через економічні фактори, так і особистої самореалізації у трудовій сфері. Тобто людина «робить» економіку на основі реалізації трудового (людського) потенціалу. Треба мати на увазі, що все що нас оточує і що ми споживаємо є продуктами та фізичної/інтелектуальної праці людини у взаємодії з природою. При цьому люди використовують різну техніку, інструменти, технології, які самі ж розробили і виготовили. Отже роль людини в економіці безперечно ключова.

Саме невміння формувати та використовувати трудовий (людський) потенціал країни робить вітчизняну економіку малоефективною і не

конкурентоспроможною. Це є також наслідком низької ефективності діючої системи державного управління.

Таким чином перед системою державного управління стратегічне завдання – цілеспрямовано сприяти самореалізації людини як особистості і головної продуктивної сили суспільства одночасно в інтересах усього суспільства і держави. Це можливо зробити тільки тоді, коли діяльність усіх державних структур на макро-, мезо-, макрорівнях буде чітко орієнтовано на людину, а саме на підвищення її рівні самореалізації у п’яти сферах.

Взагалі соціальний капітал характеризується згуртованістю нації, здатністю діяти разом в одному напрямі на основі довіри до владних структур та один до одного.

Нажаль історичне минуле України яке багато в чому обумовило ментальність населення та неефективність дії органів державної влади упродовж незалежності сприяло роз єднанню нації та різкому зменшенню запасу соціального капіталу.

Тому Україні в кризових умовах треба знайти те, що об’єднувало б націю навколо чогось значного і великого, що було б близьким, зрозумілим і цікавим кожному окремо і всім разом. І це не може бути тільки якийсь ідеї чи декларації в які вже ніхто не вірить. Це повинен бути курс стійкого розвитку країни, який містить ідеологію гуманоцентричного суспільства, певні стратегії розвитку та конкретні технології реалізації цих стратегій.

База курса – науковий фундамент, людино центричний підхід та системне управління (управління за цілями та кінцевим результатом), які характеризуються ступінем задоволення потреб і інтересів людини з урахування загальнолюдської моралі і національної свідомості.

Модернізація економіки пов’язана з людиноцетириською орієнтацією держу правління у векторі гуманоцентрічного розвитку цивілізації. А саме визначення людиноцентричнеих кінцевих результатів діяльності на всіх рівнях які б відображали рівень самореалізації особистості через задоволення основних потреб людини.

Сучасна система управління будується виходячи з теоретичного положення: що будь яка система є сукупність взаємодіючих і взаємопов’язаних складових у рамках певної цілісності.

В асоціативних системах якою є система державного управління, складовими є його структури на макро, мезо та макрорівнях, а цілісність взаємодій цих структур забезпечується наявністю загальної, але чітко суспільної цілі. Саме цієї головної цілі, яка пронизується зверху донизу, декомпозується на підцілі підкорюється діяльність цих структур – від центральних органів влади до місцевої. При цьому рівень досягнення цілей фіксується у кінцевих результатах діяльності всіх відповідних структур державного (територіального) управління, а відхилення від цілей обов’язково впливало на їх діяльність. Без зворотного зв’язку:

1. Система управління накопичує відхилення погрожуючи вибухом і руйнуванням (що і трапилось).

2. В ієрархії управління формується механізм непродуктивного впливу (саме зверху) на діяльність низчих рівнів.

Особливість діючої системи управління має деякі характерні ознаки, з яких виділимо основні.

По-перше, механізм ручного управління в системі прямого адміністрування (тиск зверху вниз).

По-друге, відсутність зворотного зв’язку (безвідповідальність за кінцеві результати), занижені вимоги до професіоналізму, низький рівень самореалізації самих держуправлінців, які мало задоволені можливостями творчого розвитку та мотивацією трудової діяльності.

По-третє, діяльність владних структур без чітко зазначених кінцевих результатів на мікро-, мезо-, і макрорівнях.

Показник «добробут» немає чітко кількісного виміру, тому відсутнє поступове та системне (ув’язка з іншими проектами і програмами), регулювання процесу його підвищення для людей. Тобто реальні ресурси не ефективно працюють на благо більшості населення саме через відсутність

зворотного зв’язку у системі управління (тобто впливу результатів на тих хто ці результати повинен забезпечувати).

Побудова ефективної системи управління саме в недосконалості визначення мети і кінцевого результату діяльності – головна причина негативних тенденцій усіх трансформацій.

Розкриттю поняття «добробут» та його змісту в тому числі з точки зору відображення «рівня життя» присвячена велика кількість наукових праць. Визначено, що цей показник, який побудований на статистичних даних (а тому розраховується як об’єктивний) і який характеризує у першу чергу середні показники доходу на душу населення з урахуванням різних верств населення, середню зарплату, середню платоспроможність, середні показники споживання того чи іншого продукту.

При цьому кожна людина як суб’єкт управління (а не тільки об’єкт) має особисте сприйняття рівня задоволення своїх потреб, що в показнику «добробут» зовсім не рахується. Тобто він проходить як би поза людиною, як особистістю і не відображає і не відношення до того, яким чином показники «добробуту» впливають на життя кожної людини.

У зв’язку з цим можна зробити висновок – показник «добробуту» життя населення не є людино центричним. Крім того він не може слугувати кінцевим результатом діяльності державних структур тому, що не здатен бути дійсним інструментом налагодження зворотного зв’язку в системі державного управління і не може відображати почуття окремої особистості до рівня задоволення її потреб.

Людиноцентричний показник характеризується: кількісною мірою рівня самореалізації окремої особистості: сукупність показників самореалізації кожної людини, дозволяє отримати інформацію про рівень задоволення потреб мешканців територій по всіх сферах їх життєдіяльності. Більш того, цей показник повинен ще надати інформацію; про причини незадоволення людини за кожним фактором у кожній з п’яти сфер

життєдіяльності людини, що дасть можливість почати процес впливу людини на формування планів соціально-економічного розвитку територій.

Людино центричний показник якість життя людини» характеризує суб'єктивне сприйняття людиною рівня задоволення своїх потреб як його особисте почуття комфортності свого життя. Ні які статистичні показники споживання чого-небудь на душу населення не здатні замінити таке живе сприйняття. Але у цього показника є, на перший погляд, недолік, який дає підґрунтя для його ігнорування академічною наукою. Мова йде про суб'єктивність. Дійсно цьому сприяє емоційний фон оцінювання людиною своїх потреб, який може впливати на правильність досліджень про цей рівень. Але такий недолік виправляється за допомогою унікальної технології (нижче розривається сутність показника ЯЖГ та можливості його об'єктивізації певним засобом. Відмітимо, що технологія його одержання допомагає вирішити ще одну надважливу проблему – участь людини в управлінні країною (рис. 1.8).

У дисертації розроблено і пропонуються заходи, що мають на меті стратегію розвитку спортивної індустрії і привернути увагу фахівців, органів державного (територіального) управління до планування, моніторингу та контролю ключових показників якості життя; забезпечити здійснення якості життя як ключового показника діяльності органів влади; сформувати систему показників стратегічного, оперативного моніторингу якості життя людини на всіх рівнях управління як показника ефективності державної політики соціально-економічного розвитку. Розгляд цього питання прямо стосується дисертації, оскільки здоровий спосіб життя та фізична активність виступають впливовими чинниками розвитку людського капіталу, а державна підтримка організацій спортивної індустрії є складовою частиною стратегії розвитку країни.

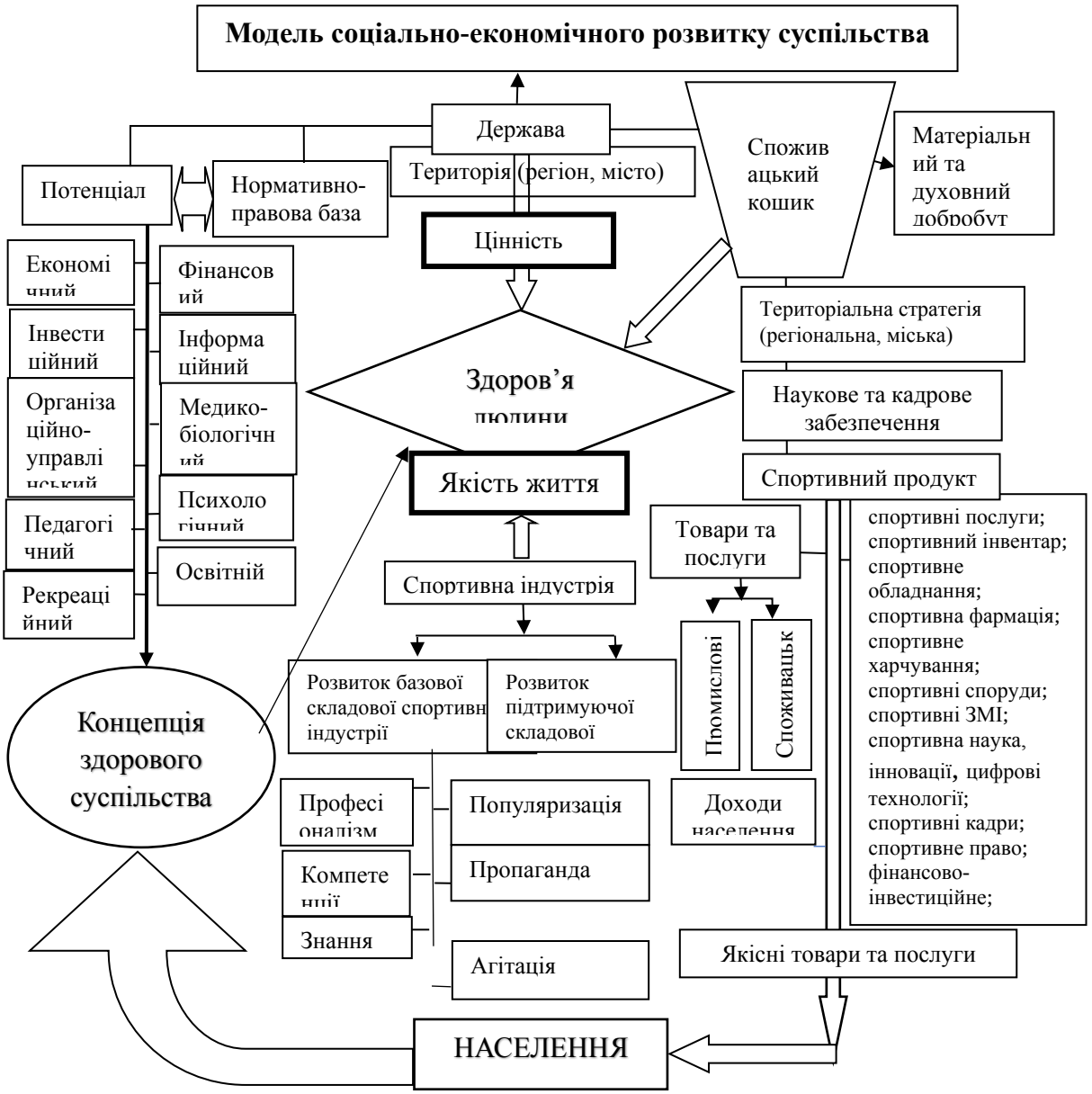


Рис. 1.8. Концептуальна модель впливу спортивної індустрії на соціально-економічний розвиток суспільства

Світовий досвід показує, що дієвим інструментом оздоровлення населення є профілактика захворювань, стимулювання людей до здорового способу життя, фізичної активності, що призводить до зміцнення людського і соціального капіталу. Саме вирішенню цих завдань держави з розвинутим соціально-економічним вектором приділяють особливу увагу.

Таким чином, стає зрозумілим, що саме здоров’я є ядром людського капіталу, бо без нього неможливе існування й інших складових, і немає більш важливого загальнонаціонального завдання, ніж поліпшення здоров'я населення. Сучасний стан здоров'я людей знаходиться на недостатньому рівні і цей факт негативно впливає на світову спільноту, потребуючи прийняття нестандартних управлінських рішень.

Для організаційного забезпечення, спрямованого на профілактику захворювань, за рахунок підвищення фізичної активності населення, необхідне впровадження актуальної державної спортивно-оздоровчої політики розвитку суспільства.

Сучасна спортивна політика багатьох розвинених держав світу побудована на розумінні того, що спорт - це галузь людської діяльності, яка цікавить громадян і має величезний потенціал для їх об'єднання, незалежно від віку чи соціального походження. При цьому більшість людей займаються спортивно-оздоровчою діяльністю в аматорських структурах. Розвиток професійного спорту набуває все більшого значення і в рівній мірі сприяє соціальній ролі спорту. На додаток до поліпшення здоров'я громадян спорт має освітній вимір і виконує соціальну, культурну та рекреаційну функцію. Крім того засобами спорту формується якісний людський та соціальний капітал. Соціальний капітал – це специфічна характеристика суспільства, яка відображає згуртованість людей, в основі якої – довіра і взаємодопомога. Останні зі свого боку, базуються на загально усвідомлених нормах і цінностях, що сприяють їх об’єднанню й успішному вирішенню суспільних проблем спільними зусиллями.

Таким чином, вплив органів державного (територіального) управління на формування здорового способу життя та фізичної активності забезпечується ефективною підтримкою спортивно-оздоровчої діяльності, яка включає наступні напрямки:

1. Залучення стейкхолдерів (уряд, наукові та громадські організації, бізнес) до активної взаємодії, спрямованої на підвищення фізичної активності серед населення.

2. Розробки на національному та територіальному рівнях заходів щодо сприяння підвищення фізичної активності в повсякденному житті, в тому числі за рахунок «активних засобів пересування», активного відпочинку, дозвілля і спорту (наприклад, створення відповідної інфраструктури для безпеки пішої ходи і їзди на велосипеді).

3. Проведення кампанії соціальної реклами з метою інформування населення про користь фізичної активності, створення стимулів до фізичної активності і пропаганди здорової поведінки.

4. Впровадження дієвих механізмів фінансування розвитку спортивної індустрії, підтримки діяльності організацій спортивної індустрії.

5. Ефективна політика, яка сприяє залученню інвестицій, зміцненню наукового потенціалу та прискоренню інновацій в спортивну індустрію.

Оскільки держава (органи державного управління) існує для людей (створювати сприятливі умови для життя і розвитку людини), тому зміни у системі державного управління повинні здійснюватися саме в інтересах забезпечення таких умов для людини. Ця істина, на жаль, ніяк не може знайти своє реальне місце в діях владних структур, починаючи «з верхів», що веде до безпліддя практично всіх трансформаційних процесів в Україні.

Сучасний процес становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки визначає необхідність і потребу прискореного розвитку соціально-орієнтованих галузей і сфер економіки. Підвищена увага, що проявляється до спорту з боку суспільства, держави і представників бізнесу дозволяє, з одного боку, вирішувати конкретні економічні, соціальні і організаційні завдання, з іншої - розвивати нові види підприємництва, ґрунтовані на взаємодії із спортом, що є новим об'єктом економічних стосунків. Економічна сторона спорту придбаває особливу актуальність у зв'язку з розвитком ринкових стосунків в спортивній індустрії, що пов'язано не тільки

зі збільшенням інвестицій і витрат для розвитку спорту, але і з формуванням дієвих ринкових механізмів розвитку спортивної індустрії. Понятійний апарат і основна термінологія нової області ринкових стосунків формувалися на інтуїтивному рівні, зважаючи на відсутність єдиного і загальноприйнятого тлумачення ряду об'єктивних і специфічних процесів, що розвиваються на стику спорту і бізнесу, таких як: продаж прав на телетрансляції спортивних подій, продаж прав на використання символіки спортивних подій і організацій, взаємовідношення спортсменів, клубів і агентів, і інших. Триває процес взаємодії спорту, держави і бізнесу в єдиному механізмі приватно-державного партнерства з вигідними умовами співпраці і привабливими інвестиційними перспективами для усіх зацікавлених учасників процесу, що обумовлює необхідність розвитку підприємницької діяльності суб'єктів спортивної індустрії.

1.3. Системний підхід до стратегічного розвитку спортивної індустрії

У сучасних умовах розвитку України слід зазначити багатофакторні явища соціально-економічного, соціально-психологічного, організаційно-управлінського, освітнього та економічного характеру. Спортивна індустрія набуває все більшого значення в житті сучасного суспільства і кожної людини зокрема. Враховуючи той факт, що спортивна індустрія торкається соціально-економічного аспекту життєдіяльності людини та функціонує в умовах ринкової економіки, доцільним, на наш погляд, є застосування системного підходу до розробки стратегічних заходів організаційно-економічного механізму управління фізичною культурою та спортом в Україні.

Економічні відносини в спортивній індустрії складні - в цих відносинах приймають участь велика кількість організацій, спортивних,

оздоровчих клубів, підприємств, спортсменів, тренерів, представників державної влади, вболівальників, та людей, які зацікавлені у своєму здоров'ї. Поглиблення реформування економіки суттєво впливає на розвиток спортивної індустрії в Україні, що характеризується змінами форм власності, форм господарювання, правил, прийомів управління фізичною культурою та спортом, якістю популяризації здорового способу життя. Сталий розвиток ринкової економіки має певні соціальні орієнтири на якість життєдіяльності населення, на виховання людини, яка має гармонійне поєднання в собі духовного багатства, моральну чистоту та фізичну досконалість через формування потреби у веденні здорового способу життя. Організаційна, управлінська та економічна діяльність у сфері фізичної культури та спорту направлена на задоволення зростаючих потреб населення в фізкультурно-оздоровчих послугах високої якості, які сприятимуть розвитку людського потенціалу, впровадженню європейської системи цінностей та розвитку спортивної індустрії на макро-, мезо-, і мікрорівнях.

Реформаційні процеси, що відбуваються в України спричиняють істотні зміни в усіх сферах суспільного життя. Цей факт обумовлює необхідність вирішення проблеми поступального інноваційного розвитку спортивної індустрії в умовах впровадження ринкових відносин на основі відповідного ефективного механізму державного регулювання та розбудови соціально орієнтованої економічної політики. За сучасних умов відбувається процес спеціалізації наукового знання, становлення наукових шкіл, дослідження розвитку спортивної індустрії та її вплив на формування здорового суспільства.

Відзначимо, що в зв'язку зі стрімким розвитком суспільства, поняття людського капіталу також значно розширюється. Сучасні дослідники дають йому різноманітні трактування. Так, наприклад, Бондаренко Г. І. вказує на те, що «під людським капіталом розуміються знання, навички та здібності людини, які сприяють зростанню його продуктивної сили і трудового

потенціалу» [18]. При цьому, Хмелева Г. А. дотримується думки, що «людський капітал являє собою сукупність інтелектуальних, психофізіологічних, мотиваційних активів людини, сформованих в результаті інвестицій в нього і впливають на результати його виробничої діяльності, умови і спосіб життя» [223].

В свою чергу, Корчагин Ю. А. описує людський капітал як «інтенсивний продуктивний і соціальний фактор розвитку і життєдіяльності суб'єкта, який нерозривно пов'язаний з людиною, з його інтелектом і менталітетом. Він формується за рахунок інвестицій у виховання, освіту, здоров'я, знання, підприємницьку здатність, інформаційне забезпечення, безпеку і економічну свободу населення, а також в науку, культуру і мистецтво» [100]. Тобто базовими складовими людського капіталу є ментальність народу (традиції і культура населення, в тому числі, ставлення до праці, сім'ї, законослухняність, на які визначальним чином історично впливали релігія, ступінь економічної свободи та умови життя), якість освіти, здоров'я, накопичення знань (рівень розвитку науки і конкурентоспроможність накопичених знань), конкуренція і економічна безпека, верховенство права, безпека бізнесу і громадян. Широке коло питань, пов’язаних із дослідженням проблематики управління розвитком національної, регіональної та секторальної економіки знайшло своє відображення у працях відомих вітчизняних вчених та зарубіжних фахівців: В. Бауєр, І. Бланк, В. Базилевич, А. Двігун та ін. Однак, не в повній мірі окресленою серед них є проблематика розробки соціально-ринкових механізмів розвитку спортивної індустрії, що створює умови для відбору та реалізації стратегії сталого довгострокового її розвитку.

Становлення соціально-ринкової економіки відбувається у світовому суспільстві достатньо довго та нерівномірно. Цей процес характеризується формуванням суспільства, яке досягло високого рівня добробуту та економічної стабільності, а також подальшим удосконаленням соціальної функції держави, зростанням витрат держави на соціальну сферу й розвитком

соціальної інфраструктури. Внутрішній стан суспільства та існуючі проблеми є реальним джерелом формування цілей соціально-економічного розвитку держави. Життя сучасного суспільства неможливе без передбачення майбутнього, визначення цілей і завдань його розвитку, обґрунтування засобів досягнення поставлених цілей, тобто без стратегії розвитку на певний період часу. Сутність державного управління соціально-економічним розвитком вимагає налагодженого цілепокладання, конкретного прогнозування, програмування та планування дій, визначення економічної політики держави щодо найважливіших економічних і соціальних процесів та формування ставлення до них держави в особі законодавчої та виконавчої влади, враховуючи вплив ринкової інфраструктури [43, 10, 268].

Конституція України (ст. 49) стверджує: “Держава дбає про розвиток фізичної культури і спорту, забезпечує санітарно-епідемічне благополуччя”. [98, 99] Охорона здоров’я, забезпечення умов для здорового способу життя, ефективних санітарно-гігієнічних заходів віднесені до переліку основних прав громадян України, які захищаються державою на підставі конституційних положень відповідно до міжнародних стандартів.

В Україні набуває поширення міжнародний рух “Спорт для всіх”, який розглядає спортивно-оздоровчі заняття як невід’ємне право кожного громадянина, незалежно від етнічних, вікових, статевих відмінностей, соціального статусу і можливостей. Це нове досягнення світового суспільства, яке має прихильників у багатьох країнах, спрямоване на зміцнення здоров’я і розвиток фізичної підготовленості населення за допомогою спортивних та рекреаційних видів оздоровчої рухової активності.

У Національній стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація» зазначено, що на початку XXI століття достатній рівень оздоровчої рухової активності (а це не менше ніж 4-5 занять на тиждень тривалістю не менше ніж 30 хвилин) мало лише 3% населення, середній рівень (2-3 заняття на тиждень) - 6%, низький рівень (1-2 заняття на тиждень) - 33 % населення.

З метою створення сприятливих умов для зміцнення здоров’я громадян потрібно здійснювати належну роботу щодо збільшення оздоровчої рухової активності населення, що в поєднанні з раціональним харчуванням, боротьбою зі шкідливими звичками, відповідними екологічними умовами забезпечує належний рівень здоров’я та високу тривалість активного життя громадян [153].

Принципово нова система соціально-економічних відносин, які формуються в Україні, має бути адекватно відтворена в соціальній політиці держави. Процес здійснення активної соціальної політики, спрямований на формування нової якості соціального буття, на підвищення індексу людського розвитку. У складній структурі суб’єктів соціального розвитку і здійснення соціальної політики безпосереднім і основним суб’єктом є особистість, індивідуальність. Жодне завдання соціального розвитку і соціальної політики не може бути розв’язане, якщо не будуть створені умови для самореалізації потенціалу людини.

Зауважимо, що компонент здоров'я стає найважливішим у трактуванні людського капіталу й у сучасних дослідників. Так, наприклад, Ковальова О. І. стверджує, що «людський капітал здоров'я виходить в своєму розумінні з системи цінностей людини і суспільства. Для будь-якої людини найціннішим є можливість зростання, благополуччя, соціального статусу, професійної кар'єри, що неможливо без здоров'я» [92]. В свою чергу, Єгорова Є. О. вказує на те, що до недавнього часу більше досліджень було присвячено капіталу освіти, який розглядався як головний фактор у формуванні людського капіталу. Однак на сучасному етапі все більше уваги приділяється капіталу здоров'я як невід'ємної і базової частини людського капіталу: «інвестиції в капітал здоров'я сприяють збільшенню працездатного віку населення, скороченню рівня захворюваності та смертності, що в цілому позитивно впливають на людський капітал» [64]. Також, звертається увага на тому, «що капітал здоров'я є невід'ємною частиною людського капіталу, інвестиції в

який виражаються в збереженні працездатності за рахунок зменшення захворюваності та збільшення продуктивного періоду життя» [287].

Поліпшити ситуацію можна за умови, якщо в центрі реформування системи господарювання й управління буде людина з її інтересами і проблемами. Однак, як свідчить досвід, реформування сфери соціального розвитку в Україні здійснюється непослідовно і суперечливо. Однією з причин такого становища є невизначеність загальних теоретичних положень. Нові умови господарювання вимагають перегляду теоретичних засад цієї складної проблеми. Крім того, входження України в європейське співтовариство накладає певні зобов'язання щодо врахування міжнародного досвіду впровадження ринкових організаційно-правових моделей соціального розвитку та сформованого рівня соціальних стандартів життя, а також розвитку соціальної інфраструктури, діяльність якої зорієнтована на задоволення соціально-культурних, духовних та інтелектуальних потреб людини.

Світова економіка знаходиться у нестабільному стані, вихід з якого може забезпечити нова хвиля нововведень, спроможних дати довгостроковий стимул наступному періоду зростання. Економічні відносини в спортивній індустрії складні, в них приймають участь велика кількість організацій, людей, які зацікавлені у своєму здоров'ї. Поглиблення реформування економіки суттєво впливає на розвиток спортивної індустрії, що характеризується змінами форм власності, форм господарювання, правил, прийомів управління фізичною культурою та спортом, якістю популяризації здорового способу життя та фізичною активністю. Основні суб'єкти спортивної індустрії: держава, користувачі спортивного продукту, наукові установи, виробники та ритейлери спортивних товарів (послуг) і постачальники (рис. 1.9).

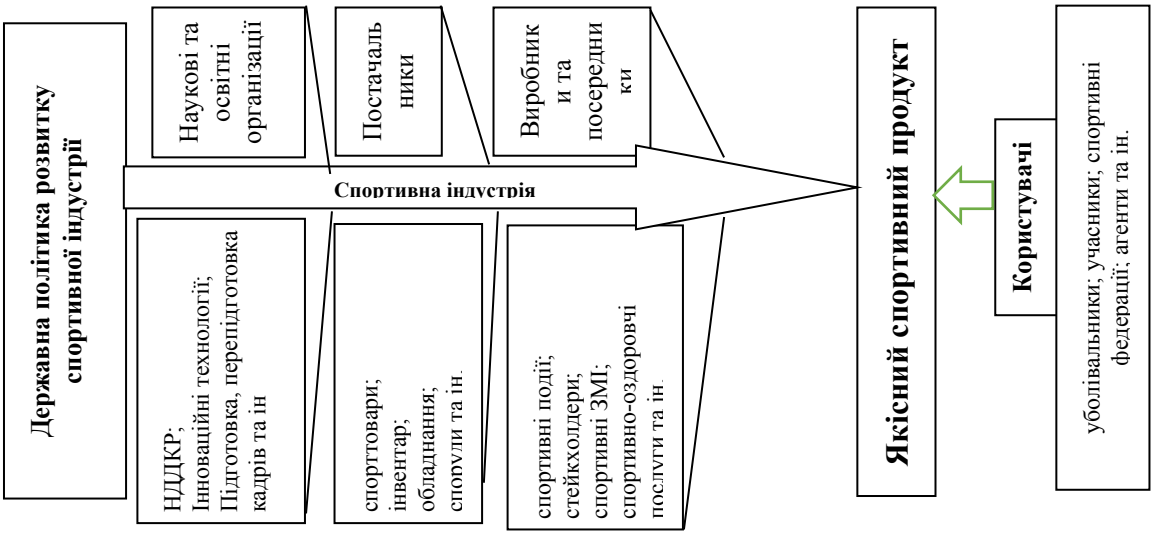


Рис. 1.9. Організаційна модель взаємодії суб’єктів ринку спортивної індустрії у виробництві спортивного продукту

Взаємодія державних органів влади та підприємницьких структур, зміна підходів до організації їх взаємодії, структурована таких напрямках: політичній (взаємодія політичних бізнес-еліт на державному та регіональному рівні у діапазоні від власних економічних інтересів до створення ефективного інституційного середовища та розвитку економіки), соціальній (соціальна відповідальність, соціальне партнерство у діапазоні від дотримання законодавства до добровільного розвитку у напрямку реалізації концепції сталого довгострокового розвитку) та економічній (економічні відносини державних органів усіх рівнів, комерційних структур та інституціональних посередників у діапазоні від інформаційного обміну і реалізації спільних соціально-економічних проектів до стратегій розвитку спортивної індустрії).

Процес управління взаємодією державних органів влади та підприємницьких структур складається із створення сприятливих інституційних умов державно-приватного співробітництва з урахуванням їх ролі у соціально-економічній системі; вибору, оцінки, організації реалізації ефективних форм, методів, підходів, механізмів взаємодії органів державної влади та суб'єктів підприємницьких секторів; прискорення інноваційного розвитку суб'єктів взаємодії в напрямі узгодження їх економічних інтересів

та посилення організаційного, фінансового, інформаційного, людського потенціалу для зміни якісних і кількісних характеристик результатів взаємодії.

Сприяння формуванню у людини здорового способу життя визначене законодавством України як один з основних напрямів державної політики, що передбачає необхідність багато секторальної діяльності, залучення до неї держави, громади, некомерційних і комерційних неурядових організацій та індивідуумів. Разом з тим, не менш актуальною є проблема забезпечення виконання вимог чинного законодавства щодо сприяння здоров'ю та здоровому способу життя з боку всіх суб'єктів суспільних відносин.

Проблема ефективного розвитку спортивної індустрії, як сегменту соціальної інфраструктури, має актуальне і самостійне значення для України. Займаючи в історичному та соціально-демографічному значенні «сполучне положення» між державою, роботодавцями та працівниками підприємств, організацій, спортивна індустрія все більше перетворюється в активний центр формування здорового способу життя населення, міцного людського капіталу, соціальної стратегії, розвитку економіки.

Поглиблення реформування економіки суттєво впливає на розвиток ринкових відносин у спортивній індустрії в Україні, що характеризується змінами форм власності, форм господарювання, правил, прийомів управління спортивною індустрією, якістю популяризації здорового способу життя. Сталий розвиток ринкової економіки має певні соціальні орієнтири на якість життєдіяльності населення, на виховання людини, яка має гармонійне поєднання в собі духовного багатства, моральну чистоту та фізичну досконаліть через формування потреби у веденні здорового способу життя.

Організаційна, управлінська та економічна діяльність організацій спортивної індустрії направлена на задоволення зростаючих потреб населення в спортивно-оздоровчих послугах високої якості, які сприятимуть розвитку людського потенціалу, впровадженню європейської системи цінностей та розвитку спортивної індустрії.

Сучасні тенденції розвитку Європейського Союзу вказують на стабільне відставання країн угрупування (в тому числі й України) від США за показниками рівня продуктивності праці, результативності, ефективності інноваційних систем [276]. Створення, розповсюдження та використання європейського досвіду щодо формування здорового способу життя населення; ціннісний орієнтир забезпечення соціально-культурного розвитку; інтеграцію системи фізичного виховання, як основи розвитку сучасної цивілізації; організаційно-управлінські підходи спортивного бізнес-адміністрування організацій; педагогічні технології впровадження європейських стандартів у систему професійної освіти кадрів спортивної індустрії сприятимуть реалізації науково-технічної та інноваційної політики, яка передбачає поєднання освіти, науки, технологій, інновацій та виробництва.

У сучасних умовах розвитку України слід зазначити багатофакторні явища соціально-економічного, соціально-психологічного, організаційно-управлінського, освітнього та економічного характеру. Враховуючи той факт, що спортивна індустрія торкається соціально-економічного аспекту життєдіяльності людини та функціонує в умовах ринкової економіки, доцільним, на наш погляд, є застосування системного підходу до розробки стратегічних заходів соціально-ринкового механізму розвитку спортивної індустрії в Україні. В основі формування цього механізму знаходяться наступні принципи і підходи:

1. Підхід, заснований на дотриманні прав людини: визнати право мати найвищий досяжний рівень здоров'я одним з основних прав кожної людини незалежно від його расової, статевої, релігійної приналежності, мови, кольору шкіри, політичних чи інших переконань, національного або соціального походження, рівня багатства, сімейного стану або будь-якого соціального статусу, як це проголошено у Загальній декларації прав людини [287].

2. Підхід, заснований на принципі справедливості: визнати, що на нерівномірний тягар захворювань впливають соціальні детермінанти здоров'я і, що дії щодо цих детермінантів, як серед уразливих категорій населення, так і серед усього населення, в цілому необхідні для зниження загального тягаря захворювань і створення інклюзивного, справедливого, з економічної точки зору продуктивного і здорового суспільства [276].

3. Дії на національному рівні та міжнародне співробітництво і солідарність: визнати головну роль і відповідальність державних органів в справі боротьби з захворюваннями і важливу роль міжнародного співробітництва в наданні державам необхідної підтримки на додаток до зусиль, що вживаються на національному рівні.

4. Багатосекторальна діяльність: визнати, що для ефективної профілактики захворювань і боротьби з ними потрібно лідерство, координоване залучення зацікавлених сторін і багатосекторальна діяльність в галузі охорони здоров'я як на рівні уряду крани, так і на рівні суб'єктів господарювання. Залучення сторін і багатосекторальна діяльність ґрунтується на принципах обліку питань охорони здоров'я у всіх сферах політики і на всіх рівнях уряду, з залученням усіх секторів (охорона здоров'я, спортивна індустрія, сільське господарство, комунікації, освіта, зайнятість, енергетика, навколишнє середовище, фінанси, продукти харчування і ін.), та партнерські зв'язки з відповідними структурами громадянського суспільства і приватного сектора.

5. Підхід, що враховує весь життєвий цикл людини: існують можливості ведення профілактики захворювань і боротьби з ними на різних етапах життя людини; проведення заходів в ранньому віці є найбільш ефективною формою первинної профілактики. При реалізації заходів політики, планів і заходів з профілактики захворювань та боротьби з ними необхідно приймати до уваги соціальні і медичні потреби людини на всіх етапах його життєвого циклу: зміцнення здоров'я дітей, підлітків та молоді,

за чим слід пропаганда здорового трудового життя і здорове старіння на більш пізніх етапах життя.

6. Розширення прав і можливостей людей і громад: необхідно наділяти людей і громади правами і залучати їх до участі в заходах з профілактики захворювань та боротьби з ними, включаючи інформаційно-пропагандистську діяльність, розробку політики, планування, законотворчість, надання послуг, освіту і навчання, моніторинг, наукові дослідження та оцінку.

7. Розробка стратегій на основі фактичних даних: стратегії та практики з профілактики захворювань та боротьби з ними повинні ґрунтуватися на наукових даних і зразках передової практики, принципах рентабельності, економічної доступності та відповідності цілям суспільної охорони здоров'я, а також брати до уваги культурні особливості.

8. Загальне охоплення населення: кожна людина повинна мати доступ до встановленого на національному рівні комплексу послуг по зміцненню здоров'я, профілактики, лікування та реабілітації. У той же час, звернення за цими послугами не повинно створювати у пацієнтів фінансових труднощів, і особливу увагу в зв'язку з цим повинна приділятися бідним і незахищеним категоріям населення.

9. Врегулювання реальних передбачуваних або потенційних конфліктів інтересів: запорукою ефективності боротьби з захворюваннями є залучення широкого кола зацікавлених сторін, як державних, так і недержавних, включаючи громадянське суспільство, наукові кола, представників бізнесу, неурядові організації та професійні об'єднання. При розробці і реалізації заходів політики, спрямованих на профілактику захворювань та боротьбу з ними, слід виключати будь-які форми невиправданого впливу з боку осіб і структур, які мають корисливі інтереси. У разі виникнення реальних, передбачуваних або потенційних конфліктів інтересів, їх необхідно визнати і врегулювати.

Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування і розвитку фізичної культури і спорту. Історично в нашій країні склалося, що управлінням у спорті займалися тренери, інструктори, методисти. Вони найчастіше сполучали навчально-виховну роботу з управлінням клубом, спортивним товариством, спортивною федерацією, хоча їх посадові інструкції не передбачали виконання ними таких обов'язків. В умовах сучасного спортивного ринку необхідно впроваджувати нові технології та методи стратегічного управління, інноваційного менеджменту, маркетингових підходів.

Щоб визначити поняття «управління розвитком», необхідно уточнити поняття «управління».

«Управління» — це цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів, що забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування й обов'язковий розвиток організації. Це визначення фіксує два важливих моменти: по-перше, всяке управління є цілеспрямована діяльність і, по-друге, воно відрізняється від інших видів діяльності своїм призначенням. Але це визначення не розкриває специфіки змісту управління як особливої діяльності. Зрозуміти, що таке управління, — значить відповісти на питання: де, коли, навіщо воно потрібно і як воно реалізується?

Потреба в управлінні виникає всякий раз, коли люди об'єднуються, щоб спільно зробити те, що поодинці вони зробити не можуть або порізно це робити нераціонально. В цьому випадку виникає особлива завдання формування загальних цілей і об'єднання зусиль учасників спільної діяльності на їх досягнення. Це завдання і вирішується в процесі управління. Завдяки управлінню спільна діяльність стає не стихійною, хаотичною, а цілеспрямованої й організованої.

Управління розвитком покликане забезпечувати нарощування потенціалу організації і підвищення рівня його використання, ККД за рахунок освоєння якихось нововведень. Його об'єктом виступають процес перетворення і процеси його забезпечення.

У сучасній науці дослідниками під «менеджментом» розуміється процес керівництва або управління працівником, робочою групою, колективом, різними організаціями, що діють в умовах ринкової економіки. Спортивний менеджмент являє собою самостійний вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації, що діє в умовах ринку шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів. Іншими словами, спортивний менеджмент - це теорія і практика ефективного управління організаціями спортивної галузі в ринкових умовах.

Управлінська діяльність - один із найважливіших факторів функціонування і розвитку фізичної культури і спорту. Історично в нашій країні склалося, що управлінням у спорті займалися тренери, інструктори, методисти. Вони найчастіше сполучали навчально-виховну роботу з управлінням клубом, спортивним товариством, спортивною федерацією, хоча їх посадові інструкції не передбачали виконання ними таких обов'язків.

Головним інструментом підвищення ефективності управління організації та проведення спортивного змагання є грамотне використання основних функцій менеджменту. Система менеджменту - це система, у якій реалізуються функції управління. Функції менеджменту являють собою відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати управлінський вплив. Таким чином, забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії — це частина здійснюваної в ній управлінської діяльності, в якій за допомогою планування, організації, керівництва та контролю процесів розробки і освоєння нововведень забезпечується цілеспрямованість і організованість діяльності персоналу організації з нарощування її виробничого потенціалу, підвищенню рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів діяльності.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та швидко змінюваної ситуації на ринку спортивні організації повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й виробляти довгострокову стратегію

поведінки, яка б дозволяла встигати за змінами, що відбуваються в навколишньому оточенні. У минулому багато організацій могли успішно функціонувати, звертаючи увагу на поточну діяльність, на внутрішні проблеми, пов’язані із підвищенням ефективності використання ресурсів в поточній діяльності. Однак зараз, хоч і не змінюється завдання раціонального використання ресурсів у поточній діяльності, важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію спортивної організації до швидко змінюваних зовнішніх умов. Прискорення змін в оточуючому середовищі, поява нових потреб та змін позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація підприємництва, поява нових досягнень науки та техніки, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до різкого зростання значення стратегічного управління. На наш погляд, ефективність стратегічного управління залежить від розробки системи шляхів, способів, форм і методів раціонального й ефективного розміщення основних структурних елементів ринку спортивного продукту та їхнього взаємоузгодженого та збалансованого функціонування.

Ступінь впливу спортивної індустрії на країну та території забезпечує сумісність їх розвитку зі збереженням культурних традицій та цінностей місцевого населення, що в цілому забезпечує економічну ефективність розвитку та управління ресурсами.

Отже, аналіз тенденцій розвитку спортивної індустрії в ринкових умовах, свідчить про те, що головними елементами соціально-ринкового механізму її функціонування повинні бути – система динамічного балансу попиту та пропозиції, комерціалізація, інноваційна політика органів місцевої влади, формування ефективних організаційно-правових та управлінських структур.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що дослідження трактування поняття «розвиток» соціально-економічної системи здійснюється науковцями в межах таких підходів, як результативний, динамічний та процесний. Зваживши всі переваги та недоліки, обґрунтовано доцільність трактування розвитку, яке базується на комбінованому підході, що передбачає вивчення феноменології розвитку як процес руху, закономірностей змін та дій цілеспрямованих на отримання результатів, завдяки реалізації яких відбуваються зміни у стані та структурі об’єкту, а саме соціально-економічної системи.

З’ясовано, що основні характеристики поняття «розвиток», на яких акцентують увагу науковці, досліджуючи його сутність, залежать від того якої філософії дослідження вони дотримуються. Згідно філософії стабільності такими характеристиками є: закономірність, спрямованість, протікання під впливом різних факторів, незворотність, циклічність, тривалість тощо. А відповідно до філософії нестабільності такими характеристиками розвитку виступають стрибкоподібність, нерівномірність, невизначеність.

2. Досліджено існуючі класифікації видів розвитку соціально-економічної системи за різноманітними ознаками та здійснено їх систематизацію. Встановлено, що традиційно виокремлення видів розвитку соціально-економічної системи відбувається за такими класифікаційними ознаками, як основа змін, елементи змін, узгодженість елементів змін, динаміка руху, варіативність змін, спрямованість змін, адаптивність змін умовам, залежність змін, але умови невизначеності змін залишились поза увагою науковців.

3. У дослідженні стратегічного розвитку спортивної індустрії може бути використана як традиційна методологія (неокласичний та інституційний напрями), що займається проблемами розподілу ресурсів, їх ефективного використання, так і нетрадиційна, така, що бере до уваги вплив багатьох

інших чинників (соціальних, політичних, культурних тощо), що підтверджує необхідність використання міждисциплінарної взаємодії різних теорій, які займаються питаннями розвитку.

4. Важливою категорію для розвитку суспільства є соціальний капітал, який проявляється, насамперед, у здатності спільнот до самоорганізації, яка формується на основі системи комунікацій, взаємної довіри, загального інтересу та необхідності вирішення спільних проблем. На відміну від людського, соціальний капітал не є атрибутом окремої людини. Його основу формують мережі соціальних зв'язків. У той же час, соціальний капітал, так само як і економічний, і людський капітал, має основну властивість капіталу – здатність приносити нову, додаткову вартість.

5. Соціальний капітал має декілька рівнів: мікрорівень (індивіди, сім'я, друзі), мезорівень (сусідство, громада, об'єднання громад, регіон), макрорівень (суспільство, міжнародна спільнота). Тобто він може варіюватися від міжособового спілкування в колі сім'ї до системи міждержавної взаємодії, при цьому соціальний капітал мезорівня є чимось більшим, ніж сума соціальних капіталів індивідів і домогосподарств у межах громади. Оптимальним рівнем задоволення потреб і вирішення особистих або групових проблем є мезорівень.

6. Соціальний капітал як чинник розвитку нерозривно пов'язаний із поняттям «громадянське суспільство» і має неабияке значення в процесі досягнення цілей державної політики, пов'язаної зі збільшенням якості життя громадян, збільшення їх добробуту. Розвиток соціального капіталу і посилення громадянського суспільства означає не лише створення умов для забезпечення добробуту громадян, але і розвиток почуття цінності таких понять, як «солідарність», «взаємодопомога», «взаємопідтримка», які слугують основою для громадського єднання і порозуміння. У зв'язку з цим, велику роль у суспільному розвитку відіграє налагоджена і плідна співпраця державних органів управління, підприємницьких структур і громадянського суспільства у розвитку спортивної індустрії. Особливості забезпечення

розвитку спортивної індустрії в Україні та світі, буде розглянуто в наступному розділі.

7. На глобальному рівні існує розуміння того, що людина може бути здоровою тільки при наявності регулярної фізичної активності, варто прийняти це як незаперечний факт і донести його до свідомості кожної людини як істину. Дана задача повинна вирішуватися на державному рівні за рахунок формування ефективної спортивної політики та створення інноваційно-інвестиційних умов прискореного розвитку спортивної індустрії. Отже стає зрозумілим, що існує необхідність формування сучасної парадигми спортивної політики, в основі якої повинна бути ідеологія здорової людини та процвітаючого суспільства. Безсумнівно, саме здорова людина є основою сильної, конкурентоспроможної та процвітаючої країни.

8. Процес реформування економіки вимагає нових підходів до управління спортивними організаціями: по-перше це ринкові методи та механізми господарювання й соціально-економічні критерії ефективності, підвищення вимог до гнучкості управління у нестабільному економічному середовищі. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні спортивні організації перетворюватися в усе більш складні інформаційні системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні нові моделі, прийоми і правила управління, що відповідають складності функціонування суб’єкта економіки. Другий фактор, що вимагає введення нових управлінських технологій – це екстремальна кризова ситуація.

Перехід України до європейських стандартів суспільних відносин, розбудова правової демократичної держави потребують наявності ефективної, гнучкої, пристосованої до нових викликів системи управління, орієнтованої на розвиток людського капіталу, що забезпечить прискорення інноваційного розвитку. Підвищення ефективності взаємодії у системі «держава – громада – наука – бізнес» та розбудови соціально орієнтованої економічної політики, підвищення якості національної системи управління спортивною індустрією є однією з головних умов забезпечення сталого

соціально-економічного розвитку країни в цілому, та основним чинником покращення якості життя людини.

З метою більш якісного забезпечення загального високого рівня поінформованості громадської спільноти, формування їх європейського світогляду з оздоровчої культури, оволодіння ними сучасними знаннями профілактики захворювань, соціальними інноваційними технологіями, необхідними для забезпечення економічного, соціального і культурного розвитку спортивної індустрії на основі використання європейського досвіду, вважаємо за доцільне впровадити проект щодо формування у громадськості європейської системи цінностей у формуванні здорової нації.

9. Сучасний процес становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки визначає необхідність та потребу прискореного розвитку галузей і секторів економіки. Підвищена увага щодо діяльності організацій спортивної індустрії з боку суспільства, держави і представників бізнесу дозволяє вирішувати конкретні економічні, соціальні і організаційні завдання та розвивати нові види підприємництва, ґрунтовані на взаємодії із спортом, що є новим об'єктом економічних стосунків.

10. Спортивна індустрія є динамічним і швидко зростаючим сектором з недооціненим макроекономічним впливом і може сприяти зростанню, розвитку та створенню робочих місць. Вона може служити інструментом для місцевого і регіонального розвитку, міського відродження або розвитку сільських районів. Спортивна індустрія має синергію з туризмом і може стимулювати модернізацію інфраструктури та появу нових партнерств для фінансування спортивних та розважальних закладів. Крім того потенціал спортивного руху, що сприяє зміцненню фізичної активності, часто залишається недостатньо використовуваним і потребує розробки актуальної державної спортивно-оздоровчої політики.

Організації спортивної індустрії здійснюють важливий внесок в економічну та соціальну згуртованість і більш інтегровані в суспільство. Всі мешканці країни повинні мати рівний доступ до спортивної інфраструктури.

Тому необхідно враховувати конкретні потреби всіх груп населення та особливу роль, яку спорт може грати для молоді, людей з обмеженими можливостями та людей з менш привілейованих верств населення.

РОЗДІЛ 2
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ

2.1. Особливості розвитку спортивної індустрії в світі

Світова динаміка соціально-економічних процесів, стрімкий розвиток інформаційних та цифрових технологій, політична та економічна нестабільність, екологічні проблеми, зміна культурних цінностей суттєво впливає на стартові позиції окремих держав, їх ресурсний потенціал, національні особливості. Основні завдання державних органів управління – формування нових цільових установок і впровадження сучасних механізмів не тільки в поточній діяльності, але й в управлінні розвитком галузей та секторів економіки, підприємств та організацій. У складних умовах господарювання економічні суб'єкти самостійно формують свої активи, впроваджують інновації, інноваційні технології у господарчий процес. Для більшості українських підприємств та організацій спортивної індустрії характерним є висока ступінь зношеності основних фондів, ресурсозатратність, невисока якість продукції та послуг, низький рівень заробітної платні, нестача висококваліфікованих фахівців, недостатнє фінансування та можливість залучати інвестиційні ресурси, недосконаліть законодавства, що в цілому негативно впливає на їх конкурентоздатність, а відповідно і на стійкій довгостроковий розвиток.

Можливо не всі ці ознаки трансформацій, але більшість із них характерні і для організацій спортивної індустрії, які виконуючи соціальну функцію – формують суспільну свідомість здорового способу життя. Спортивна індустрія все більше підпадає під вплив зовнішніх факторів, таких як умови державного фінансування та можливості залучення інвестиційних ресурсів, нестабільність нормативно-правового поля, незадовільні умови

розвитку підприємництва, корпоративні інтереси, які не враховують інтереси довгострокового розвитку держави.

Теоретичною основою наукових досліджень у контексті сучасних тенденцій функціонування світової та національної економіки взаємодії держави, громадськості, бізнесу та науки є праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Геєць В. [34], Двігун А. [42], Імас Є, Мічуда Ю [79], Портер М. [168], Шваб К. [228] та ін. Однак багато теоретичних і практичних питань щодо економічного розвитку в умовах кризи потребують подальшого дослідження і вдосконалення. Важливим серед них є розробка та впровадження системи управління розвитком спортивної індустрії з урахуванням кращих світових практик, що створює умови для стійкого довгострокового розвитку, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності.

В умовах нової економіки проблема формування ефективної стратегії сталого розвитку спортивної індустрії передбачає насамперед оцінку ресурсного потенціалу (кадрового, інноваційного, інвестиційного, фінансового), розробку та впровадження фінансово-економічного моніторингу, інноваційних технологій управління організацією і маркетингової орієнтації в економічному середовищі.

Тому в формуванні політик економічного розвитку держави (території), окремого економічного суб'єкту важливим є реалізація своїх власних, відмінних від типових, стратегій і механізмів сталого розвитку, на що і необхідно орієнтуватись у науковому пошуку з вивчення кращих практик економічних стратегій.

Умови, в яких цей пошук здійснюється для багатьох країн, зараз визначено як режим нової економіки (економіки знань), у якої головним ресурсом, генератором економічного розвитку стає людський капітал. Це незаперечний факт, але нам здається доречним зробити ряд уточнень розуміння нової економіки. Перше: розподіл країн по системам: стабільні країни, перехідні, інертно відсталі – не зовсім правомірно. З позицій реальної

оцінки світового розвитку всі країни знаходяться в «пошуковому режимі» (країни ЄС, США, Японія, Китай, Україна і ін.). Тільки в кожної свій характер змінної ситуації і політики.

Друге: ні світова (єдина модель економічного розвитку), ні моделі окремих держав не можуть служити робочим інструментом проведення реформ на рівні економічного суб'єкта, галузі, регіону. Специфіка вирішує основне коло завдань, а концептуальна модель тільки враховується для зниження рівня ризику.

Третє: стратегія і тактика на конкретному економічному об'єкті зараз відокремлені. В реальній ситуації гостро стоїть завдання розглядати їх разом і створювати єдиний механізм управління стійким розвитком.

Четверте: підприємництво і свобода виступають як соціально-економічний феномен; публічне управління і державне регулювання – як феномен забезпечення економічної цілісності та нормативних умов в системі ділових (господарських) відносин. Але в цілому і ті і інші - працюють на єдиній інформаційній базі. І сам рівень цієї бази та інформаційних технологій є ключовим фактором досягнення успіхів як держави в цілому, так і окремого економічного суб'єкту.

Зроблені уточнення дають нам більш чітке уявлення для вироблення стратегій «згоди» і «правил конкурентної боротьби» на основі парадигми розуміння розвитку соціально-економічних процесів. Ключовим напрямком цих процесів є розвиток соціального і людського капіталу з використанням можливостей спортивної індустрії як складової державної соціально-економічної політики.

На сучасному етапі політика багатьох держав світу побудована на розумінні того, що спортивна індустрії, має великий потенціал для сприяння стійкому економічному розвитку та створенню нових робочих місць, завдяки позитивному впливу на соціальну інтеграцію, освіту, підготовку кадрів та охорону здоров'я. Важливим є питання побудови дієвого механізму розвитку

спортивної індустрії у формуванні здорової, спортивної, конкурентоспроможної нації.

Соціально-економічний аналіз підстав безпечного розвитку суспільства створює можливість теоретичного обґрунтування і практичного втілення таких заходів, які дозволяють максимально уникати негативного впливу зовнішнього середовища. Глобальні витрати, пов'язані з недостатньою фізичною активністю, обчислюються в 54 млрд. дол. США у вигляді прямих витрат на медичну допомогу, з яких 57% несе державний сектор; 14 млрд. дол. США у зв'язку зі зниженням продуктивності праці. Регулярна фізична активність має ключове значення для профілактики і лікування неінфекційних захворювань, які є причиною 71% всіх випадків смерті в світі. Відсутність фізичної активності була визначена як четвертий провідний фактор ризику глобальної смертності, через якого налічується 6% смертей у світі [278].

Недостатній рівень фізичної активності населення – це світова проблема, яка негативно впливає на рівень здоров’я людини, тривалість життя, і в цілому на економічний успіх держави (табл. 2.1). Тому міжнародне законодавство спрямовано на вирішення завдань розвитку масового спорту та активне залучення державних ресурсів. Однак, існуючі об'єктивні передумови зростання витрат на фінансування спортивної індустрії не дозволяють розв’язати всі фінансові проблеми за рахунок коштів з одного джерела. У зв'язку з цим до основних джерел фінансування спорту у зарубіжних країнах відноситься: надходження з державного бюджету; субсидії регіональних і місцевих органів влади; перерахування з різних громадських фондів; оплата населенням спортивно-оздоровчих послуг; власна комерційна діяльність спортивних організацій.

Рівень фізичної активності людей в державах Євросоюзу свідчить про те, що показники кількості осіб, які займаються різними видами фізичної активності (віком від 15 років і старше), знаходиться на недостатньому рівні – в середньому 14% від загальної кількості населення [278].

Таблиця 2.1

Чисельність фізично активного населення, % [195]

Країна	2011 р.	2019 р.
Канада [7]	75	72
США [8]	51,6	50,9
Китай [9]	28,2	33,9
Японія [10]	42,5	51,5
Австралія [11]	65	60,2

Отже, в світі існує загальна тенденція зниження кількості фізично активних людей. Для вирішення даної проблеми, держави впроваджують різні заходи. Так, Європейська комісія визначає фізичну активність, що сприяє зміцненню здоров'я, основою своєї спортивної діяльності. Організація спорту в Європі, на основі некомерційних клубів, зміцнює активну громадянську позицію, тому виявляються ключові проблеми для некомерційних спортивних організацій, до того ж, вважається, що в спорті рівні можливості і відкритий доступ до спортивних заходів може бути гарантовано лише шляхом активної участі громадськості. При цьому стійке фінансування масового спорту - є одним з пріоритетів ЄС. Забезпечення державного і приватного фінансування на більш надійній основі, зосереджує увагу на трьох основних аспектах: зміни в інших областях політики (законодавство про конкуренцію, правила державної допомоги, положення про функціонування та розвиток внутрішнього ринку, податкова політика); фінансові інструменти (програми і фонди) ЄС; обмін передовим досвідом між різними організаціями і державами-членами ЄС [343]. Варто зауважити, що 2018 р. фінансування масового спорту здійснювалось більшістю держав Євросоюзу з місцевого бюджету. Населення ЄС у 2018 р. збільшило свої витрати в порівнянні з попереднім періодом в середньому на 23% [256].

Так, розглядаючи розподіл коштів на масовий спорт в країнах Європи, сучасними дослідниками були виділені наступні моделі фінансування [241, 343, 256]. Перша модель представлена країнами півночі і заходу Європи, яким притаманний високий рівень участі населення в спортивній діяльності

(близько 20% населення) і відносно високий рівень як приватного, так і державного фінансування. Група країн, які сповідують таку модель, об'єднує Австрію, Бельгію, Данію, Фінляндію, Німеччину, Ірландію, Люксембург, Нідерланди, Швецію і Кіпр. У даній групі країн середній рівень сімейних витрат є низьким, завдяки високому рівню державної підтримки, істотних надходжень з інших фінансових джерел і високому рівню ВВП на душу населення. Внесок волонтерської праці також впливає на зменшення витрат на надання населенню спортивно-оздоровчих послуг високої якості. Ключовими питаннями для країн цієї групи є майбутні тенденції державного фінансування масового спорту, особливо з точки зору впливу такого фактору як старіння нації, перспективи розвитку волонтерського руху, яке є важливим джерелом розвитку спортивно-оздоровчих клубів, активне залучення до фінансування приватного сектора за допомогою спонсорства, дотації і ін.

Друга модель поширена в країнах середземноморського регіону. Цим країнам притаманний більш низький рівень державної підтримки масового спорту. Соціальні потреби в спортивно-оздоровчих послугах тут спираються на меншу державну допомогу, ніж в країнах першої групи. Однак населення демонструє готовність витрачати власні кошти за спортивно-оздоровчі послуги спортивних клубів, враховуючи, що рівень сімейних витрат вищий в порівнянні з рівнем державних витрат. До цієї групи належать Греція, Італія, Мальта та Іспанія. У даній групі сімейні витрати на масовий спорт більш високі, ніж в країнах першої групи. Державний сектор витрачає на розвиток масового спорту орієнтовно половину того, що витрачається населенням в розрахунку на одну особу. Внесок волонтерського сектора також нижче, ніж в попередній групі, а рівень участі в масовому спорті (членство в спортивних клубах) становить 5-10% [343, 256].

Підтримка спортивної індустрії в Канаді передбачає залучення багатьох зацікавлених сторін, у тому числі уряду Канади, приватного сектора, провінційних та територіальних урядів, мультисервісних служб та національних спортивних організацій. Уряд Канади є єдиним найбільшим

інвестором у спортивній системі, провінційні та територіальні уряди, а також приватний і некомерційний сектори також надають програми та фінансування, які підтримують участь і перевагу в масовому спорті. При цьому, більшість коштів (91%) на рекреацію та спортивні послуги витрачається з бюджетів об'єднаних провінційно-територіальних та місцевих органів влади, тоді, як з федерального уряду витрачається найменший відсоток коштів, а витрати населення збільшуються з кожним роком – темп приросту у 2018 році до 2009 року складав 45,4% [319, 331].

В США залучення населення до фізичної активності підтримується в основному за рахунок розробки програм та ініціатив Президентської ради з питань спорту, фітнесу та харчування. При цьому, серед фітнес-центрів та спортивних центрів США, що надають послуги населенню, переважають комерційні організації (86,6%), а некомерційні організації займають лише 13,4%. До того ж, населення вимушено витрачати все більше коштів - темп приросту у 2018 році в порівнянні з 2010 роком складав 63,4% [259].

У Китаї розвиток спортивної індустрії, заснований на впроваджуванні реформ і інновацій, виходячи з керівництва уряду і департаментів в узгоджених зусиллях, об'єднанні національних і ринкових інститутів, повною мірою використовуванні сучасних науково-технічних досягнень. При цьому, виявлено щорічне зменшення державних витрат на масовий спорт - у 2018 р. темп приросту в порівнянні з 2010 роком склав (-9%) [319].

В Японії розширюється чисельність фізично активного населення за рахунок тісної і ефективної співпраці спортивних організацій з відповідними організаціями в інших областях, а також просуванні заходів щодо підвищення ефективності експлуатації та управління спортивними спорудами [335].

В Австралії основними шляхами до розвитку спортивної індустрії було визначено активну співпрацю урядових структур з відділами охорони здоров'я, освіти та транспорту, а також з організаціями, що надають медичну допомогу. Однак, ключовою перешкодою вважається недостатність

інфраструктури. При цьому, виявлено тенденцію до зменшення виділення бюджетних коштів на рекреаційні та спортивні послуги від загальних бюджетних коштів у 2018 р. 38,3% в порівнянні з 2011 р., витрати населення за цей період на спортивно-оздоровчі послуги збільшився на 29,7% [247].

Слід відзначити, що за останні 50 років у Японії, Канаді, Австралії та інших розвинутих країнах завдяки державній політиці, спрямованій на створення умов для широкого впровадження у повсякденне життя різних форм рухової активності в органічному поєднанні з раціональним харчуванням, боротьбою проти шкідливих звичок та покращенням екологічного середовища, смертність людей молодого та середнього віку скоротилась у кілька разів, середня тривалість життя збільшилася на 15-20 років, різко зросла життєздатність населення, що безумовно забезпечило значне економічне зростання [241, 278].

Сучасні умови розвитку України свідчать про те, що виникають певні проблеми складного соціально-економічного становища українського суспільства, демографічна криза, знецінення традиційних моральних цінностей, погіршення стану здоров'я населення, що нерозривно пов'язано з невідповідністю вимогам сучасності та світовим стандартам механізмів управління та ресурсного забезпечення сфери фізичної культури і спорту, і головне, відсутність сталих традицій та мотивації щодо підвищення фізичної активності за рахунок розвитку масового спорту, як важливого фактору фізичного та соціального благополуччя.

За нинішніх умов людина посідає центральне місце в цивілізаційному, європейському розвитку. Метою соціальної інтеграції стає створення «суспільства для всіх», в якому всі покликані відігравати активну роль. Європейська цивілізація розвиває культурно-генетичну парадигму сучасного конституційного лібералізму. Європейська ліберально-демократична система базується на засадах Загальної декларації прав людини (1948 р.), Міжнародного пакту про громадянські і політичні права (1966 р.), Конвенції про захист прав і основних свобод людини (1950 р.), відповідно до яких люди

наділені правом на життя, правом на свободу та на приватну власність, гарантом яких виступає правова держава.

Головне завдання державної політики розвитку спортивної індустрії, відповідно до Міжнародної хартії фізичного виховання та спорту, європейської Білої книги про спорт, стратегії сталого розвитку ЄС 2030 р., стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 р. «Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація», стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 р. – формування суспільної свідомої потреби у здоровому способі життя, заняттях фізичною культурою, як основних засад здоров'я і довголіття [50, 153, 174].

В основі такої політики має лежати системний підхід до вирішення проблеми здоров'я та фізичної активності населення, починаючи з родини, з дитячого садка. Необхідна розбудова сучасної спортивної інфраструктури, активна всеохоплююча пропаганда фізичної активності серед населення, вдосконалення нормативно-правової бази, діюча державна підтримка спортивно-оздоровчого руху, активна взаємодія в цьому напрямку влади, громадськості, науки і бізнесу.

Рівень здоров'я людей безпосередньо пов’язаний з рівнем заняття населенням фізичною культурою. На жаль, в останні роки в засобах масової інформації, в рекламі не превалюють цінності здорового способу життя, а здоров'я не є складовою успішної людини [278, 226]. На сьогодні в Україні склалась загрозлива ситуація зі здоров'ям громадян, зокрема дітей та молоді. В останні роки рівень здоров'я населення суттєво знизився, зокрема молодого покоління. Так, тільки 10% випускників загальноосвітніх шкіл можна вважати здоровими, близько 70% страждають на хронічні захворювання. Скорочується кількість населення, знижується середня тривалість життя, Україна перебуває серед країн-лідерів за кількістю споживання алкоголю та кількістю курців, загрозливих масштабів набула гіподинамія серед дітей та підлітків. При цьому знижується загальний рівень заняття населення фізичною культурою та спортом. Так, якщо в 1990 році в Україні фізичною

культурою та спортом займалися 11 мільйонів людей, що становило тоді 21,2% населення, то в 2019 році –особи, які займалися фізичною культурою та спортом 5,2 млн., або 12,3% загальної чисельності країни [239].

Характер функціонування економіки в умовах кризи України не сприяє створенню ринкових засад розвитку спортивної індустрії, зокрема фізичної культури і спорту. Економіка країни не досягла такого рівня розвитку, коли бізнес стає зацікавленим у розвитку ринку спортивно-оздоровчих послуг. Про це свідчить невелика кількість спонсорів та їх низька активність у підтримці фізкультурно-спортивних організацій. Але спостерігається позитивна динаміка у державній фінансовій підтримці сфери фізичної культури і спорту. Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» на сферу спорту у 2021 р видатки на розвиток вітчизняного спорту, молодіжної політики та політики з національно-патріотичного виховання зростуть у 2,7 рази, по зрівнянню з 2020 роком, і складуть – 7,76 млрд грн. Структурно кошти розподіляться наступним чином: реалізація молодіжної політики та національно-патріотичне виховання - 75,2 млн грн.; розвиток наукових досліджень та спортивної медицини - 42,9 млн грн.; спорт осіб з інвалідністю – 777,2 млн грн.; розвиток спорту вищих досягнень – 2,4 млрд грн.; спортивна інфраструктура – 1,6 млрд грн. [188].

Однак, збільшення фінансування спорту іноді суттєво відстає від реального зростання цін на ресурси, різні спортивні товари і послуги, що негативно впливає на реалізацію державних і регіональних спортивно-оздоровчих програм. На сучасному етапі відбувається формування нової державної політики, орієнтованої на децентралізацію системи управління, розбудову дієвого та спроможного місцевого самоврядування на засадах узгодження політики секторального та просторового розвитку, сприяння розвитку людського капіталу і громадської ініціативи та налагодження партнерської взаємодії на рівні «держава – регіон – громада» [34, 42]. Однією зі складових програм розвитку держави у напрямі децентралізації є побудова

ефективної системи територіального управління з метою забезпечення спроможності місцевого самоврядування самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення і, особливо, розвитку спортивної індустрії.

За таких умов пріоритетним напрямом гуманітарної політики держави має стати розвиток спортивної індустрії, що дасть можливість забезпечити оптимальну рухову активність людині впродовж усього життя, а некомерційним спортивним організаціям дасть можливість змінити форми та методи діяльності, розширити її напрямки.

На сьогодні стан здоров`я населення України можна вважати кризовим: з 1991 р. смертність в країні перевищує народжуваність; середня тривалість життя, очікувана при народженні, є чи не найнижчою за всі останні десятиліття; різниця у середній тривалості життя при народженні між чоловіками і жінками у багатьох регіонах країни досягає 10 і вище років, що перевищує біологічну розбіжність і відображає надсмертність чоловіків [278].

Причинами кризи є: відсутність у значної частини населення навичок здорового способу життя; деструкція суспільства і незадовільне матеріальне становище населення; негативний вплив навколишнього природного середовища; не завжди достатня і доступна медична допомога.

Загальне зростання якості рівня життя створює соціально-економічні передумови для прискорення науково-технічного прогресу і підвищення продуктивності праці. Інтегральна оцінка соціального ефекту виражається потенційною продуктивністю суспільної праці як функцією основних кількісних показників соціального розвитку. Кількісна характеристика соціального ефекту — надзвичайно складна наукова проблема. Можна назвати два основних напрямки вирішення цієї проблеми: визначення зворотнього впливу соціальних досягнень (зростання якості життя) на продуктивність суспільної праці й економічну ефективність суспільного виробництва і розроблення інтегрального показника якості життя населення.

Якість життя — це система кількісних і якісних показників загального споживання населенням природних, матеріальних і духовних благ, ступінь задоволення потреб у цих благах на даному етапі розвитку суспільного виробництва й економічних відносин. Якість життя відображає добробут населення і характеризується обсягом реальних доходів на душу населення, рівнем і структурою споживання товарів і послуг, рівнем і динамікою цін на основні предмети споживання й види послуг, тривалістю робочого й вільного часу, можливістю рекреації, житловими умовами й послугами природного середовища, що оточує людину, рівнем освіти, медичного обслуговування, здоров'я, середньою тривалістю життя, а також можливістю задоволення інших потреб людини.

Таким чином, нова державна політика розвитку спортивної індустрії в умовах кризи повинна в першу чергу орієнтуватись на людину, і саме на цій основі будувати стратегію стійкого довгострокового розвитку, впроваджуючи інновації у державний сектор управління та модернізацію державних адміністрацій. У цих умовах суб’єкти економічних відносин повинні об'єктивно оцінювати свій ресурсний потенціал, рівень їх використання і свої підприємницькі можливості для того, щоб ефективно працювати, забезпечуючи ефективну діяльність та розвиток означеної сфери, розв’язання проблемних завдань у процесі модернізації державної політики формування здорової нації.

Держава створюючи умови розвитку здорової нації, активізувавши реформаційні процеси збалансованого розвитку спортивної індустрії формує свідомість українського суспільства щодо адекватного розуміння завдань, які ставить перед кожною людиною, а також свою роль у реалізації європейського вибору України, просування ідеї єдності Європи, європейських цінностей і стандартів не втрачаючи своїх історичних, національних традицій.

2.2. Світові практики забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії

Динамічні зміни, що відбуваються під впливом факторів соціально-політичного, економічного, енергетичного та екологічного характеру посилюють невизначеність, підвищують ризики, мають суттєвий вплив на розвиток секторів економіки та на стан суспільства в цілому. Тому актуальним стає завдання щодо розробки і впровадження такої моделі стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії, яка би підвищила ефективність їх функціонування в ринковому середовищі, враховувала рівень зростання потреб населення у якісному спортивному продукту.

Спортивна індустрія набуває все більшого значення в житті сучасного суспільства і кожної людини зокрема. Враховуючи той факт, що спортивна індустрія торкається соціально-економічного аспекту життєдіяльності людини та функціонує в умовах ринкової економіки, доцільним, на наш погляд, є дослідження європейського досвіду забезпечення розвитку спортивної індустрії.

Теоретичною основою наукових досліджень у контексті сучасних тенденцій функціонування світової та національної економіки взаємодії держави, громадськості, бізнесу та науки є праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Андрефф В. [241], Геєць В. [34], Двігун А. [42], Портер М. [168] та ін. Однак багато теоретичних і практичних питань щодо економічного розвитку в сучасних умовах господарювання потребують подальшого дослідження і вдосконалення. Важливим серед них є розробка та впровадження системи управління розвитком спортивної індустрії з урахуванням взаємодії державних органів управління, наукових установ, громадськості та бізнесу, створюючи умови впровадження сучасних технологій, підвищення конкурентоспроможності організацій спортивної індустрії у довгостроковому періоді та залучення населення до фізичної активності протягом життя.

За нинішніх умов людина і особистість посідають центральне місце в цивілізаційному європейському розвитку. Метою соціальної інтеграції стає створення “суспільства для всіх”, в якому всі покликані відігравати активну роль. Європейська цивілізація створила та продовжує розвивати культурно-генетичну парадигму сучасного конституційного лібералізму, який визначається через поняття правової держави, верховенства закону та громадянського суспільства, якому відводиться роль гаранта, захисника прав людини та громадянина від будь-яких утисків.

Європейська ліберально-демократична система базується на засадах Загальної декларації прав людини (прийнятої ООН у 1948 р.), Міжнародного пакту про громадянські і політичні права (прийнятого ООН в 1966 р.), Конвенції про захист прав і основних свобод людини (прийнятої Радою Європи у 1950 р.), відповідно до яких люди наділені невід’ємними базовими “природними” правами — правом на життя, правом на свободу та на приватну власність, гарантом яких виступає правова держава.

Суспільство стає “громадянським” з точки зору його самоорганізації, ступеня розвитку демократії, реалізації прав і свобод людини як громадянина, виконання громадянами своїх політичних, громадянських обов’язків лише тоді, коли кожний його член усвідомлює себе носієм суверенітету, джерелом влади, свідомим суб’єктом політичної діяльності, людиною, відповідальною за наслідки своїх дій, за майбутнє своєї країни і світової спільноти в цілому.

У своїх документах ООН, Рада Європи, інші міжнародні організації підкреслюють, що сучасний цивілізаційний прогрес можливий лише у системі взаємодії «суспільство - уряди – наука – бізнес». У Декларації Тисячоліття ООН у розділі “Права людини, демократія і добре управління” записано: “Ми не пожаліємо зусиль для сприяння демократії та зміцнення правопорядку, а також для забезпечення поваги до всіх міжнародно визнаних прав людини і головних свобод, включаючи право на розвиток. Через це ми пройняті рішучістю колективно добиватися великої відкритості політичних

процесів, створюючи умови для справжньої участі в них усіх громадян у всіх країнах” [255, 256].

У Європейській соціальній хартії, прийнятій у 1991 році та переглянутій у 1996 році Радою Європи, запропоновано: “З метою забезпечення здійснення або сприяння здійсненню свободи працівників і роботодавців створювати місцеві, національні або міжнародні організації для захисту своїх економічних і соціальних інтересів та вступаючи в такі організації Сторони зобов’язуються, що національне законодавство не буде ніяким чином обмежувати цю свободу або використовуватися для її обмеження” [256].

Дедалі більше пропагується і фінансується профілактика захворювань, яка ґрунтується на розумінні здоров’я як комплексного феномену, що включає фізичну, психічну, духовну й соціальну складові, збереженню і зміцненню яких слугують програми щодо здорового способу життя, тому що нехтування своєчасною ефективною профілактикою призводить до втрат до 10% ВВП, навіть найбагатших країн [278]. Тому в європейських країнах значна увага приділяється здоровому способу життя та фізичної активності населення протягом життя.

Європейська комісія зі спорту визначає фізичну активність, що сприяє зміцненню здоров'я і прагне краще враховувати цей пріоритет у відповідних фінансових інструментах, зокрема це відображається у підтримці таких програм, як: програма з науково-технічного розвитку (стиль життя аспектів здоров'я); програма громадського здоров'я; програма "Молодь та громадянство" (співпраця спортивних організацій, шкіл, громадянського суспільства, батьків та інших партнерів на місцевому рівні); програма навчання протягом усього життя (навчання вчителів та співпраця між школами); здійснення підтримки масового спорту через програму «Європа для громадян».

Аналіз нормативно-правової бази країн ЄС дозволяє узагальнити основні напрямки державної політики в сфері спорту: реформа охорони

здоров’я, формування умов здорового способу життя, що включає як профілактику фізичного, психічного, духовного і соціального здоров’я силами всіх галузей людської діяльності (міжгалузевість) на всіх рівнях людської взаємодії (багаторівневість) індивідів, груп, організацій, регіонів, національних урядів, міжнародних об’єднань світової спільноти.

Спорт має величезний потенціал як інструмент для сприяння соціальної інтеграції та соціальної згуртованості в європейських товариствах, забезпечує громадянам можливості для взаємодії і приєднання до соціального середовища є засіб згладжування соціально-економічної дискримінації. Через свій внесок в економічне зростання та розвиток і створення робочих місць спорт допомагає «оживити» неблагополучні райони. Деякі держави-члени ЄС вже використовують спорт як інструмент і індикатор у своїй соціальній політиці, в рамках відкритого методу координації щодо соціального захисту та соціальної інтеграції, рівний доступ всіх жителів до занять спортом.

ЄС має стратегію для сприяння інтеграції і рівного ставлення людей з обмеженими можливостями. У своєму плані дій щодо здійснення стратегії в області інвалідності Комісія спорту ЄС розглядає роль, яку спорт грає в сприянні інтеграції людей з обмеженими можливостями. Здійснюються дії для забезпечення доступу людей з обмеженими можливостями до спортивних об'єктів, інфраструктури. Спортивний сектор і суміжні види економічної діяльності (наприклад, виробництво спортивних товарів) мають значний і зростаючий вплив на економіку Європи.

Відзначимо також, що політики регіонального розвитку ЄС спрямовані на скорочення регіональних відмінностей, зміцнення соціальної та економічної єдності. Ресурси політики згуртованості використовуються для підвищення значення спорту як інструменту для місцевого і регіонального розвитку, відродження міст, розвитку сільських районів, соціальної інтеграції та працевлаштування.

У Білій книзі спорту визначена важливість конкретних програм ЄС і фондів для підтримки заходів в області спорту (інвестиційне забезпечення розвитку фізичної культури та спортивної індустрії, створення комфортних умов занять спортом, визначення пріоритетів щодо поточного фінансування, формування механізму популяризації здорового способу життя [343].

Державна підтримка спорту заснована на дотриманні прав дитини і спрямована на підтримку заходів, які допомагають розвинути інтерес дітей та молоді до занять фізичною культурою і спортом, забезпеченні умов доступності різних форм фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, для активної боротьби з допінгом у спорті.

Спорт визначає потенціал зростання робочої сили. За даними європейського дослідження у 2014 році в спортивному секторі (NACE група 92,6) зареєстровано близько 1 млн. робочих місць: у Великобританії понад 30% сукупної зайнятості в області спорту, у Німеччині - 13%, у Франції – 12,5%. З 1980 року загальна кількість робочих місць, віднесених до спортивної діяльності, збільшилася майже у чотири рази [331]. Основними причинами цієї тенденції є: перерозподіл доходів на здоров'я і дозвілля; розвиток спортивної діяльності, яка зачіпає більш широку частину населення (молодь, літніх людей та людей з обмеженими можливостями) і задовольняє різні потреби (відпочинок, розваги, охорона здоров'я, освіта).

Економічні концентрації в області спорту зосереджені на декількох важливих цілях:

– поліпшення моніторингу та прогнозування спортивних даних з метою впливу соціально-економічної політики;

– визначення економічного потенціалу спорту та обміну передовим досвідом щодо заходів фінансування;

– підтримки у сфері антимонопольного законодавства та державною допомогою в рамках європейського законодавства про конкуренцію;

– визначення ефективних механізмів взаємодії у процесі фінансування масового спорту усіх суб’єктів ринку (держави, бізнесу та ін.);

– підвищення інформованості населення про соціальні та економічні наслідки, які пов'язані з фізичною активністю та розвитком спортивної індустрії шляхом залучення спортивних ЗМІ і захистом прав інтелектуальної власності;

– виявлення потенціалу розвитку спортивної індустрії, його захист і підтримку шляхом обміну передовим досвідом в таких областях, як статистика спорту, державна допомога або стійке фінансування спорту для всіх.

Зростаючий економічний і соціальний вплив спорту забезпечив йому важливе місце в стратегіях і програмах ЄС. Так, на даному етапі, це: Стратегія «Європа 2020», яка спрямована на зростання робочих місць. У ній підкреслюється розумне, стійке і всеосяжне зростання, як спосіб подолання структурних недоліків в економіці Європи, підвищення її конкурентоспроможності та продуктивності і підтримки стійкої соціальної ринкової економіки. Стратегія «Європа 2020» використовується в якості довідкової основи для діяльності в ЄС на національному та регіональному рівнях. Крім того, уряди країн ЄС встановили національні цілі для досягнення загальних цілей ЄС і повідомляють про них в рамках своїх щорічних програм національних реформ [331, 268].

Актуальним залишається питання оцінки впливу спортивної індустрії на розвиток економіки. Досить складно об'єктивно оцінити сукупне зростання зайнятості в спортивної індустрії, вплив фінансово-економічних показників на економіку в цілому у зв’язку з різними національними методиками, використовуваних для класифікації статистичної інформації. Тим не менш, по оцінкам європейських експертів, в останні десять років сукупний обсяг зайнятості в спорті збільшився приблизно на 60%. Основна професійна занятість в цьому секторі у відсотках від економічно активного населення коливається від 0,11% в Польщі до 1,07% у Великобританії [256,

331, 138]. Спортивний сектор вносить позитивний внесок у досягнення цілей Лісабонської стратегії, яка визначає механізми і методи реалізації спорту в її рамках. Державна політика у сфері спорту в країнах ЕС має такі напрямки:

• підтримка заходів, які допомагають розвинути інтерес у дітей і молоді до систематичних занять фізичною культурою і спортом;

• забезпечення умов доступності занять різними видами спортивної та оздоровчої діяльності;

• формування стійкої мотивації до потреби ведення здорового способу життя всіх вікових груп;

• забезпечення умов гендерної рівності в участі у фізкультурно-спортивних заходах;

• прийняття заходів активної боротьби з допінгом.

Центральні державні гранти сприяють зміцненню міжнародної конкурентоспроможності спортсменів і спортсменок.

Державна підтримка спорту приймає різні форми:

• прямі субсидії з державного бюджету;

• субсидії від державної грального діяльності;

• прямі доходи в результаті ліцензування на надання грального послуг;

• спеціальні податкові ставки;

• кредити з низькими процентними ставками;

• гарантії з більш низькими комісіями;

• державне фінансування обслуговування спортивних споруд;

• придбання громадських муніципальних об'єктів;

• оренда спортивних об'єктів державними структурами за низькими цінами;

• оплата за будівництво або реконструкцію спортивних споруд місцевої ради;

• рекламна діяльність;

• продаж та оренда земельних ділянок для спортивних об'єктів.

Спорт має вирішальне значення для благополуччя Європейського союзу. Більшість спортивних заходів проходить в некомерційних структурах, багато з яких залежать від державної підтримки для забезпечення доступу до спортивної діяльності всіх громадян. Основна проблема, з якою стикається ряд держав-членів ЄС полягає в тому, як домогтися більш стійкої моделі державного фінансування спортивних організацій. Дослідження показали, що характер суспільної підтримки значно варіюється між державами-членами і від одного виду спорту до іншого. Основні напрямки державної політики щодо формування нової якості життя передбачають:

• розвиток системи охорони здоров'я та впровадження пріоритетів здорового способу життя, всебічний розвиток та підтримка спорту;

• пріоритетний розвиток спорту, курортно-рекреаційної та фізкультурно-профілактичної сфер з метою задоволення потреб населення країни у повноцінному відпочинку, оздоровленні, профілактиці захворювань, відновленні фізичних і духовних сил людини, зменшення соціально-економічної нерівності щодо доступу до зазначених ресурсів.

Державне регулювання попиту на спортивний продукт може здійснюватися також опосередковано, шляхом впливу на ринки товарів, тісно пов'язаних зі спортом. Як відомо, комфортні умови спортивно-оздоровчих занять забезпечують спортивні товари, а саме: спортивний одяг, взуття, спортивні снаряди, обладнання, спорядження та ін. Все це виробляється у різних галузях економіки і реалізується на ринку спортивних товарів. Стимулюючи розвиток таких галузей, держава сприяє розширенню ринку спортивних товарів, це є одним з чинників зростання числа осіб, які займаються фізичною культурою і спортом.

Не залишаються поза увагою держави і вторинні користувачі спортивного продукту - представники бізнесу. І це не випадково, оскільки вони здатні надавати значну підтримку спортивним організаціям або окремим спортсменам, що, безумовно, сприяє розширенню спортивної комунікації та підвищенню якості послуг. З огляду на це, держава прихильно

ставиться до тих представників бізнесу, які сприяють розвитку спорту, стимулюючи їхню діяльність з підтримки спортивних організацій.

До національного законодавства вводяться спеціальні норми, які економічно заохочують компанії спрямовувати частину своїх прибутків до організацій спортивної індустрії. Найпоширеніший засіб стимулювання стейкхолдерів якій передбачені у законодавстві багатьох європейських країн є гнучка податкова політика (наприклад, зниження суми оподаткування прибутку на суму спонсорської допомоги).

Законодавство різних країн, формулюючи податкову політику, визначають механізми надання податкових пільг спонсорам спортивних організацій та спортсменів. Наприклад, законодавством Франції передбачено, що сума пожертвувань фізичних осіб на користь фізичної культури і спорту віднімається від величини отриманого благодійником прибутку у розмірі, що не перевищує 1,25 % прибутку. Коли ж спонсором виступає фонд чи асоціація, діяльність яких визнана суспільно корисною, то ставка зменшення величини доходу, що оподатковується, досягає 5%. У Чехії фізичним особам дозволяється надавати пожертвування спортивним організаціям у розмірі, що не перевищує 10 % загальної суми податків [256, 331, 285].

Не менш важливим напрямом впливу держави на функціонування спортивної комунікації є регулювання пропозиції послуг.

По-перше, держава може брати на себе вирішення усіх проблем, пов’язаних з виробництвом певних видів спортивних продуктів. Як уже зазначалося, для консолідації сучасного суспільства необхідно, щоб переважна частина громадян, насамперед, молодь, мала найширший доступ до занять фізичною культурою та масовим спортом. Аби це стало можливим, формується широка мережа спортивних організацій, що належать до комунальної власності, які надають послуги населенню за помірними цінами. Тобто у спортивній сфері функціонують державні організації, здатні відігравати помітну роль у забезпеченні населення якісним спортивним

продуктом. Завдяки цьому держава стає активним суб’єктом спортивної масової комунікації.

По-друге, держава бере на себе функцію формування матеріального фактору виробництва спортивного продукту. Зокрема, вона фінансує будівництво спортивних споруд, а потім здає їх в оренду недержавним спортивним організаціям, створюючи тим самим сприятливі умови для здійснення ними підприємницької діяльності.

По-третє, держава здійснює пряму фінансову підтримку виробників спортивного продукту. При цьому на загальнодержавному рівні особлива увага приділяється тим виробникам, які є суб’єктами світового спортивного ринку, тобто федерації з видів спорту, які є перспективними з огляду на можливість перемоги спортсменів на найпрестижніших міжнародних змаганнях, насамперед на Олімпійських іграх.

На муніципальному рівні може практикуватися фінансова підтримка структур професійного спорту. Наприклад, у бюджетах таких міст Франції як Париж, Марсель, Ліон передбачено кошти на підтримку спортивних клубів, які беруть участь у національних та відповідальних міжнародних змаганнях.

Важливо підкреслити, що пряме виділення державних коштів здійснюється на цільових засадах під виконання конкретних проектів, які надаються спортивними організаціями органам державної виконавчої влади для схвалення та затвердження. Після закінчення терміну проекту виконавці звітують перед державою про використання отриманих коштів.

На сучасному етапі розвитку суспільства спортивна індустрія стає важливою складовою економічної діяльності та соціальним явищем, в яке залучено майже все населення країни. Продукт спортивної індустрії позитивно впливає на оздоровлення населення, досягнення самореалізації, самовираження і розвитку, є засобом боротьби проти асоціальних явищ. Залучення держави до спорту в 70-80-ті роки минулого століття стало реальністю, а в 90-ті роки і на початку XXI століття - необхідністю. Причому, мова йде про державний вплив на цю сферу діяльності і правильне розуміння

ролі спорту в житті сучасного суспільства. Для кожної країни характерні свої форми залучення державних органів управління до спорту, але є загальні: 1) інвестиційна участь держави в розвитку спорту (будівництво спортивної інфраструктури, залучення населення до здорового способу життя та ін.); 2) розробка законодавства в галузі спорту (створення умов прискореного розвитку організацій спортивної індустрії).

Держави надають питанням розвитку спортивної індустрії особливу значимість, ставлячи за мету формування у населення здорового способу життя та фізичної активності. Характеристиками цього процесу є: підвищення ролі держави в підтримці спортивної індустрії, впровадження різних форм організації діяльності в цій сфері, використання масового спорту в профілактичних і лікувальних заходах населення, профілактика негативних соціальних явищ. Спортивна індустрія відноситься до важливих галузей економіки, включає виробництво матеріальних та нематеріальних продуктів, основні суб'єкти ринку: держава, суспільство, комерційні та некомерційні спортивні організації.

Теоретичною основою наукових досліджень у контексті сучасних тенденцій функціонування світової та національної економіки взаємодії держави, громадськості, бізнесу та науки є праці фахівців: Андрефф В., Лин Цянпенг, Чжан Цин, Ли Інчуань, Портер М. та ін. Однак питання щодо забезпечення розвитку спортивної індустрії з урахуванням взаємодії державних органів управління, наукових установ, громадськості та бізнесу, створення умов впровадження сучасних технологій, підвищення конкурентоспроможності організацій спортивної індустрії у довгостроковому періоді та залучення населення до фізичної активності протягом життя потребують подальшого дослідження і вдосконалення.

Визначити умови забезпечення розвитку спортивної індустрії в Китаї та її вплив на національну економіку.

Важливим міжнародно-правовим актом у сфері спорту вважається "Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту" (прийнята 21.11.1978),

згідно з якої кожна людина для розвитку своєї особистості (фізичні, інтелектуальні, моральні здібності) має право на доступ до фізичного виховання і спорту, що гарантовано в рамках системи освіти та в інших аспектах суспільного життя [138].

Забезпечення розвитку спортивної індустрії в Китаї, як основного сегменту ринку соціальних послуг, відбувається шляхом впровадження нестандартних рішень та стимулювання спортивних реформ, шляхом зміни пріоритетів з кількості чемпіонських медалей до підвищення загального рівня фізичного стану населення країни. Відзначимо, що усі спортивні заходи узгоджуються з спеціальною комісією, мають складні бюрократичні процедури та пов'язані з адміністративними зборами, розмір яких залежить від масштабу та комерційних перспектив заходів. Генеральною адміністрацією спорту Китаю у 2014 р. розроблено та впроваджено національний план розвитку спортивної індустрії. Основна мета – зменшити державний контроль, залучити бізнес та створити умови розвитку спортивного ринку. Тому в рамках плану прийнято рішення зниження бюрократичного тиску та звільнення від адміністративних платежів. Спортивна індустрія у 2018 році склала майже 1% від ВВП Китаю (біля 800 млрд. євро), (у 2012 році – 0,6%) [241].

У Китаї прийнята наступна класифікація спортивної індустрії:

1. Класифікація за способами виробництва спортивної продукції і праці:

- індустрія спортивного менеджменту: індустріальний сектор, організований спортивними соціальними групами, підприємствами та приватними особами з метою отримання прибутку, активного відпочинку та розваг;

- державна спортивна індустрія: спортивні послуги громадського характеру, що організовані або фінансуються урядом;

- розважальна спортивна індустрія: масові спортивні заходи, що фінансуються державою і громадськими організаціями.

2. Класифікація за системою управління:

- основна індустрія спорту (виробнича і господарська діяльність, що здійснюється безпосередньо на основі розвитку спортивних ресурсів);

- виробництво спортивних товарів і послуг (підприємницька діяльність, що надає кінцевим покупцям спортивні товари);

- організація спортивних заходів та змагань (діяльність в рамках виконавчої влади).

Нормативно-правове забезпечення розвитку спортивної індустрії в Китаї відбувається відповідно до закону Китайської Народної Республіки «Закон про спорт», Національної фітнес-програми (2016-2020), Плану «Здоровий Китай 2030».

Згідно з законом про спорт держава розробляє та проводить масові спортивні заходи і покращує фізичний стан всієї нації. Спортивна робота відповідає основам проведення національної фітнес-діяльності, реалізує поєднання популяризації та поліпшення різних видів спорту і сприяє їх скоординованому розвитку. Держава наполягає на тому, що спортивна індустрія впливає на економіку, національну оборону і соціальний розвиток. Спорт повинен бути включений до національного плану економічного і соціального розвитку. Держава сприяє реформі системи управління спортом та заохочує підприємства, установи, громадські організації і громадян до створення та підтримки спорту.

Спортивне адміністративне управління Державної ради несе відповідальність за національну спортивну роботу. Інші відділи Державної ради керують спортивною роботою в межах своїх компетенцій. Спортивний адміністративний відділ місцевого народного уряду уповноважений народним урядом, несе відповідальність за спортивну роботу в межах адміністративної території.

Держава забезпечує особливий захист спортивної діяльності молоді, підлітків і підвищує їх фізичне та психічне здоров'я; розробляє наукові дослідження в галузі фізичного виховання і спорту, популяризує передові і

практичні спортивні науково-технічні досягнення для розвитку спорту; винагороджує організації та окремих осіб, які внесли вклад в розвиток спортвної індустрії; заохочує міжнародні спортивні обміни.

Держава заохочує громадян до участі в заходах по соціальному спорту для сприяння фізичному і психічному здоров'ю; просуває національну програму фітнесу, впроваджує стандарти фізичної підготовки і проводить моніторинг фізичної працездатності. Органи місцевого самоврядування створюють умови для участі громадян в заходах по соціальному спорту, підтримки і сприяння розвитку масових спортивних заходів. Державні органи, підприємства та установи здійснюють різні види спортивної діяльності і проводять змагання з масового спорту, соціальні організації, такі як профспілки, організовують спортивні заходи відповідно до їх характеристик [320].

Національна фітнес-програма є концепцію розвитку і спрямована на зміцнення фізичного стану людей, поліпшення їх здоров'я і задоволення зростаючих потреб у фізичній підготовці. Концепція орієнтована на людей, інновації та верховенство закону. Принцип диверсифікації, взаємного заохочення і практичних результатів координує будівництво загальнонаціональної системи громадського обслуговування та промислової мережі, підвищує можливості людини в області фітнесу та сучасного управління і сприяє всебічному розвитку добробуту суспільства. Програма закладає міцну основу для реалізації китайської мрії про велике омолодження китайської нації.

В процесі реалізації програми очікується, що до 2020 року усвідомлення масового спорту та фітнесу в збільшиться, а кількість людей, які беруть участь у фізичних вправах, значно зросте. Кількість людей, які беруть участь у фізичних вправах один раз або більше в тиждень, досягне 700 млн. осіб, а кількість людей, які регулярно беруть участь у фізичних вправах – 435 млн. осіб. Фізична якість буде зростати, при цьому в повній мірі задіються фітнес, освіта, економічні та соціальні функції всього народу [316].

Відзначимо, що з 2010-років з зростанням середнього класу (який складав майже 700 млн. осіб), інтерес до фізичної активності серед населення підвищується. Саме цей клас найбільш відкритий до здорового способу життя та є головним драйвером зростання та розвитку спортивної індустрії в Китаї.

Завданням плану «Здоровий Китай 2030» є продовжувати розробки і впроваджувати національну програму фітнесу, популяризувати науку і фітнес-знання та методи фітнесу, підвищувати здоров'я нації; впровадження національних стандартів фізичної активності, розвиток масового спорту та дозвілля, збагачення і вдосконалення національної системи фітнесу; розроблення популярних спортивно-оздоровчих програм, заохочення організацій до розробок спеціальних спортивних програм для різних груп людей, підтримка пропаганди здорового способу життя та фізичної активності протягом життя [288].

Однією з головних проблем, пов'язаних зі станом здоров'я населення Китаю є перевтома. Статистика показує, що величезний робочий тиск призвів до того, що щорічно в Китаї внаслідок перевтоми вмирає більше 600 тис. осіб. Причинами є вегетативна дерегуляція, що викликана занепокоєнням і тривогою, відсутністю вправ для відновлення. Перевтома робить їх «фізично і розумово» втраченими. Контрзаходи, надані експертами для усунення втоми - це відпочинок і фізичні вправи [316].

У Китаї спостерігається загальний розвиток спортивної індустрії. Так, за даними Національного бюро статистики Китаю, в 2015 році загальний обсяг виробництва спортивної індустрії (загальний масштаб) становив 1,7 трлн. юанів, а додана вартість склала 549,4 млрд. юанів, що становить 0,8% від ВВП того ж періоду. З 11 основних категорій національної спортивної індустрії загальний обсяг виробництва і додана вартість галузі спортивного одягу і супутніх товарів були найбільшими – 11,2 млрд. юанів і 275,6 млрд. юанів відповідно, що становить 65,7% від загального обсягу виробництва і 50,2% загального обсягу доданої вартості національної спортивної індустрії.

Загальні обсяги виробництва і додана вартість індустрії спортивних послуг (за винятком дев'яти основних категорій виробництва спортивних товарів і суміжних продуктів і будівництва спортивних об'єктів) склали 571,4 млрд. юанів (або 33,4%) і 270,4 млрд. юанів (або 49,2%) [319, 242].

В 2015 році загальний обсяг виробництва спортивної індустрії та суміжних галузей збільшився на 26% порівняно з 2014 роком, середній темп зростання протягом 12-ї п'ятирічки склав 21,1%. Дані свідчать про те, що спортивна індустрія в цілому продовжує зростати з позитивними тенденціями розвитку в різних областях і форматах та подальшим розширенням її вкладу в економіку та соціальний розвиток Китаю [275, 291, 242].

У Китаї важливим стає питання практичного і стратегічного значення здійснення національної стратегії фітнесу та постійного розвитку масового спорту для прискорення будівництва сильної спортивної нації і постійного задоволення зростаючих потреб людей для кращого життя. У своїх документах уряд Китаю підкреслює, що сучасний прогрес можливий лише у системі взаємодії «держава – наука – суспільство – бізнес». Тому реформа спортивної галузі сконцентрована на наступному: конкурентоспроможні види спорту - є провідними, масовий спорт - основа, а спортивна індустрія - це підтримка. Це органічне ціле, яке сприяє один одному.

Необхідно виходити з нового способу розвитку спортивної індустрії: продовжувати реформувати і впроваджувати інновації, підвищувати взаємодію уряду і департаментів в узгоджених зусиллях. Новий спосіб інтеграції масового спорту в роботу і життя всього народу, об'єднання національних і ринкових інститутів, глибокої інтеграції національної придатності і національного здоров'я. Повною мірою використовувати сучасні науково-технічні досягнення для розробки нових способів розвитку спортивної індустрії. І, головне – без загального здоров'я немає повноцінного заможного суспільства. Для цього необхідно поглиблювати реформи, вивчати нові ідеї, закладати міцну основу і довгий час просувати роботу з

масового спорту в нову епоху, відповідно до закону і всебічно виводити розвиток масового спорту на новий рівень, щоб реалізувати мету омолодження китайської нації [311].

Отже, для держави зміцнення і вдосконалення масового спорту є неминучим вибором для створення спортивної сили. Розвиток спорту і вдосконалення фізично розвинених людей є основними принципами та завданнями спортивної роботи. Масовий спорт є важливим проявом державного обслуговування основних громадських спортивно-оздоровчих послуг, є основою для зміцнення спортивного населення і резервних сил, ефективним засобом для розвитку спортивного споживання і сприяння швидкому розвитку спортивної індустрії. Необхідно правильно розуміти і регулювати відносини між масовим спортом, конкурентоспроможними видами спорту і спортивними галузями, а також сприяти загальному, скоординованому і сталому розвитку спорту [292].

В цей час залучення більшої кількості населення, бажаючих займатися спортом, є основною метою розвитку китайської спортивної індустрії. Так, наприклад, згідно з дослідження, опублікованими в китайських ЗМІ, 7,5% користувачів вважають за краще займатися спортом вдома, 34,1% користувачів вибирають заняття в тренажерному залі, 39,9% - в громадських місцях на відкритому повітрі, а 18,3% - в спортзалі. Передбачається, що до 2022 року кількість людей, які регулярно беруть участь в навчаннях в Китаї, досягне 435 млн. осіб, а площа стадіону на душу населення досягне 1,8 квадратних метрів [318].

Виокремимо основні державні заходи щодо підтримки зростання та розвитку ринку спортивної індустрії:

- використання інновацій як рушійної сили, що сприяє перетворенню і модернізації спортивної індустрії з використанням можливостей, які відкриваються новим витком науково-технічної та промислової революції Китаю;

- розвиток спортивної індустрії в поєднанні з новою спортивною реформою;

- ринкова орієнтація як на потреби національного ринка, так на ухил на міжнародний ринок, в тому числі через розробку відомих брендів спортивного одягу і взуття, що забезпечує максимальний комфорт.

Також до важливих цілей розвитку спортивної індустрії Китаю, крім фізичної підготовленості жителів, відносять: розвиток виробництва спортивних товарів і послуг, пожвавлення національного духу, реалізацію загального розвитку нації і прогресу соціальної китайської цивілізації.

Таким чином, з одного боку, індустрія спортивних послуг має високу еластичність попиту. З іншого боку, спортивна індустрія тісно пов'язана з іншими галузями і ефект зв'язку з іншими галузями стає все більш очевидним.

Основні характеристики Китайської спортивної індустрії:

1. Просторова залежність: діяльність спортивної індустрії, в першу чергу, повинна забезпечити людей, які займаються спортом, необхідними спортивними спорудами та майданчиками, з урахуванням регіональних факторів, географічного розташування та ін.

2. Тимчасовий ресурс: можливість заняття спортом людей тільки в тому випадку, якщо є вільний час.

3. Високі вимоги до рівня споживання: національна спортивна індустрія може існувати в умовах, коли у населення сформуванні потреби в спорті.

4. Високі вимоги до якості обслуговування: користувачам спортивного продукту доводиться витрачати час і гроші в обмін на задоволення від занять спортом, поліпшення фізичної форми та інші багаторівневі потреби.

Спортивна індустрія є однією з найбільш важливих точок зростання національної економіки Китаю, а всебічний ефект розвитку спортивної індустрії впливає як на економіку країни, так і на соціальну політику.

Таким чином, беручи до уваги різноманітність видів інновацій, а також можливих кінцевих результатів інноваційної діяльності, основну мету впровадження інновацій можна сформулювати як задоволення конкретних потреб споживача, власного виробництва, ринку і т.д. Тільки чітка спрямованість на конкретну потребу може забезпечити на практиці успішне втілення нововведення в затребуваний продукт (послугу), яке зрештою дозволяє новатору одержати різного роду ефект (економічний, соціальний, екологічний і т. ін.)

Таким чином, досвід багатьох країн свідчить про те, що в сучасних умовах держава відіграє значну роль у забезпеченні ефективного функціонування спорту. Активна політика держави у цій сфері обумовлюється й інтересами, які полягають у тому, аби створити умови для збереження генофонду країни шляхом залучення населення до здорового способу життя, забезпечити сприятливі умови для відтворення сукупної робочої сили, використати досягнення вітчизняних спортсменів на престижних міжнародних змаганнях а метою створення та підтримки позитивного іміджу країни, виховання патріотичних почуттів у громадян.

2.3. Підходи до формування концепції стратегії розвитку спортивної індустрії

Світовий ринок спортивних товарів є наймасштабніший і, за різними даними, оцінюється станом на початок 2020 р від $ 350 до $ 400 млрд. На США припадає його левова частка - близько $ 250 млрд., обсяг західноєвропейського ринку досяг $ 100 млрд.

Ринок спортивних товарів розділений на три основних кластера - спортивного взуття, спортивного одягу і спортивного інвентарю. У кожному сегменті є чіткий поділ продукції за видами спорту, а також в залежності від того, чи призначена вона для професійного спорту і спорту вищих досягнень

або для занять фізичною культурою. Одяг та взуття, крім того, поділяються за ціновими сегментами.

На сучасному ринку спортивних товарів склалася функціональна структура його суб'єктів. Компанії можуть виконувати одну або відразу декілька функцій - постачальника, виробника, дистриб'ютора або рітейлера.

Постачальники - це компанії, які володіють товарними брендами, і пропонують ринку одяг, взуття та інвентар під своєю маркою. Вони відіграють ключову роль на ринку, оскільки максимально зацікавлені в інноваціях і маркетингу.

Виробники займаються виготовленням спортивних товарів і відповідають на ринку за розвиток технологій і процесів виробництва.

У функції дистриб'ютора входить вирішення логістичних завдань - доставка товару, поділ на партії, зберігання і ін., а також представлення товару на своїй маркетинговій території.

Рітейлер займається роздрібними продажами товарів в традиційних і цифрових форматах.

Найчастіше підприємства ринку спортивних товарів виконують кілька функцій одночасно - «Спортмастер» (дистриб'ютор, рітейлер), Nike, Puma (постачальник, дистриб'ютор), Adidas (постачальник, дистриб'ютор, рітейлер).

Спортивні послуги. Приклад знаменитих спортсменів впливає на те, що велика кількість людей спрямовується в спортивні зали та басейни в надії стати такими ж сильними, спритними, стрункими і підтягнутими, як їхні кумири. Мода на спортивність увійшла в наше життя не тільки завдяки масовим комунікаціям, але і через появу можливості витрачати більше часу та грошей на самовдосконалення. Задовольнити подібні потреби можуть спортивно-оздоровчі послуги. Їх наданням займаються як державні, так і приватні підприємства, які зокрема відносять до фітнес-індустрії.

Практично будь-яка, доступна широкому загалу фізична активність, може бути віднесена до фітнесу, якщо:

- вона пропонується на ринку у формі послуги (сплачується безпосередньо споживачем або непрямим платежем через державний, регіональний або місцевий бюджет);

- вона здійснюється з метою оздоровлення, поліпшення фізичних навичок і фізичного вдосконалення;

- здійснюється відповідно до розроблених фахівцями програмами тренувань, харчування і поведінки (стандартних і індивідуальних);

- здійснюється в спеціально підготовленому для цього місці (фітнес-клуб, спортивні споруди, природні парки і т.п.);

- використовує спеціальне обладнання;

- здійснюється за участю фахівців (тренерів, лікарів, дієтологів).

Підкреслимо, що при цьому не важливо, хто надає подібні послуги - державна чи приватна організація, а також яким чином здійснюється оплата - безпосередньо або побічно (через різні рівні державного бюджету).

Для одних сьогодні фітнес - об'єкт культу, спосіб приємного та корисного проведення часу, для інших - можливість підтримувати здоров'я, для третіх - засіб демонстрації респектабельності.

Економічна діяльність у спортивної індустрії направлена на задоволення зростаючих потреб населення в спортивних послугах високої якості, які сприятимуть росту ділової активності суб'єктів усіх секторів цієї сфери, гармонізації їх економічних відносин з іншими суб'єктами ведення бізнесу. Дієвим напрямом підприємницької діяльності спортивно-оздоровчих організацій, фітнес індустрії є залучення висококваліфікованих фахівців.

Наша держава переймає культ здорового способу життя услід за європейським світом, однак український ринок фітнес-послуг ще відстає від західного. Перші фітнес-заклади в країні почали відкривати (у 90-ті роки) на базі інфраструктури, яка залишилася від радянської системи. На початку 2000-х років конкуренції між фітнес-клубами практично не було. Від 2005 р. ринок фітнесу почав активно зростати на 15–20 % на рік. До 2007-го року в Україні було понад 200 фітнес-клубів [292, 322]. Щороку їхня кількість

збільшувалася. Отож з'явилася величезна кількість фітнес-клубів і мереж фітнес-центрів – важливого сегмента у розвитку спортивно-оздоровчої рухової активності. Вони були і залишаються найбільш привабливими для великої кількості населення. Саме тому вважаємо актуальним дослідити сучасний стан і перспективи розвитку системи оздоровчого фітнесу в Україні. Останніми роками активно проводять наукові дослідження з проблем фітнесу. Зокрема, історію, ідеологію та методичні принципи фітнесу представлено у роботах Ю. В. Менхіна, А. В. Менхіна (2002); Т. А. Кудри (2002); В. Є. Борілкевича (2003); В. І. Григор'єва, В. С. Сімонова (2006). Частину робіт присвячено впровадженню фітнесу в умовах ЗВО (К. К. Гильфанова, 2011, О. В. Трофімова, 2010, Т. В. Василістова, 2011) і школи (О. Г. Сайкіна, 2009, Н. В. Єгорова, 2012). Питаннями змісту, методики і організації занять із оздоровчої аеробіки займалися Т. С. Лісіцька, О. А. Іванова, Є. Б. Мякінченко, Є. С. Крючек, Л. В. Сіднєва, Т. В. Нестерова, Є. С. Дєгтярьова, О. Я. Кібальник та ін. Програмування занять з оздоровчого фітнесу висвітлено у роботах Л. Я. Іващенко, О. Л. Благій, Ю. А. Усачова (2008); класифікацію та методичні особливості засобів оздоровчого фітнесу аналізувала Ю. І. Беляк (2015).

Виробництво спортивного інвентарю, спортивного одягу й атрибутики перетворилося у теперішній час на одну з найбільш розвинених галузей промисловості у світі. Популяризація спорту й зростання кількості осіб, які займаються ним, породжує відповідний попит на продукцію спортивних виробників, що перетворило цю галузь з допоміжної на таку, що найбільш динамічно розвивається.

Розвиток сфери послуг фізичної культури і спорту робить суттєвий внесок в економіку багатьох країн, оскільки популяризація спорту веде до зростаючого попиту на спортивні споруди та місця, де можна займатися спортом. У зв'язку з цим спостерігається збільшення кількості установ, що пропонують увесь спектр послуг у сфері фізичної культури і спорту: від стадіонів, спортивних залів і басейнів до спортивно-оздоровчих центрів.

Участь найбільш популярних спортсменів у рекламних кампаніях свідчить про використання спорту як елемента маркетингової стратегії виробників різних видів продукції, що також дозволяє говорити про його зростаючу роль у національній та світовій економіці.

Гонка за високими спортивними результатами стимулює також розвиток тісно пов'язаних зі спортом спортивної медицини і фармокології. Торгівля різними препаратами, що стимулюють роботу людського організму, перетворилася в окремий високоприбутковий напрямок медичної промисловості, що робить свій внесок в економічний розвиток багатьох країн.

Слід зазначити, що в даний час фізична культура і спорт у різних країнах світу має не однаковий рівень розвитку і, відповідно, має різну питому вагу в структурі національної економіки. Лідируючі позиції у галузі фізичної культури і спорту займають Сполучені Штати Америки. Ця країна має дуже розвинену фізкультурно-спортивну інфраструктуру і налагоджену систему фізкультурно-спортивної підготовки.

Однак в Україні організаційні аспекти оздоровчого фітнесу недостатньо вивчені і потребують дослідження. Загалом ринок фітнес-послуг у нашій країні впродовж 2013–2018 рр. балансує між попитом і пропозицією. У цей момент він переживає не найкращі часи. Під час аналізу обсягу фітнес-ринку України встановлено, що на кінець 2012 року отримано 675 млн доларів прибутку, а на кінець 2015 року – лише 156,8 млн доларів. Зважаючи на світовий досвід розвитку системи оздоровчого фітнесу, її сьогоднішній стан функціонування [322] та на думку експертів компанії «Pro-Consulting», потенційну ємність фітнес-ринку України оцінюють у 2 млрд доларів [322], тобто існує відкладений попит на послуги і він достатньо великий.

По результатам аналізу даних Державного комітету статистики України та аналітичної компанії «Pro-Consulting» [322], встановлено, що 2015 року заклади сфери послуг надали споживачам на 433,2 млрд грн більше послуг, ніж 2014 року (+20 %). Однак витрати українців на послуги «спорт,

розваги» скоротилися з 14,3 млрд грн до 3,79 млрд грн (-73,5 %) [292]. Сьогодні ситуація змінилася. Зокрема, дані Держстату свідчать, що найбільш привабливими для інвестицій 2018 року була секція «Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок». Тут зростання зафіксоване на 85,8 % (зміна у відсотках до 2017 р.) та на 122,1% (зміна у відсотках до 2018 р.) [292, 322]. Важливим сегментом у розвитку оздоровчої рухової активності, зокрема оздоровчого фітнесу, є суб'єкти фізичної культури і спорту – фізкультурно-оздоровчі організації (фітнес-центри, фітнес-клуби, тренажерні зали тощо), які забезпечують залучення громадян до рухової активності.

Важливо також відзначити, що фітнес - самостійний і успішний елемент спортивної індустрії. За два десятиліття він без будь-якої допомоги держави зміг подолати етап становлення і продовжує динамічно розвиватися.

Одна з найважливіших задач, що стоять перед професійним фітнес-спільнотою - створення системи ефективного державно-приватного партнерства. Це допоможе не тільки отримати новий імпульс для ринку спортивних послуг, але і дозволить повною мірою використовувати можливості фітнес-індустрії для розвитку масового спорту.

Виробництво спортивного інвентарю, спортивного одягу й атрибутики перетворилося у теперішній час на одну з найбільш розвинених галузей промисловості у світі. Популяризація спорту й зростання кількості осіб, які займаються ним, породжує відповідний попит на продукцію спортивних виробників, що перетворило цю галузь з допоміжної на таку, що найбільш динамічно розвивається.

Розвиток сфери послуг фізичної культури і спорту робить суттєвий внесок в економіку багатьох країн, оскільки популяризація спорту веде до зростаючого попиту на спортивні споруди та місця, де можна займатися спортом. У зв'язку з цим спостерігається збільшення кількості установ, що пропонують увесь спектр послуг у сфері фізичної культури і спорту: від стадіонів, спортивних залів і басейнів до спортивно-оздоровчих центрів.

Участь найбільш популярних спортсменів у рекламних кампаніях свідчить про використання спорту як елемента маркетингової стратегії виробників різних видів продукції, що також дозволяє говорити про його зростаючу роль у національній та світовій економіці.

Гонка за високими спортивними результатами стимулює також розвиток тісно пов'язаних зі спортом спортивної медицини і фармокології. Торгівля різними препаратами, що стимулюють роботу людського організму, перетворилася в окремий високоприбутковий напрямок медичної промисловості, що робить свій внесок в економічний розвиток багатьох країн.

Слід зазначити, що в даний час фізична культура і спорт у різних країнах світу має не однаковий рівень розвитку і, відповідно, має різну питому вагу в структурі національної економіки. Лідируючі позиції у галузі фізичної культури і спорту займають Сполучені Штати Америки. Ця країна має дуже розвинену фізкультурно-спортивну інфраструктуру і налагоджену систему фізкультурно-спортивної підготовки.

Основним продуктом ринку спортивних послуг є тренування (у формі програм і окремих послуг). Саме проти них розробляються маркетингові програми і програми стратегічного розвитку.

Ринок спортивних споруд. Для проведення спортивних подій, тренувань, надання спортивних послуг необхідні обладнані спортивні споруди - поля, басейни, зали, манежі, гірськолижні схили і т.д. Сучасні стадіони в чималому ступені сприяють не тільки ефективній підготовці спортсменів, а й створення якісного видовища, а значить - потрібного настрою спортсменів і уболівальників. Функціональність спортивної споруди, комфортні умови безпека безпосередньо впливають на вибір споруди організаторами змагань, на продаж квитків і реклами.

Так, найважливішою умовою отримання Україною глобальних спортивних змагань - Чемпіонату Європи з футболу-2012 стали представлені

гарантії будівництва та реконструкції стадіонів, інфраструктури, готелів, аеропортів, що значно вплинуло на розвиток ринку спортивних споруд.

Від наявності необхідної кількості доступних спортивних залів, ковзанок, басейнів, фітнес-центрів, обладнаних гірськолижних спусків та ін. залежить стан ринку спортивних послуг і розвиток масового спорту. Тому ринок спортивних споруд перетворився сьогодні в один із найважливіших елементів спортивної індустрії.

В останні роки в Україні реалізуються програми з будівництва спортивних споруд в різних регіонах, їх число помітно зросла. За даними Держстату, в 2019 році в країні було 2,5 тис. стадіонів з числом місць для глядачів від 1,5 тис., 67 тис. Спортивних залів, 3,5 тис. Басейнів і 120 тис. Площинних споруд. Більш детальний аналіз наведено у розділі 3.3.

Але сама наявність споруд лише створює необхідні умови для заняття спортом. Сьогодні потрібні кваліфіковані менеджери, здатні ефективно управляти об'єктами інфраструктури та їх підготовка стає однією з актуальних проблем ринку спортивних споруд.

Основні об'єкти маркетингу на ринку спортивних споруд - їх можливості проводити спортивні заходи різних форм і рівня.

Ринок інфраструктури. Інфраструктура складається з декількох елементів, що забезпечують ефективне функціонування спортивної індустрії: організаційна, маркетингова, інформаційна та наукова інфраструктура.

Організаційна інфраструктура включає спортивні федерації, профспілки, асоціації тощо і виконує функції організації і розвитку видів спорту (розробка регламентів, проведення змагань).

Маркетингова інфраструктура виконує функції інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів спортивної індустрії, сприяє створенню ринкових продуктів. До неї відносяться маркетингові агентства, компанії, що займаються збором, обробкою, аналізом і наданням маркетингової інформації, організатори виставок, конференцій.

Наукова складова інфраструктури представлена дослідницькими організаціями, що працюють в різних напрямках, здатних привести до нових спортивних результатів - спортивній медицині, промислових технологіях, IT.

Інформаційну інфраструктуру представляють ЗМІ, створюють інформаційні продукти, завдяки яким, число вболівальників і глядачів збільшується багаторазово, що в свою чергу, привертає в спорт спонсорів.

Основними продуктами ринку інфраструктури - ділові послуги, які можуть отримувати спортивні організації для досягнення своїх цілей.

Спортивне спонсорство. Зробити доступним для мільйонів найреальніше з усіх шоу - спорт - можуть телекомпанії, які отримують права на трансляцію (до 70% доходів організаторів великих змагань). Крім того, завдяки ЗМІ спорт стає все більш привабливим для спонсорів. Таку маркетингову комунікацію фахівці вважають однією з найбільш ефективних. Ринок спортивного спонсорства, що склався за останні кілька десятиліть, характеризується високим ступенем конкуренції щодо головних подій і персонажів світу спорту. За даними PricewaterhouseCoopers, його світовий обсяг в 2020 досяг $ 100 млрд [PWC]. Найбільш популярними у спонсорів видами спорту залишаються футбол і гонки F1, завдяки їх величезною телеаудиторії. Серед компаній, які представляють спонсорів, лідирують виробники спортивного одягу, автомобілебудівники, постачальники телекомунікаційних і банківських послуг, а також авіаперевізники. Специфіка українського ринку спортивного спонсорства - в домінуванні енергетичних компаній.

У той же час, наприклад, дитячий спорт, за рідкісним винятком, як і раніше обділений увагою серйозних спонсорів.

Основними об'єктами маркетингу тут є цільові аудиторії спортивних подій (клубів, спортсменів). Завдяки їхнім успіхам на спортивних аренах формується коло лояльних уболівальників і шанувальників, які також є потенційними клієнтами спонсорів. Спонсор, підтримуючи спортивну подію,

отримує доступ до його цільової аудиторії набагато ефективніше, ніж при використанні інших маркетингових комунікацій.

Спортивні кадри. Розвиток і професійного і масового спорту тягне за собою розвиток ще одного важливого елемента спортивної індустрії - ринку спортивних кадрів. Наявність в країні ефективної системи підготовки спортсменів, тренерів та менеджерів сьогодні є ключовим фактором не тільки в досягненні високих спортивних результатів і перемог, а й у вирішенні завдань оздоровлення нації.

В країні існує п’ять фахових вузів, зайнятих підготовкою тренерів і викладачів фізкультури, на основі багаторічного досвіду наукових досліджень, накопиченого ще за радянських часів. Сучасний високотехнологічний і наукомісткий спорт значно підвищив вимоги до фахівців різного профілю, зайнятих підготовкою спортсменів, змусив переосмислити деякі звичні підходи і методики. Тільки в цих умовах фізкультурні вузи зможуть відповідати новим викликам і вирішувати покладені на них завдання.

Останні десять років пов'язані з початком формування системи підготовки ще одного типу фахівців для спортивної індустрії - спортивних менеджерів. Так, в фізкультурних вузах були запущені відповідні програми вищої освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Серед основних маркетингових об'єктів на ринку спортивних кадрів є освітні послуги.

Квазі-ринки спортивної індустрії. Окремо розташовуються так звані квазі-ринки спортивної індустрії (лат. Quasi - щось на кшталт, близько, як ніби, як би, псевдо). Фактично їх суб'єкти відносяться до відповідних галузевих або функціональним ринків, але при цьому вони активно експлуатують спортивну тематику. Компанії, що діють в цих секторах, тісно пов'язані з основними ринками спортивної індустрії.

До таких «навколоспортивних» ринків можна віднести, наприклад, ринок ліцензіатів (license product), які купують у організаторів спортивних

змагань і клубів ліцензії на використання їх символіки. Виробник посуду, постільної білизни, косметики, аксесуарів привертає увагу до цих товарів, завдяки нанесеним на них популярним емблем і логотипів.

Ринок комп'ютерних ігор - спортивних симуляторів - приклад ще одного квазі-ринку спортивної індустрії. Сьогодні чітко визначилася тенденція його подальшого розвитку - ігри перетворюються з інтерактивних в активні. Тепер вони здатні дати учасникам реальні фізичні навантаження, примушуючи виконувати руху, притаманні тому чи іншому виду спорту. Представники фітнес-індустрії всерйоз розглядають гри нового покоління як своїх потенційних конкурентів уже в самий найближчий час.

До суб'єктів квазі-ринків можна віднести також букмеров, видавців спортивної літератури, спортивні бари і т.п.

Нашу модель спортивної індустрії слід доповнити участю державних органів управління. Спортивна галузь має свою владну вертикаль, мета якої - розвиток спорту високих досягнень і масового спорту. Державу слід розглядати як важливого гравця всіх перерахованих ринків в тій лише мірі, яка буде сприяти їх розвитку, а не перешкоджати створенням бюрократичні перепони бізнесу. Особливість спорту - невід'ємне поєднання двох аспектів - професійного, комерційного, створює видовище, затребуване мільйонами людей і соціально-значущого, що сприяє популяризації здорового способу життя населення. Ефективна спортивна індустрія та, де обидва аспекти існують в гармонії, допомагаючи один одному розвиватися. Таким чином, головна роль держави - створювати для цього умови.

Загальна глобалізація світової спортивної індустрії. Професійний спорт остаточно перестав бути долею лише країн Північної Америки та Європи, сучасна географія спорту значно ширше. У світовій спортивній індустрії з'явилися нові сильні гравці, а на ринок спортивних подій вийшли нові країни. Ось лише деякі факти на підтвердження цієї тези. Олімпійські ігри (літні та зимові) вже відбулися або мають бути в Китаї (2008 і 2022), Росії (2014 року), Бразилії (2016), Південної Кореї (2018). Чемпіонати світу з

футболу один за одним відбуваються в нових країнах (ПАР-2010, Бразилія-2014, Росія-2018, Катар-2022). Азербайджан провів Європейські ігри (2015) і етап автогонок «Формули-1» (2016). Чемпіонат Європи з футболу 2020 роки взагалі пройде на стадіонах 13 країн. І таких прикладів можна навести ще чимало. Спорт прийшов в усі країни і на всі континенти, що значно підвищує його інвестиційну та комерційну привабливість.

На неймовірно високий рівень вийшли конкурентні відносини в світовій індустрії спорту. У спорті сьогодні конкурують між собою: країни (за престижні перемоги і перші місця в таблиці, а також право проводити великі спортивні події); організатори змагань (за телевізійні трансляції, гроші спонсорів і рекламодавців); професійні ліги; професійні клуби; спортсмени і збірні команди. Наслідком загострення конкуренції є корупційні скандали, допінгові розслідування, інформаційні війни та інші форми прояву недобросовісної конкуренції. Загальна аудиторія спортивних подій зросла в рази. Це істотно підвищило інтерес до спорту з боку бізнесу, особливо великого, адже за такими подіями за допомогою різних комунікаційних засобів спостерігають мільйони потенційних клієнтів.

У світовій спортивній індустрії протягом вже декількох років спостерігається стійкий і регулярний зростання кількості спортивних подій. Календар змагань помітно перевантажений, дуже часто збігаються терміни проведення змагань, що погано для телебачення, глядачів та вболівальників. Далеко не завжди враховуються інтереси спортсменів, а часом і просто порушуються їх права на відпочинок, відновлення, нормальний режим тренувань і змагань. Як наслідок - часті травми, прийом заборонених препаратів, постійна фізична і особливо психологічна втома. Має місце постійний конфлікт інтересів організаторів змагань, які заробляють за рахунок подій і самих спортсменів.

В результаті стрімкого розвитку комп'ютерних та інформаційно-комунікаційних технологій відбулося значне розширення глядацької аудиторії на спортивні події. Телебачення, Інтернет, мобільні та інші засоби

зв'язку істотно збільшили можливості перегляду спортивних подій. Загальна аудиторія спортивних подій зросла в рази, залишивши в явній меншості тих, хто безпосередньо перебуває на спортивній споруді як глядач. Все це істотно підвищило інтерес до спорту бізнесу, особливо великого, так як за спортивними подіями в різному форматі спостерігають мільйони їхніх потенційних покупців і клієнтів.

Різко збільшився вплив бізнесу на спорт в самих різних формах. Як результат цього впливу: постійне збільшення кількості комерційних змагань; поява нових форматів проведення змагань, в тому числі і за рахунок зміни правил в окремих видах спорту; поява нових змагань і нових видів спорту. Далеко не завжди в цих випадках збігаються інтереси міжнародних спортивних федерацій та організаторів змагань, що нерідко призводить до конфліктів і суперечностей.

Аналізуючи макроекономічні показники функціонування спортивній індустрії, вчені відзначають, що з 1980-х років почалось найбільш інтенсивне за всю історію існування спортивній індустрії проникнення ринкових відносин у цю сферу, особливо у сферу спорту вищих досягнень, що, в свою чергу, призвело до зростання її ролі в розвитку макроекономічних процесів у багатьох країнах світу. Дослідники вказують на помітний внесок спортивної індустрії в загальні економічні здобутки розвинених країн, визначаючи її питому вагу у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країн Європейського Союзу.

Важливо підкреслити об'єктивні передумови ринкової трансформації сфери спорту, яка в останні 15 – 20 років стала цікавити великий і середній бізнес як нова можливість ділових відносин і потенційний об'єкт інвестування.

Серед цих передумов можна виділити наступні:

- у ряді країн (у першу чергу, США) за десятиліття було накопичено позитивний досвід як проведення окремих комерційних змагань, так і тривалого функціонування самостійних комерційних спортивних

проектів у формі спортивних ліг та асоціацій (найбільш успішні з них функціонують у баскетболі, американському футболі, хокеї, бейсболі);

- бурхливий і динамічний розвиток з 1970-х років фітнес-індустрії, початок якій поклали масові захоплення американців аеробікою та шейпінгом, і яка вже кілька десятиліть успішно функціонує в багатьох країнах як самостійний та досить успішний бізнес;
- інтерес великих міжнародних і національних виробників товарів і послуг до спорту (у першу чергу, професійного) і активне його використання для реклами своєї продукції. Великі спортивні змагання, професійні клуби й окремі професійні спортсмени стали ефективними конкурентоспроможними рекламними носіями;
- спортивні змагання (особливо міжнародні) самі стали вигідним комерційним продуктом, що добре продається;
- професійні спортивні клуби все частіше починають успішно функціонувати як будь-яке інше комерційне підприємство, що працює в інших сферах бізнесу.

Дослідники спортивній індустрії відзначають розширення сегменту національних та регіональних ринків, що віддзеркалює рух товарів як результат діяльності спортивних організацій. Згідно з дослідженнями, питома вага витрат населення країн Західної Європи, пов’язаних із заняттям спортом, становила на початок 1990-х років понад 1 %, а в деяких країнах понад 2 % загальних споживчих витрат. Ці витрати можна згрупувати у три категорії:

- прямі витрати, тобто витрати, пов’язані з безпосередньою участю населення в заняттях фізичною культурою і спортом;
- витрати, пов’язані із пасивним споживанням спортивно-видовищних послуг глядачами;
- витрати, пов’язані з участю в азартних іграх (спортивних тоталізаторах, гемблінгу тощо).

Багато хто вважає, що ринок спортивній індустрії на сімдесят відсотків – це ринок послуг. Це означає, що основним продуктом діяльності спортивних організацій є послуги.

Прямим і дуже сильним конкурентом спортивній індустрії в боротьбі за клієнта стала в останні роки індустрія розваг. Спорт і спортивна подія - це приваблива форма дозвілля і цікаве видовище. Але у людини є ще можливості подивитися кінофільм, піти в театр, відвідати виставку або картинну галерею, сходити в фітнес-клуб, багато інших потенційних форм дозвілля. Сьогодні індустрія спорту і індустрія розваг вийшли на новий рівень конкурентної боротьби за «час і гроші» своїх потенційних клієнтів. А значить, спортивним організаціям і організаторам спортивних змагань належить задуматися про конкурентні переваги, маючи на увазі в першу чергу ціни, комфорт, безпеку і сервіс.

Сталий розвиток ринкової економіки має певні соціальні орієнтири на якість життєдіяльності населення, на виховання людини, яка має гармонійне поєднання в собі духовних, моральних якостей та фізичної досконалості через формування потреби у веденні здорового способу життя. Отже, організаційна, управлінська та економічна діяльність організацій спортивної індустрії повинна бути спрямована на задоволення зростаючих потреб населення в фізкультурно-оздоровчих послугах високої якості, які сприятимуть розвитку людського потенціалу, формування людського капіталу, впровадженню європейської системи цінностей та розвитку спортивної індустрії у регіоні.

Нижче ми пропонуємо модель забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії (рис. 2.1).

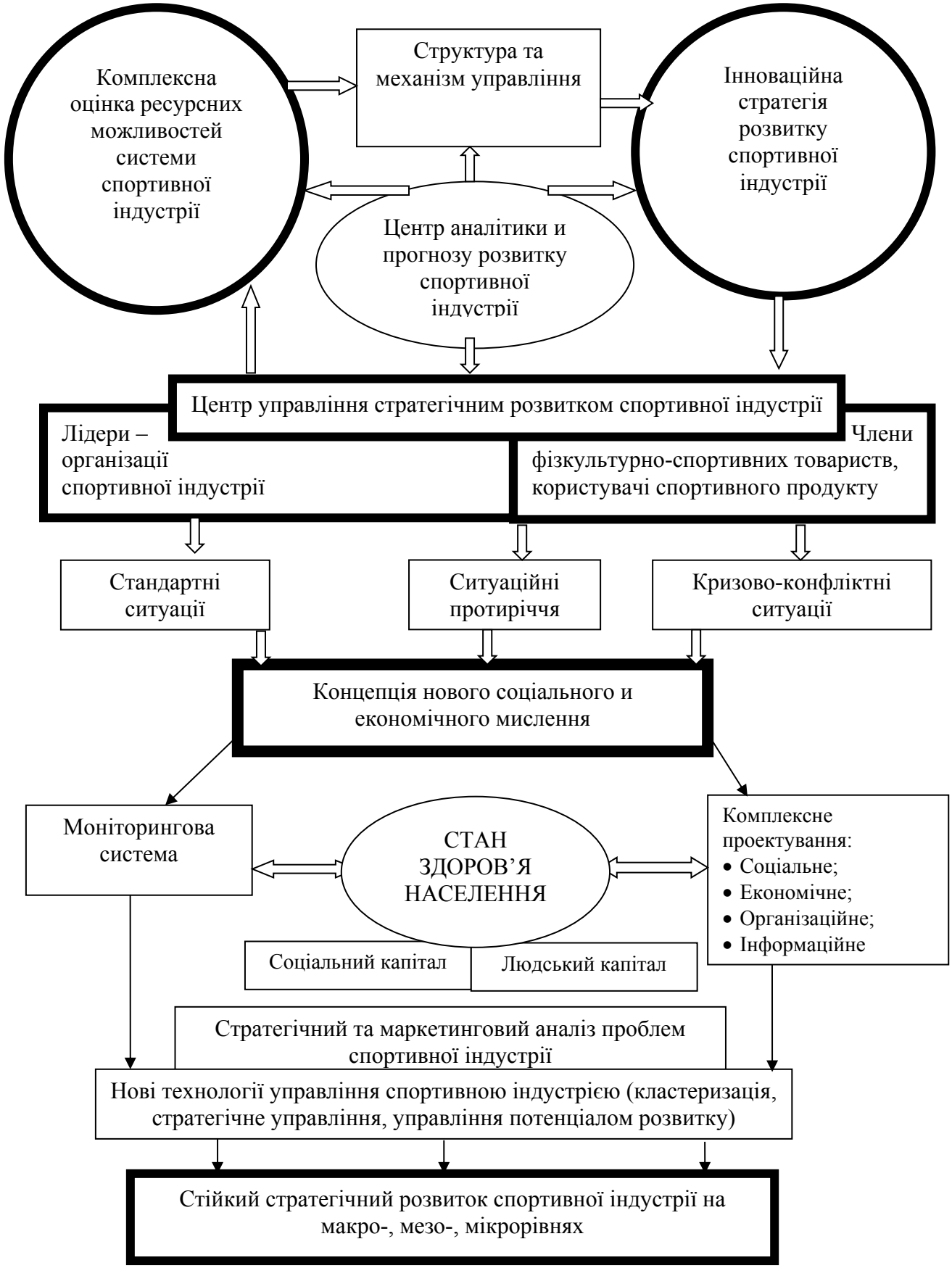


Рис. 2.1. Концептуальна модель забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії

Названа модель розроблена на основі використання сучасного вітчизняного та європейського досвіду забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії. Вона відображає структуру щодо забезпечення економічного, соціального і культурного розвитку спортивної індустрії. Реалізація цього підходу дозволить забезпечити високий загальний рівень інформованості громадської спільноти щодо формування європейського світогляду з оздоровчої культури, сприятиме оволодінню сучасними знаннями щодо профілактики захворювань та соціальних інноваційних технологій. В Україні державна політика розвитку спортивної індустрії спрямована на створення певних умов функціонування організацій спортивної індустрії як одного з основних напрямів соціально-економічного та гуманітарного розвитку суспільства й особистості.

Як було зазначено у п. 1.1. дисертації та на основі систематизації існуючих визначень понять «спортивна індустрія» і «індустрія спорту» встановлено відмінність між цими поняттями. Під індустрією спорту розуміють виключно ту частину відносин, які виникають у зв'язку з тренуваннями та проведенням змагань та мають соціальну спрямованість. В другому випадку включені ти види діяльності, які пов'язані безпосередньо з фізичною активністю людей, з виробництвом, торгівлею спортивними товарами, освітою тощо. Під поняттям «Спортивна індустрія» в нашому дослідженні розуміємо комплексну галузь національної економіки, яка складається з різних видів економічної діяльності, серед яких можна виокремити наступні: виробництво спортивних товарів, роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах, прокат товарів для спорту та відпочинку, освіта у сфері спорту та відпочинку, а також діяльність у сфері спорту (в т.ч. функціонування спортивних споруд, діяльність спортивних клубів, фітнес-центрів та інша діяльність у сфері спорту).

Запропоновано ці види економічної діяльності з точки зору їх належності до спортивної індустрії, розподілити на базову та підтримуючу складові (рис. 2.2).

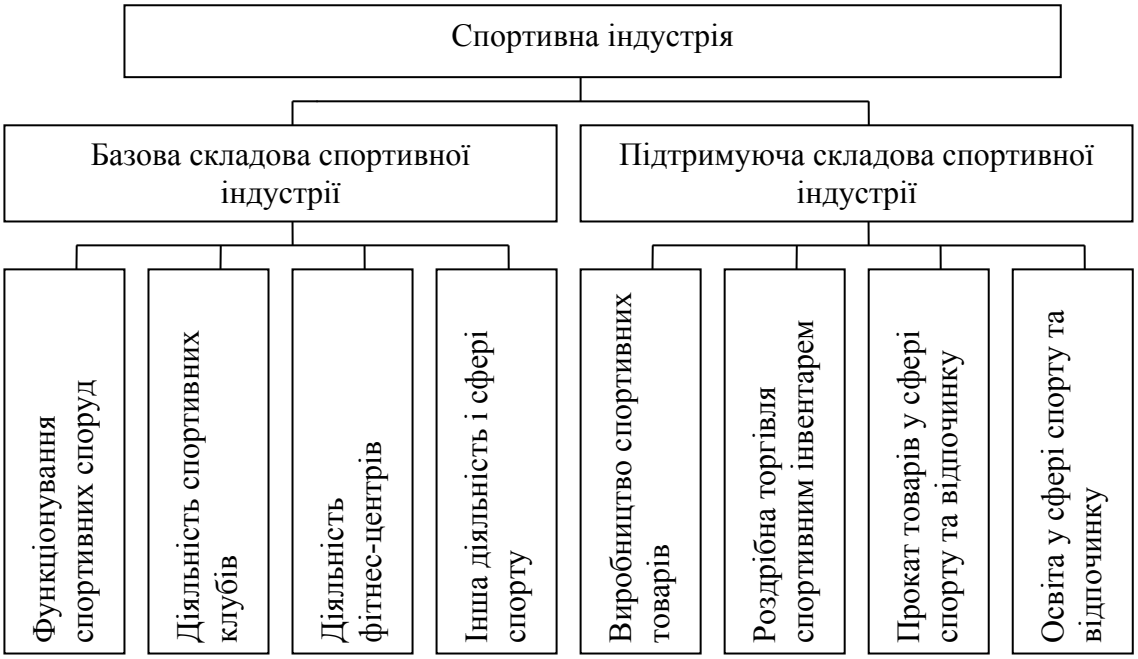


Рис. 2.2. Складові спортивної індустрії за видами економічної діяльності

Базову складову формують види економічної діяльності спортивної індустрії, пов’язані зі здійсненням діяльності у сфері спорту (наданням відповідних послуг, організацією та проведенням спортивних заходів, змагань тощо) і націлені на популяризацію здорового способу життя, зміцнення здоров’я та формування фізичної культури населення.

Підтримуючу складову формують види економічної діяльності спортивної індустрії, пов’язані з створенням умов для здійснення діяльності у сфері спорту (забезпечення наявності необхідних спортивних товарів, інвентарю, забезпечення доступу до них на основі передачі прав володіння або користування, наявності фахівців належної кваліфікації в даній галузі).

Обґрунтовано, що поняття архетипу в економічних дослідженнях набуває все більш широкого застосування з огляду на його уніфіковану та інтегровану конструкцію. Виділено архетипи стратегії, такі як стратегія-план, стратегія-ресурс, стратегія-перспектива, стратегія-прийом, стратегія-патерн та стратегія-позиція. Архетип стратегії має чітко визначені характеристики, до яких віднесено: асоціативність, комбінування та забезпеченість.

Кожен з архетипів стратегії призначено для чіткого роз'яснення яким чином вирішувати ту чи іншу проблемну ситуацію за допомогою зразка чіткої поведінки та відповідних управлінських дій. Архетип стратегія-ресурс базується на розподілі ресурсів задля досягнення цілей. Архетип стратегії у вигляді плану побудовано на певній ієрархії послідовних дій. Архетип стратегії-перспективи відрізняється від попереднього архетипу наявністю чіткої орієнтації на встановлені показники. Архетип стратегії-позиції ґрунтується на ідентифікації стану та визначенні потреб у його зміні. Архетип стратегії-прийому включає способи реагування на умови середовища.

Архетип стратегії – патерн базується на формуванні алгоритмів дій залежно від умов як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Процес формування стратегії-паттерн передбачає розробку консенсус - варіантів розвитку ситуації в цілому та визначення альтернати варіантів поведінки та стратегічних ініціатив, які допоможуть залишатися ефективним і гнучким оптимізація, або відповідно з якими адаптувати свою поведінку в умовах невизначеності.

Будь-яка стратегія повинна мати інструменти, як формування так і реалізації. Під інструментами формування стратегії розуміємо набір матриць стратегічного позиціонування, а під інструментами реалізації стратегії розуміємо набір аналітичних процедур, як найбільш ефективних шляхів досягнення цілей, враховуючи позиції в навколишньому середовищі. Результатами реалізації стратегії можуть бути: досягнення цілей та задоволення потреб зацікавлених сторін тощо.

Відповідно до наведених у першому розділі підходів до розкриття змісту стратегії розвитку приведено у відповідність розкриття змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи окремому архетипу стратегії.

Ресурсному підходу до розкриття змісту стратегії розвитку відповідає архетип стратегія-ресурс, цільовому - два архетипи: стратегія-план та стратегія-перспектива. Поведінковому підходу відповідають такі архетипи як

стратегія-прийом та стратегія-патерн, а ієрархічному – стратегія –позиція та стратегія-план.

Сформовано концепцію стратегії розвитку спортивної індустрії (рис. 2.3). Запропоновано виділити змістовний компонент концепції стратегії розвитку, який розкриває сутнісну спрямованість дослідження, та процесуальний компонент, який розкриває спрямованість не тільки на формування, але і на реалізацію стратегії розвитку.

Рис. 2.3. Концепція стратегії розвитку спортивної індустрії

Перевагою такого представлення концепції стратегії розвитку є те, що змістовний компонент дозволяє встановити шляхи вирішення певних проблем. Процесуальний компонент дає змогу розкрити спрямованість не тільки на формування, але і на реалізацію стратегії розвитку. Представлення концепції стратегії розвитку в такому вигляді дає змогу спрямовувати стратегію на вирішення певних проблем стану та розвитку спортивної індустрії та обґрунтувати структуру елементів вирішення виявлених проблем

Для цього стратегія повинна відповідати таким принципам, які систематизовані за процесами її формування та реалізації.

Принципи формування стратегії розвитку включають:

1. Обґрунтованість (кожне положення стратегії розвитку повинно бути підтверджене науковими дослідженнями, що забезпечує її реалістичність).

2. Прозорість (стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів).

3. Легітимність (розуміння і прийняття її існуючими інституціями).

4. Альтернативність (наявність альтернативних варіантів, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та пропонують різні сценарії його розвитку).

5. Чітка спрямованість на зміцнення наявних та формування нових досягнень.

6. Адекватність (стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій реалізується).

7. Гармонійність (урахування інтересів усіх учасників ринку, дотримання принципів сталого розвитку, виконання суспільно значимої функції).

До принципів реалізації стратегії віднесено:

1. Адаптивність (забезпечення швидкості та гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища).

2. Підконтрольність (доступність не лише щодо сприйняття, а й щодо здійснення, наявність чітко визначених критеріїв реалізації, досягнення конкретних результатів, чітких їх оцінок).

3. Логічність (пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках).

4. Раціональність (внутрішня цілісність, збалансованість та ефективна взаємодія складових елементів стратегії, що гарантує синергетичний ефект).

5. Ефективність (забезпечення ефекту від реалізації).

Представлений поділ та дотримання розглянутих принципів відповідно процесів формування та реалізації стратегії розвитку, дозволяє створити необхідні умови для досягнення поставлених цілей стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

1. В умовах нової економіки розробка і впровадження ефективної стратегії сталого розвитку спортивної індустрії передбачається насамперед оцінка ресурсного потенціалу (людського, інноваційного, інвестиційного, фінансового), формування та розвиток якісного соціального і людського капіталу, впровадження інноваційно-цифрових та маркетингових технологій управління в умовах динамічних змін. З метою стійкого соціально-економічного розвитку держави, орієнтованого на забезпечення прав і свобод людини та задоволення їх потреб у коротко-, середньо-, довгостроковій перспективі активними елементами державного управління є відкритість і взаємна відповідальність, тобто не тільки держава відповідальна перед населенням, але і населення несе певну відповідальність за розвиток держави.

2. Досвід багатьох європейських країн свідчить про те, що в сучасних умовах держава відіграє значну роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку фізичної культури та спортивної індустрії. Активна політика держав у цій сфері обумовлюється й інтересами, які

полягають у створенні умов для збереження генофонду країни шляхом залучення населення до здорового способу життя, забезпечення сприятливих умов для відтворення сукупної робочої сили, використання досягнень вітчизняних спортсменів на престижних міжнародних змаганнях з метою створення та підтримки позитивного іміджу країни, виховання патріотичних почуттів у громадян.

3. У сучасному світі спостерігається стійка тенденція до зростання соціокультурної ролі спорту як соціального інституту і культури людської діяльності. Розвиток спортивної індустрії Китаю має позитивний динамічний характер та відповідає усім вимогам сучасного ринку. В національному активі знаходиться сучасна спортивна інфраструктура (стадіони, басейни, корти та ін.). Усі спортивні події підтримуються виробниками спортивних товарів та висвітлюються у спортивних ЗМІ. В цей час в Китаї спортивна складова в житті населення досить велика. Спорт створює біля себе певний соціальний простір. Для держави забезпечення розвитку спортивної індустрії і вдосконалення фізично розвинених людей є основними принципами і завданнями спортивної роботи, неминучим вибором для створення здорової нації.

4. На сьогодні існує потреба в проведенні якісних змін у спортивній індустрії та виробництві якісного спортивного продукту на основі використання сучасних підходів, об’єднання зусиль зацікавлених організацій та населення. Особливої актуальності набуває визначення стратегічних напрямів розвитку спортивної індустрії, прогнозування перспективних процесів, використання системного і програмно-цільового підходів у розробленні та здійсненні практичних заходів.

5. Визначено, що фітнес є драйвером розвитку спортивної індустрії та демонструє позитивну динаміку зростання. До перспектив та тенденцій розвитку спортивної індустрії в Україні віднесемо залучення всього населення до фізичної активності, починаючи з активного розвитку дитячого

фітнесу; індивідуалізацію фітнес-програм; інтеграцію фітнесу у сферу освіти; підвищення мотивації людей до здорового способу життя.

6. Займатися фітнесом стає престижним в сучасному світі. Тому кількість фітнес-об’єктів збільшується в державах, де населення повною мірою розуміє, що здоровий спосіб життя має великий вплив на розвиток і процвітання держави.

7. Таким чином попит на продукт організацій спортивної індустрії зростає завдяки змінам у свідомості людей щодо здорового способу життя та фізичної активності. Організаціям спортивної індустрії наряду з традиційними технологіями надання спортивно-оздоровчих послуг потрібно активно впроваджувати сучасні методи, підходи щодо управління (стратегічне управління, інноваційний менеджмент, цифрові маркетингові технології та ін.). Це дозволить забезпечити конкурентні переваги та стійкий розвиток у довгій перспективі. Необхідним залучення державних інституцій до розробки дієвих національних програм, стратегій розвитку спортивної індустрії і визначення їх впливу на економічний успіх країни та формування здорової людини.

8. Вихідна позиція нового підходу зрозуміла й проста: в трансформаційному середовищі, конкуренції, структурній динаміці форм власності; в умовах, коли 60% населення вважають свій життєвий рівень нижче середнього - суб'єкти управління спортивною індустрією не можуть бути «слабкими», малоактивними, а тим більше не повинні прагнути до збереження застарілих схем своєї організаційної структури та принципів роботи.

9. Отже, у вирішенні завдань життєзабезпечення і розвитку спортивної індустрії ми пропонуємо не упустити їх найважливіші аспекти, розробити і застосувати організаційні проекти, управлінські технології, «інтегратори» регіональних ресурсів, моделі привернення уваги та фінансових засобів фізкультурно-спортивних організацій та підприємств спортивної індустрії, сформувати іміджеві елементи та ін., що дозволить

реалізувати Концепцію «Фізична культура та спортивна індустрія як національний пріоритет розвитку суспільства».

10. Внутрішні ресурси фізкультурно-спортивної системи, на наш погляд, досліджені вкрай недостатньо. Навіть ті з них, які мають чіткі кількісні вимірники (чисельність спортсменів, людей, які займаються фізкультурно-оздоровчою діяльністю, вартість і стан майна, рівень підготовки спортивних кадрів, інвестиційне забезпечення та ін.) постійно потребують оцінки та переоцінки; урахування ступеня зносу, втрат, механізмів розподілу; розрахунку коефіцієнтів корисного використання і т. п. При цьому зазначене - тільки частина внутрішнього ресурсу. В сучасних умовах до структури «внутрішнього ресурсу» необхідно включати і більш складні складові, такі як: суспільний авторитет і активність організації, здатність швидкого реагування, фактор злагодженості (корпоративності), професійну й економічну значущість, рівень інформаційної системи, організованість, інноваційний настрій та ін. Ця частина ресурсного потенціалу спортивної системи - пропонуємо їй визначення «особливий ресурс» - не має чітких вимірників, але оцінювати її і нарощувати, вкрай необхідно.

11. Отже, запропоноване комплексне уявлення про природу і структуру внутрішнього ресурсу спортивної системи, стан спортивної інфраструктури і наявність кваліфікованих спортивних кадрів дозволяє уточнити пріоритетні напрямки забезпечення стратегічного розвитку масового спорту та організацій спортивної індустрії.

12. Сучасний процес становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки визначає необхідність та потребу прискореного розвитку галузей і секторів економіки. Підвищена увага щодо діяльності організацій спортивної індустрії з боку суспільства, держави і представників бізнесу дозволяє вирішувати конкретні економічні, соціальні і організаційні завдання та розвивати нові види підприємництва, ґрунтовані на взаємодії із спортом, що є новим об'єктом економічних стосунків.

13. Спортивна індустрія є динамічним і швидко зростаючим сектором з недооціненим макроекономічним впливом і може сприяти зростанню, розвитку та створенню робочих місць. Вона може служити інструментом для місцевого і регіонального розвитку, міського відродження або розвитку сільських районів. Спортивна індустрія має синергію з туризмом і може стимулювати модернізацію інфраструктури та появу нових партнерств для фінансування спортивних та розважальних закладів. Крім того потенціал спортивного руху, що сприяє зміцненню фізичної активності, часто залишається недостатньо використовуваним і потребує розробки актуальної державної спортивно-оздоровчої політики.

14. Організації спортивної індустрії здійснюють важливий внесок в економічну та соціальну згуртованість і більш інтегровані в суспільство. Всі мешканці країни повинні мати рівний доступ до спортивної інфраструктури. Тому необхідно враховувати конкретні потреби всіх груп населення та особливу роль, яку спорт може грати для молоді, людей з обмеженими можливостями та людей з менш привілейованих верств населення.

РОЗДІЛ 3
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

3.1. Сучасний стан спортивної індустрії в Україні

Сучасні суспільно-політичні та гуманітарні виклики у глобальному просторі пов’язані з комплексом різноманітних чинників (коронокризис, глобалізація, інтеграція, децентралізація, цифровізація тощо) та мають складний і суперечливий характер у розвитку держав. Країни-лідери, приймаючи сучасні виклики, займають активну позицію щодо подолання кризових явищ – впроваджують стабілізаційні заходи та створюють умови для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі. Інші, відстежуючи дії лідерів, впроваджують кращі механізми та інструменти у свої практики управління.

На розвиток всіх суспільних процесів в Україні впливає комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього характеру. Основними чинниками є: неефективність державної системи управління та соціально-економічної політики, недосконала адміністративно-територіальна реформа, відсутність політичної відповідальності, суттєве зниження довіри людей до державних інститутів. Тому актуальною проблемою є формування ефективної взаємодії між органами влади (центральними, територіальними), бізнесом та громадськістю у пошуку нових шляхів забезпечення соціально-економічного розвитку територій, створення ефективної системи управління державою, що позитивно вплине на якість життя людини.

Значний внесок у питаннях досягнення збалансованої системи управління спортивною індустрією, обґрунтування механізмів і теоретико-методологічних основ державного та територіального управління зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Андрефф В., Гуменюк В., Двігун А., Керхер В.,

Жолдак В., Золотов М., Платонов В. та ін. Наявні публікації акцентують увагу лише на окремих аспектах досліджуваного питання. Але недостатньо досліджено питання управління розвитком спортивних організацій в умовах змін з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду.

В умовах реформування ринкових відносин, швидких змін нормативно-правового поля, нестабільної економічної ситуації, жорсткої конкуренції за платоспроможній попит організації повинні не лише концентрувати увагу на розвитку внутрішнього потенціалу, але й формувати гнучку політику спрямовану на адаптацію до змін. Тому важливим стає завдання щодо розробки і впровадження такої моделі стратегічного розвитку організацій спортивної спрямованості, яка би підвищила ефективність їх функціонування в ринковому середовищі, враховувала рівень зростання потреб населення у спортивно-оздоровчих послугах і дозволила сформувати конкурентоспроможні стратегії.

Актуальність використання сучасних підходів, моделей, методів стратегічного управління у діяльності спортивних організацій пов'язана з тим, що рівень матеріально-технічного, фінансового, кадрового, наукового забезпечення цих організацій не дозволяє надавати якісних спортивно-оздоровчих послуг, розвивати масову фізичну культуру на відповідних територіях.

На сучасному етапі більшість некомерційних організацій спортивної спрямованості мають певні проблеми з залученням професійних кадрів, фінансово-інвестиційних ресурсів, з одного боку. З другого, низький рівень оплати праці, нерозвинена інфраструктура негативно впливає на їх конкурентоспроможність. Завдання стратегічного управління полягає у створенні умов, які дозволять організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища в науково-технічній, соціальній і політичній сферах, впроваджувати сучасні інвестиційні інструменти щодо залучення нових джерел фінансування та забезпечувати стійкий розвиток організацій.

У світовій практиці розвитку організацій спортивної індустрії значну увагу приділяють підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу. Це дозволяє залучити персонал до подальшого професійного зростання, що в цілому впливає на підвищення конкурентоспроможності спортивних організацій та задоволення запитів, потреб покупців спортивного продукту.

Тому стратегічний розвиток організацій спортивної індустрії забезпечується комплексним впровадженням системи підготовки персоналу та інноваційними технологіями з використанням кращих світових практик у виробництві якісного спортивного продукту. Такий підхід дозволить організаціям створити умови для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Швидкий темп життя, конкуренція на ринку праці вимагають від сучасних людей відмінного здоров'я і гарної фізичної форми. Еталоном успішної та ділової людини сьогодні є здоровий спосіб життя з обов'язковим відвідуванням спортивних організацій (спортивно-оздоровчих клубів, фітнес-центрів та ін.). Але цей темп змін негативно впливає на стан здоров’я людини, яке проявляється у підвищенні стресів, тривожності, депресій, розвитку серцево-судинних хвороб. Одним з дієвих інструментів подолання цих явищ є профілактика захворювань засобами фізичної культури. Спортивно-оздоровчі заняття суттєво впливають на стан, свідомість та громадське життя людей.

Під здоровим способом життя розуміються використовувані форми повсякденної життєдіяльності, які відповідають гігієнічним принципам, підсилюють адаптивні можливості організму людини, сприяють відновленню, підтримці і розвитку його резервних рівнів та підвищують продуктивність праці.

У сучасних умовах актуалізується питання створення необхідних умов для залучення людей до повсякденної та спеціально організованої рухової активності належної тривалості, інтенсивності та регулярності. В Україні

через ряд об’єктивних та суб’єктивних причин нереалізованими ще залишаються значні резерви для підвищення мотивації населення до рухової активності, формування відповідних інтересів, використання організаційно-управлінських можливостей різних суб’єктів спортивної індустрії. Визначення стратегічних напрямів та впровадження інноваційних технологій для створення комфортного середовища дозволить залучити населення до фізичної активності.

Основним виробником спортивного продукту ще не так давно були традиційні спортивні організації (фізкультурно-спортивні товариства, спортивні клуби, спортивні школи та ін.), які фінансувались з бюджету та здійснювали некомерційну діяльність. Однак з початку 2000 рр. в Україні розвивається світовий напрям з надання спортивно-оздоровчих послуг – фітнес-індустрія. Вона організаційно включає спортивні організації комерційного типу (фітнес центри, фітнес клуби, фітнес зали і ін.), які надають порівняно з традиційними організаціями більш якісні спортивно-оздоровчі послуги.

На сьогодні фітнес є драйвером зростання та розвитку спортивної індустрії. Це підтверджує той факт, що у фітнес-індустрії задіяні багато секторів національної економіки: промисловість (виробництво спортивних товарів, інвентаря, обладнання, споруд), харчування, спортивна медицини та фармація тощо. Фітнес є способом життя, що дозволяє провести профілактику захворювань, зберегти та зміцнити здоров'я, врівноважити емоційний стан і вдосконалити фізичну форму. Тому розглянемо сучасні тенденції розвитку спортивної індустрії на прикладі фітнесу.

Фітнес-індустрія – складова спортивної індустрії, галузь соціально-економічної діяльності, що створює економічну, матеріально-технічну та інформаційно-ідеологічну базу для надання платних фітнес-послуг різним категоріям населення.

Фітнес-індустрія в Україні має прискорений темп розвитку і посідає за цим показником друге місце після ІТ-сектору. Завдяки швидким темпам

зростання інвестиційна привабливість та обсяг її ринку щорічно збільшується. Фахівці оцінюють потенціал ринку до 2 млрд. дол. [272, 187, 74]. Тому фітнес-індустрія суттєво впливає на соціально-економічний розвиток країни.

В Україні існують різні фітнес-центри, клуби, студії краси та здоров'я, які надають комплекс послуг, що включають в себе популярні фітнес-програми та технології. В їх основі є інновації, що спрямовані на задоволення різних потреб, запитів, інтересів людей у спортивно-оздоровчому продукті.

Щорічно фітнес стає все більш популярним серед населення, а індустрія здоров'я має позитивну динаміку розвитку – більше 80% обсягу ринку акумулює десять найбільших ринків фітнесу. Найбільш активні прихильники фітнесу в світі – американці, норвежці та канадці. В США - 40%, в країнах Європи - 25% користувачів продукту фітнес-індустрії. При цьому третина обсягу загальносвітового ринку в грошовому вираженні належить США [241, 42, 281]. Фітнес-індустрія США - це більше 30 тисяч клубів різних форматів. Наприклад, гігант Curves - мережа економ-класу, з франшизою в багатьох країнах світу - більше 10 тис. клубів. Клуби іншої великої американської мережі Planet of Fitness відвідують понад 2,3 млн. осіб. Згідно з дослідженнями, проведених в США, кожен долар, вкладений в залучення працівників компанії до програм фізичної активності, приносить до 3,43 дол. економії на витратах на медичне обслуговування та оплату лікарняних листів [301].

Розвиток фітнесу в країнах-лідерах має державну підтримку спортивних організацій: пільговий режим щодо оподаткування, оренди приміщень і земельних ділянок, тарифів на комунальні послуги. Наприклад, в Італії завдяки законодавству, спрямованому на стимулювання відкриття спортивно-оздоровчих клубів прибутковість складає 25-30%, в інших секторах бізнесу – до 10%. [301, 293, 298].

Порівняно зі світовими показниками, попит українців на спортивні послуги поки далекий від світових показників: лише 3% населення

користуються фітнес-послугами. Основні користувачі – люди в віці 27- 45 років, які мешкають у містах, з вищою освітою, середнім або вище середнього рівнем доходів. Характеристика спортивної індустрії наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика спортивної індустрії України за період 2016-2019 рр.

Показник	Рік			
	2016	2017	2018	2019
Наявне населення, млн. осіб	45,8	42,8	42,6	42,4
Кількість осіб, які займаються фізичною культурою та спортом, тис. осіб.	5474,7	5841,0	6027,1	6137,6
Кількість осіб, які займаються фізичною культурою, тис. осіб.	4532,9	4867,2	5048,5	5167,1
Кількість осіб, які займаються спортом, тис. осіб	941,8	972,8	978,5	970,5
Зайнятість населення у сфері спорту (розваг та відпочинку), тис. осіб	201,6	199,8	196,9	197,6
Спортивні споруди всього, од.	80193	81910	82719	80315
у тому числі:				
плавальні басейни	534	557	545	557
спортивні зали площею не менше 162 м^2	14664	14791	14771	14634
майданчики з тренажерним обладнанням	12435	13208	13726	13955
Кількість фітнес об’єктів, од.	2000	1569	1765	…[1]
Кількість осіб, які займаються фітнесом, млн. осіб.	4,1	3,8	1,2	…

[1] … - відомості відсутні. Джерело: [272, 294, 324].

При стабільному зниженні чисельності населення України протягом 2016-2019 рр. показник «кількість осіб, які займаються фізичною культурою» зростав: у 2019 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 14%. При цьому зайнятість населення у сфері спорту (розваг та відпочинку) зменшилась майже на 2%. Кількість осіб, які займаються фітнесом, впродовж 2016-2017 рр. зростала, але починаючи з 2018 р. відбувалась негативна тенденція. Цей показник у 2019 р. зменшився у 2,2 рази у порівнянні з 2016 р.

Кількість спортивних споруд у 2019 р. у порівнянні з попереднім роком зменшилась на 2,9%. Це відбулось за рахунок зменшення кількості: спортивних майданчиків, футбольних полів, стрілецьких тирів та спортивних

залів. Слід відмітити, що впродовж 2016-2018 рр. кількість майданчиків з тренажерним обладнанням збільшилась на 12,2%.

Протягом періоду відбувалось коливання кількості фітнес об'єктів, яке пов'язано з загальною політичною та соціально-економічною ситуацією в країні. Фітнес об'єкти мали наступну структуру: 57% становили фітнес-клуби, 10% - фітнес-студії, по 9% - клуби бойових мистецтв та студії пілатесу, 7% - жіночі фітнес-клуби, по 3% - студії йоги та танців, 2% - басейни [298, 301, 339, 74].

Сучасні вимоги суспільства до рівня розвитку фізичних якостей людини, її потреби в руховій активності та прагнення до здоров'я і благополуччя зумовили широке поширення фітнесу у всьому світі. В Україні фітнес отримав свій розвиток за останні 15-20 років.

За кілька минулих років відбувається коливання попиту на використання фітнес-послуг населенням. Однак, 2020 рік показав приріст зацікавленості жителів України в спорті і здоровому способу життя.

Позитивна динаміка розвитку фітнес-індустрії відбувалась до 2020 року та характеризувалась збільшенням фітнес об'єктів, їх фінансуванням та кількістю відвідувачів, що вплинуло на зростання доходів ринку та мало позитивні наслідки для інвесторів. Ринок фітнесу в Україні тільки формується, тому має величезний потенціал для розвитку.

Аналіз тенденцій ринку спортивного продукту на прикладі попиту на фітнес-послуги в Україні та світі наведено на рис. 3.1. При проведенні аналізу використовувались цифрові маркетингові технології та інструменти [339].

З рис. 3.1 бачимо: на ринку фітнес послуг в світі і в Україні спостерігаються постійні коливання зі зниженням попиту. Слід відзначити, що у зв'язку зі світовим карантином запити, пов'язані з темою спорт, здоровим способом життя та фізичною активністю, збільшуються.

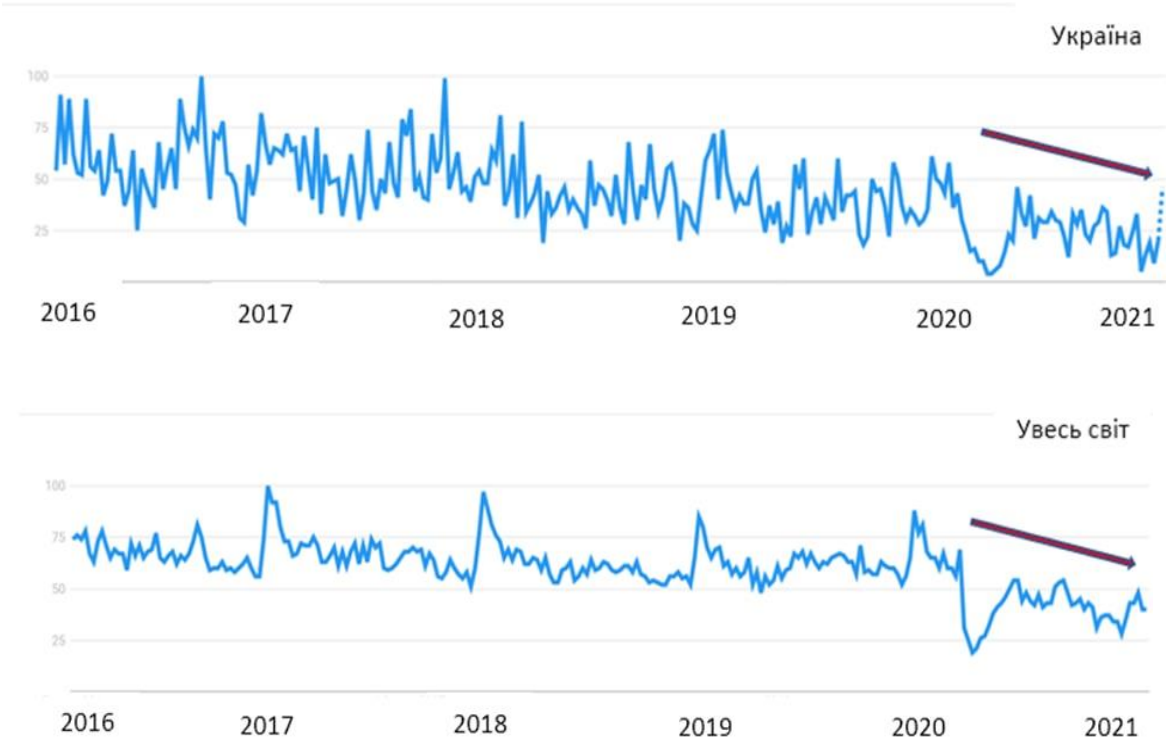


Рис. 3.1 Сучасні тенденції розвитку попиту на фітнес послуги в Україні і світі.

У 2020-2021 рр. знизилась можливість відвідування спортивних клубів, але люди проявляють інтерес до занять спортом. Відзначимо різке зростання популярності, яка не спостерігалась у минули періоди. Такі зміни пов’язані з карантинними обмеженнями (закриттям спортивних організацій) та підвищеної необхідності займатися фізичною активністю у домашніх умовах. В наслідок чого для спортивних організацій з’явились нові можливості у задоволенні попиту, що пов’язано з трансформацією та розвитком online взаємодії з користувачами спортивного продукту (online фітнес послуги, відео консультації, відео тренування та ін).

В Україні спостерігається пожвавлення ринку на початку 2021 р. Ця тенденція обґрунтовується тим, що люди у період карантинних обмежень починають проявляти інтерес до здорового способу життя у зв’язку з малою фізичною активністю, накопиченням зайвої ваги та ін. У період пандемії імпульс розвитку спортивної організації пов’язано з впровадженням нових бізнес моделей, які дозволять забезпечити стабільність.

У цих умовах для спортивних організацій стає питання впровадження ефективних інструментів щодо роботи з пониженим попитом. Головним інструментом у ситуації карантинних обмежень є цифрові маркетингові технології, які дозволять отримати інформацію о стані спортивного ринку (запити, потреби, сподівання людей), розробити найбільш привабливі умови просування спортивного продукту (підвищити інтерес людей, популяризувати бренд спортивної організації тощо), з урахуванням локалізації та географічного розташування людей.

Слід відзначити, що в Україні активно зростає сфера інформаційного бізнесу. Люди активно інтересуються інформацією щодо здорового способу життя та фізичної активності. Тому у стратегії просування свого продукту спортивні організації повинні використовувати соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO-просування, крауд-маркетинг та інші інструменти. Використання інструментів цифрового маркетингу дозволить спортивним організаціям підвищити конкурентні переваги, стабілізувати свій фінансовий стан у кризовому періоді та створити умови зростання у після кризовий період.

В Україні набуває популярність культура здорового способу життя та фізичної активності, тому наявність сучасних спортивних організацій є важливою умовою розвитку країни. Підтримка держави проявляється у забезпеченні розвитку організацій спортивної індустрії, підвищення їх соціальної відповідальності та престижності, правовому забезпечені умов соціальних інвестицій, гнучкої податкової політики стосовно організацій-благодійників.

Соціально-економічний розвиток сучасного суспільства відбувається в умовах комплексного інтенсивного впливу процесів глобалізації та регіоналізації, управлінських імпульсів органів державної влади, різних стратегій управління і поведінкових моделей господарюючих суб'єктів у конкурентному середовищі. Одним з основних напрямків, що забезпечують адекватне врахування нових тенденцій розвитку суспільства, успішний рух у

відповідності із заданими цільовими векторами перетворень та досягнення етапних стратегічних і тактичних завдань економічних систем різних ієрархічних рівнів, є ефективне управління процесом узгодження інтересів та координації зусиль держави та бізнесу як основних інститутів ринкової економіки.

COVID-19 показав, що такі інновації, як телемедицина, додатки для відстеження та відстеження або доставка за допомогою дронів, перестають бути просто додатковими інструментами, що підвищують ефективність, але важливі для повсякденного життя, суспільства і економіки, а також для підготовки до майбутніх криз. Однак пандемія також показала, що регулювання нових технологій недостатньо гнучке, щоб ми могли швидко впроваджувати технологічні інновації. Тому необхідно розробляти нові методи (наприклад, нормативні пісочниці), інструменти взаємодії в системі «держава – наука – громадськість – бізнес», які уряди можуть використовувати для підтримки і стимулювання інновацій, спираючись на кращі світові практики, у побудові інноваційної політики, яка сприяє прискоренню інновацій та стимулює економічне зростання та розвиток у довгостроковому періоді.

Швидкий темп життя, конкуренція на ринку праці вимагають від сучасних людей відмінного здоров'я і гарної фізичної форми. Крім того еталоном успішної та ділової людини сьогодні є здоровий спосіб життя з обов'язковим відвідуванням фітнес-центрів.

Основною метою державної політики є створення умов для зростання добробуту населення, національної самосвідомості і забезпечення довгострокової соціальної стабільності. Створення бази для збереження і поліпшення фізичного і духовного здоров’я громадян в значній мірі сприяє вирішенню зазначеного завдання. У той же час істотним чинником, що визначає стан здоров’я населення, є підтримання оптимальної фізичної активності протягом усього життя кожної людини. Досвід багатьох розвинених країн показав, що таке завдання може бути вирішено за

допомогою комплексної програми. Найважливішим моментом є також те, що роль спорту стає не тільки все більш помітно соціальним, а й політичним фактором в сучасному світі. Залучення широких мас населення до занять фізичною культурою, а також успіхи на міжнародних змаганнях є безперечним доказом життєздатності та духовної сили будь-якої нації, а також її військової та політичної могутності. На всіх рівнях державного управління необхідне зростання усвідомлення необхідності вирішення проблем забезпечення масовості спорту і організації пропаганди занять фізичною культурою і спортом як складової частини здорового способу життя та розвитку спорту вищих досягнень. Не підлягає сумніву, що для поліпшення здоров'я, добробуту та якості життя громадян необхідно акцентувати увагу державних і громадських структур на пропаганді масового спорту.

В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні відмічаються багатофакторні явища соціально-економічного, соціально-психологічного, організаційно-управлінського, освітнього та екологічного характеру. Сучасні суспільно-політичні та гуманітарні виклики у глобальному просторі пов'язані з комплексом різноманітних чинників (коронокризис, глобалізація, інтеграція, децентралізація та цифровізація) та мають складний і суперечливий характер у розвитку держав. Країни-лідери, приймаючи сучасні виклики займають активну позицію щодо подолання кризових явищ – впроваджують стабілізаційні заходи, та створюють умови для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі. Інші, відстежуючи дії лідерів впроваджують кращі механізми та інструменти у свої практики управління.

На розвиток всіх суспільних процесів в Україні впливає комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього характеру. Основними чинниками є: неефективність державної системи управління та соціально-економічної політики, недосконала адміністративно-територіальна реформа, відсутність політичної відповідальності, суттєве зниження довіри людей до державних

інститутів. Тому актуальною проблемою є формування ефективної взаємодії між органами влади (центральними, територіальними), бізнесом та громадськістю у пошуку нових шляхів забезпечення соціально-економічного розвитку територій, створення ефективної системи управління державою, що позитивно вплине на якість життя людини.

У цьому сенсі зміст реформи полягає не тільки в передачі певних повноважень і ресурсів, але відповідальності на рівень території (регіонів, міст, селищ, ОТГ), де відбувається контакт людини і першого владного інституту. Населення постійно зіштовхується з величезним комплексом проблем таких як дороги, освітлення, опалення, гаряча і холодна вода, транспорт, санітарний контроль і ін. Зробити ці послуги вчасно і якісно взмозі тільки територіальні органи влади Тому єдиним напрямом, що може досягнути цілей та розв’язати проблемні питання покращення життя населення це впровадження децентралізаційного підходу в управлінні державою. Цінність впровадження нового підходу проявляється у тому, що, незважаючи на тимчасову окупацію території країни та порушення господарського простору, вимивання ресурсів та загальне розбалансування ресурсної бази, корупції, макроекономічної нестабільності та слабкі сигнали економічного зростання, реформування територіальної системи управління позитивно впливає на соціально-економічне становище громад.

Спортивна індустрія набуває все більшого значення в житті сучасного суспільства і кожної людини зокрема. Враховуючи той факт, що спортивна індустрія торкається соціально-економічного аспекту життєдіяльності людини та функціонує в умовах ринкової економіки, доцільним, на наш погляд, є застосування системного підходу до розробки стратегічних заходів управління спортивною індустрією. Для державних органів влади проблема «Здорової нації» (а значить і долі самих людей) зараз вкрай актуальна: стресовий характер життя, низький рівень і якість життя, соціально-економічна ситуація в країні - все це сьогодні негативно впливає на стан здоров'я людини. Головне завдання державної політики у галузі спортивної

індустрії, відповідно до Міжнародної хартії фізичного виховання та спорту, європейської Білої книги про спорт, національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 р. "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація", [23, 25, 273]. В основі такої політики має лежати системний підхід до вирішення проблеми здоров'я та фізичної активності населення, починаючи з родини, з дитячого садка. Розвиток спортивної індустрії передбачає створення сучасної спортивної інфраструктури, активну всеохоплюючу пропаганду фізичної активності серед населення, вдосконалення нормативно-правової бази, державну підтримку дитячо-юнацького, резервного та масового спорту, підготовку спортивних кадрів. Активна взаємодія влади, громадськості, науки і бізнесу дозволить побудувати ефективну модель стратегічного розвитку згідно з сучасними світовими стандартами і забезпечити конкурентоспроможність та стійкий довгостроковий розвиток організацій спортивної індустрії.

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегічного розвитку спортивної індустрії, взаємодії держави, громадськості, бізнесу та науки у контексті сучасних тенденцій функціонування світової та національної економіки є праці вітчизняних і зарубіжних вчених: В. Андреффа [341], Л. Гліненко [37], М. Портера [170], Шаафа Ф. [227] та ін. Однак, багато теоретичних і практичних питань щодо забезпечення стратегічного розвитку масового спорту в регіоні, в сучасних умовах потребують подальшого дослідження та вдосконалення.

Світова динаміка соціально-економічних процесів, стрімкий розвиток інформаційних технологій, політична та економічна нестабільність, екологічні проблеми, зміна культурних цінностей змушує сформувати новий погляд на світ і на те місце, яке займає в ньому людина, здійснювати науковий пошук шляхів розвитку суспільства. Тому вектор пізнання переміщується і на феномени, пов'язані із запобіганням загрозам в повсякденному житті, із забезпеченням особистої і соціальної безпеки.

Згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров`я (ВООЗ) здоров`я є станом повного соціального, біологічного і психологічного благополуччя людини, а не тільки відсутність хвороб і фізичних вад. Визначені складові формування здоров`я: спосіб життя - до 50%; вплив навколишнього середовища - до 20%; генетична компонента (спадковість) - до 20%; доступність і якість медичної допомоги - до 10% [278].

На сьогодні стан здоров`я населення України можна вважати кризовим: з 1991 р. смертність в країні перевищує народжуваність; середня тривалість життя, очікувана при народженні, є чи не найнижчою за всі останні десятиліття; різниця у середній тривалості життя при народженні між чоловіками і жінками у багатьох регіонах країни досягає 10 і вище років, що перевищує біологічну розбіжність і відображає надсмертність чоловіків [145, 146]. Причинами кризи є: відсутність у значної частини населення навичок здорового способу життя; деструкція суспільства і незадовільне матеріальне становище населення; негативний вплив навколишнього природного середовища; не завжди достатня і доступна медична допомога.

На сучасному етапі розвитку України гостро виникла проблема погіршення стану здоров'я населення. Критичне становище в країні відображають демографічні показники та дані медичної статистики, згідно яких чисельність постійного населення у 2017 році порівняно з показниками 1993 року знизилась на 18% [145], що без сумніву пов’язано з кількістю випадків захворювань населення, які зростають з кожним роком [146]. Варто відзначити, що станом на 2016 рік Україна посідає 186 місце з 226 країн і територій світу за рівнем народжуваності, 4 місце в світі і 3 місце в Європі за рівнем смертності, 5 місце в світі за рівнем природного спаду населення, 13 місце з 235 країн і територій світу і 8 місце в Європі за рівнем загального убутку населення [187, 255]. Ці дані без сумніву можна пов’язати з показниками загальноекономічної кон’юнктури, згідно з якими, починаючи з 2014 року в країні відбувалося стійке зниження ВВП: за даними національного банку України, за 2014 рік падіння ВВП країни склало 7,5%,

банківська система втратила третину від усіх депозитних вкладів населення, а золотовалютні резерви країни зменшилися до 7,5 млрд. доларів. Рівень споживчої інфляції виріс до 25%, а вже у 2015 році досяг максимального значення за останні 20 років – 43,3%. Рівень безробіття населення, починаючи з 2013 року також зростає. І вже у 2016 році українська економіка, включаючи банківський сектор, зазнала найглибшої за час незалежності кризи [188]. Отже демографічна ситуація, яка склалася в України за останні роки, говорить про погіршення показників природного відтворення і механічного руху населення, а зниження народжуваності в країні викликано падінням рівня і якості життя.

Не викликає сумніву той факт, що вирішення зазначених проблем криється в удосконаленні управління спортивною індустрією, а саме в розвитку масового спорту, який має величезний потенціал, оскільки значно впливає не тільки на формування особистості, розвиток її фізичних і духовних якостей, але й підвищує вклад в соціально-економічний розвиток країни та поліпшує якість самого життя. Цей процес може проходити успішно, якщо органами державного і громадського управління буде обрана ефективна стратегія дій щодо удосконалення нормативно-правової бази галузі; кадрового, фінансового, науково-методичного забезпечення; зміцнення матеріально-технічної бази; розробці та коригуванні програм розвитку масового спорту не тільки на державному, але й на регіональному рівні.

Розглядаючи проблему розвитку масового спорту, варто звернути увагу на те, що Харківський регіон є лідером за рівнем життя серед регіонів України. Це підтверджує високий показник розвитку людського потенціалу та високу якість людського капіталу за параметрами освіченості населення, високу купівельну спроможність, сприятливу екологічну обстановку, налагодженість ефективної системи надання соціальних послуг, підприємства Харківського регіону займають міцні позиції на внутрішньому і міжнародному ринках [221, 222].

Однак було виявлено й слабкі сторони, серед яких: наявність територіальних диспропорцій - сформована депресивність периферійних районів, розрив між обласним центром і іншими адміністративно-територіальними одиницями у розбудови власної дохідної бази бюджетів, висока питома вага соціальних виплат в структурі доходів населення, недостатня розвиненість студентської інфраструктури в обласному центрі, гострий дефіцит якісних об'єктів соціально-культурної, спортивної та ділової інфраструктури в районах області, і головне - вищий за середньо український рівень захворюваності населення [5], який впливає на демографічні показники регіону, що скорочуються з кожним роком. Так у 2010 році чисельність наявного населення складала 2753,5 тис. осіб, а вже у 2020 році - 2703 тис. осіб [146, 49].

Безсумнівно, однією з головних умов залучення більшої кількості населення до занять масовим спортом є розвиток і зміцнення спортивної інфраструктури. Тому, для дослідження спортивної інфраструктури зроблено структурний аналіз показників спортивних споруд та виявлена динаміка їх змін (табл. 3.2) [146, 187].

За даними таблиці 3.2 можна зробити висновки, що кількість спортивних споруд у Харківському регіоні впродовж 2014-2019 рр. поступово зростала і у 2019 р. у порівнянні з 2014 р. збільшилась на 628 одиниць (10,2%).

Але у 2019 році відбулось зменшення на 4 одиниці. Збільшення кількості спортивних споруд відбулось за рахунок: площинних спортивних споруд на 612 одиниць (16,9%); приміщень для фізкультурно-оздоровчих занять на 51 одиницю (4,4%); спортивних залів на 5 одиниць (0,9%); споруд зі штучним льодом на 4 одиниці (у 5 р.); легкоатлетичних ядер, що не входять до складу стадіонів та плавальних басейнів на 3 одиниці відповідно; стадіонів з трибунами на 1 одиницю.

Таблиця 3.2

Динаміка кількості спортивних споруд у Харківському регіоні за період 2011 – 2016 рр., од. [141, 143, 221, 222]

Спортивні споруди	Роки					
	2014	2015	2016	2018	2018	2019
Стадіони з трибунами на 1500 місць і більше	52	53	53	53	54	53
Легкоатлетичні ядра, що не входять до складу стадіонів	3	5	5	5	5	6
Площинні спортивні споруди (усього)	3623	3692	3830	3888	4209	4235
Приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять (усього)	1153	1197	1211	1208	1220	1204
Спортивні зали площею не менше 162 кв.м.	937	942	943	943	949	942
Плавальні басейни (усього)	30	32	32	31	34	33
Стрілецькі тири криті і напіввідкриті на дистанцію не менше 25 метрів	320	309	291	290	276	273
Споруди зі штучним льодом	1	3	5	5	5	5
Веслувально-спортивні бази	3	3	3	3	3	3
Лижні бази на 100 пар лиж і більше	12	10	9	7	7	4
Всього	6134	6246	6382	6433	6762	6758

При цьому, у 2019 році у порівнянні з 2014 роком суттєво зменшилась кількість стрілецьких тирів на 47 одиниць (14,7%) та лижних баз на 8 одиниць (у 3 р.), без змін залишилась кількість веслувально-спортивних баз.

Структурний аналіз спортивних споруд у Харківському регіоні показав, що найбільшу питому вагу займають площинні спортивні споруди (в середньому 63%), приміщення для фізкультурно-оздоровчих занять (19%), спортивні зали (15%), найменшу – веслувально-спортивні бази (0,1%). Таким чином, в цілому, на даному етапі спостерігається повільне зростання кількості спортивних споруд та нерівномірність їх розподілу у Харківському регіоні.

Важливим показником розвитку спортивної індустрії є кадровий склад (фізкультурно-спортивні та управлінські фахівці) (табл. 3.3) [141, 222].

Таблиця 3.3

Динаміка працівників спортивної індустрії за період 2014-2016 рр., чол.

Спортивні кадри	Роки		
	2017	2018	2019
Інструктори з фізкультури дошкільних навчальних закладів	142	139	138
Вчителі загальноосвітніх навчальних закладів	1284	1301	1265
Керівники і викладачі професійно-технічних навчальних закладів	94	85	83
Керівники і викладачі вищих навчальних закладів	779	746	735
Методисти, інструктори-методисти, інструктори фізичної культури за місцем роботи громадян	58	47	35
Методисти, інструктори-методисти, інструктори фізичної культури за місцем навчання	41	36	41
Методисти, інструктори-методисти, інструктори фізичної культури за місцем проживання громадян	91	101	81
Загальна кількість інструкторів селищних рад	11	12	8
Кількість штатних тренерів-методистів, тренерів-викладачів, тренерів зі спорту	1 281	1 157	1 169
Всього	3781	3624	3555

З табл. 3.3 можна зробити висновок: поступове зниження загальної кількості працівників. У 2016 році по зрівнянню з 2014 роком зменшення відбулось на 226 осіб.

Для виявлення динаміки кадрових змін у Харківському регіоні було проведено структурний аналіз працівників спортивної індустрії (рис. 3.2). Протягом 2014-2016 років, найбільшу питому вагу в структурі займали вчителі загальноосвітніх навчальних закладів (в середньому 39%), штатні тренери-методисти, тренери-викладачі, тренери зі спорту (37%); керівники і викладачі вищих навчальних закладів (23%), а найменшу – інструктори селищних рад (0,3%) [141, 222].

Варто зауважити, що для удосконалення підходів залучення населення Харківського регіону до занять масовим спортом необхідно розробляти стратегії, організаційно-управлінські моделі розвитку, базуючись не тільки на загальних показниках діяльності організацій спортивної індустрії в

регіоні, але й на окремих даних, які відображають стан і потреби кожного з районів.

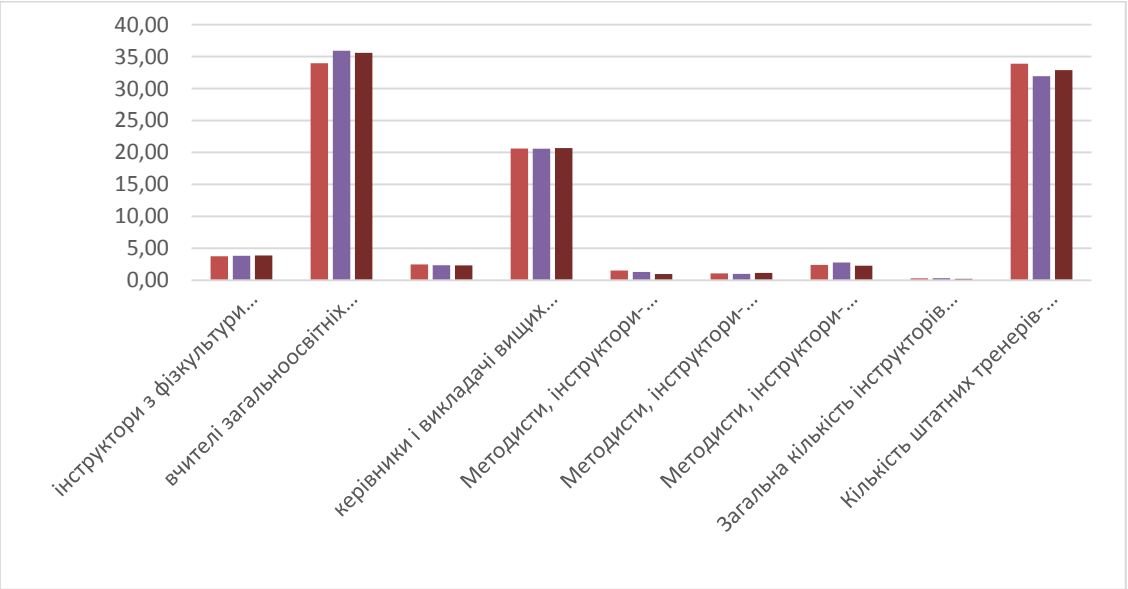


Рис. 3.2. Структурна динаміка працівників спортивної індустрії у Харківському регіоні 2016-109 рр.

В рамках соціальної програми розвитку спортивної індустрії, молодіжних ініціатив та формування здорового способу життя в Харківському регіоні у період 2016 - 2019 роки влітку оздоровили 7395 дітей пільгового контингенту на загальну суму 35557,4 тис. грн. Витрати на фізичну культуру і спорт склали майже 95,5 млн. грн., 67,5% цієї суми використовували на утримання 7 спортивних установ і проведення заходів з фізкультури і спорту обласного значення. Більш 3,1 млн. грн. було спрямовано на виплату стипендій і нагород переможцям спортивних ігор [221, 222].

Слід відзначити, що у 2019 р, в регіоні для підготовки спортивного резерву функціонують 75 ДЮСШ, 2 школи вищої спортивної майстерності, 3 навчальних заклади спортивного профілю, центр олімпійської підготовки з зимових видів спорту і регіональний центр з фізичної культури і спорту інвалідів "Інваспорт". У цих спортивних школах займається 42,6 тис. осіб, з

яких 41,6 тис. - діти у віці від 6 до 18 років. Навчально-тренувальний процес здійснюють 1,5 тис. тренерів. Спортивні школи використовують як власні, так і орендовані спортивні споруди.

Одне із завдань Програми розвитку фізичної культури і спорту - забезпечити збереження діючої мережі спортивних шкіл та сприяння відкриттю і функціонуванню нових шкіл, особливо в сільській місцевості. На ці цілі в 2017 році програмою передбачено фінансування з обласного бюджету на рівні 24 млн. грн. У той же час в 2018 році рівень фінансування подібних заходів склав 67% (14,2 млн. грн.) від запланованих 21,5 млн. грн. [221, 222].

Варто зауважити, що з метою створення умов для реалізації державної політики у сфері зміцнення здоров’я населення у 2003 р. створено Всеукраїнський центр фізичного здоров’я населення «Спорт для всіх», який є державною організацією. Він сприяє формуванню умов для розвитку масового спорту в усіх регіонах України. Розподіл центрів фізичного здоров’я «Спорт для всіх» в Україні представлено у табл. 3.4 [141, 143].

Таблиця 3.4

Центри фізичного здоров’я «Спорт для всіх» в Україні, одиниць

Показник	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Загальна кількість центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх", з них:	270	283	210	222
обласні	25	25	23	23
міські	150	154	119	127
районні	-	-	49	44
районні у містах	6	6	4	3
інші	-	-	15	25
Кількість масових фізкультурно-спортивних заходів	83161	84379	-	-
Загальна кількість осіб, які взяли участь у масових фізкультурно-спортивних заходах	8801817	8280851	56647	61018
Загальна кількість центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх", які мають власні спортивні споруди	-	-	40	41

Згідно з даними табл. 3.4, найбільший показник кількості центрів фізичного здоров'я «спорт для всіх» в Україні був у 2017 році, однак найбільша кількість осіб, що взяли участь у масових фізкультурно-спортивних заходах спостерігалась у 2016 році. Варто відзначити, що в середньому показники з кожним роком мають тенденцію до зниження.

Пріоритетними напрямками роботи Харківського регіонального центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» є – створення сприятливих умов для заняття фізичною культурою і спортом та підвищення рівня спортивно-оздоровчої роботи серед населення Харківської регіону. Зокрема, проведення просвітницької роботи з питань оздоровлення населення за місцем проживання засобами фізичної культури і спорту, розробка концепцій комплексних і регіональних програм з оздоровлення населення, організація і проведення змагань, показових виступів, фестивалів, спортивних свят [115].

Тенденція занять населенням Харківського регіону всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи наведена у табл. 3.5 [141, 143].

Таблиця 3.5

Кількість осіб, що займаються всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи у Харківському регіоні, чол.

Кількість осіб	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всього, у тому числі:	249887	254114	251579	282688	246120	253010
міські поселення	212498	212619	210554	244601	205791	217839
сільська місцевість	37389	41495	41025	38087	40329	35171

Згідно даних табл. 3.5, з 2014 року до 2017 року відмічається тенденція до зростання кількості осіб, що займалися всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи у Харківському регіоні. З 2018 року кількість осіб почала зменшуватися.

Сталий розвиток ринкової економіки має певні соціальні орієнтири на якість життєдіяльності населення, на виховання людини, яка має гармонійне

поєднання в собі духовних, моральних якостей та фізичної досконалості через формування потреби у веденні здорового способу життя. Отже, організаційна, управлінська та економічна діяльність організацій спортивної індустрії повинна бути спрямована на задоволення зростаючих потреб населення в фізкультурно-оздоровчих послугах високої якості, які сприятимуть розвитку людського потенціалу, формування людського капіталу, впровадженню європейської системи цінностей та розвитку спортивної індустрії у регіоні.

В Україні державна політика розвитку спортивної індустрії спрямована на створення певних умов функціонування організацій спортивної індустрії як одного з основних напрямів соціально-економічного та гуманітарного розвитку суспільства й особистості. Для реалізації даної політики за європейськими нормами, які передбачають поєднання освіти, науки, технологій, інновацій та виробництва, першочерговим є:

1. Застосування сучасних організаційно-економічних, педагогічних, психологічних, соціологічних та філософських принципів, підходів, методів, механізмів та технологій.

2. Створення, розповсюдження та використання знань щодо європейського досвіду формування здорового способу життя населення регіону; інтеграції системи фізичного виховання; організаційно-управлінської технології бізнес-адміністрування організацій спортивної індустрії регіону.

3. Впровадження європейських стандартів у систему професійної освіти кадрів фізичної культури та спорту.

Дослідження показали, що рейтинг фізкультурно-спортивного руху досить високий: понад 80% опитаних розуміють і усвідомлюють необхідність ведення здорового і активного способу життя. Зміцнення ролі спортивної індустрії в житті суспільства підтверджується позицією Міністерства освіти і науки, Міністерства молоді та спорту, НОК, СКУ: «Фізкультурно-спортивний рух в Україні має перспективи і головне -

інноваційні ідеї і розробки» [141]. Разом з тим, проблемний характер функціонування організацій спортивної індустрії проявляється гостро і повсякденно, а колишні методи роботи не забезпечують необхідної ефективності.

Ідеологія сучасного суспільства – це формування суспільної свідомості у необхідності здорового способу життя, як основних засад здоров'я і довголіття. В основі державної спортивно-оздоровчої політики має знаходиться вирішення проблем здоров'я та фізичної активності людини, починаючи з родини, з дитячого садка. Вирішення цих питань передбачає: побудову сучасної спортивної інфраструктури, ефективну пропаганду фізичної рухливості серед населення, вдосконалення нормативно-правової бази, державну підтримку організацій спортивної індустрії, активну взаємодію в цьому напрямку органів влади, наукових організацій, громадськості і бізнесу. Загальний рівень здоров'я населення – це питання розвитку економіки та національної безпеки країни.

Світовий досвід показує, що дієвим інструментом оздоровлення населення є профілактика захворювань, стимулювання людей до здорового способу життя, фізичної активності, що призводить до зміцнення людського і соціального капіталу. Саме вирішенню цих завдань держави з розвинутим соціально-економічним вектором приділяють особливу увагу.

Загальну теорію економічного зростання та розвитку суспільства можна спостерігати в роботах економістів XIX століття: У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, У. Томпсона і ін. Формування сучасної теорії економічного розвитку з урахуванням людського та соціального капіталів відбулося в другій половині XX століття і закріпило свої позиції в економічній науці, завдяки працям Г. Беккера, Т. Шульца, Дж. Мінсера і ін. Згідно з теорією Г. Беккера, людський капітал - це наявний у кожного запас знань, навичок, мотивацій. Інвестиціями в людський капітал можуть бути освіта, накопичення виробничого досвіду, охорона здоров'я та пошук інформації [116]. Вітчизняні дослідники соціального капіталу дійшли

висновку про те, що рівень цього капіталу в Україні дуже низький, а вплив його на розвиток суспільства дуже високий (Геєць В., Заєць Т., Колот А., Коценко В. та ін.). Відкритим залишається питання впливу спортивної індустрії на якість людського і соціального капіталів та їх зміцненню, завдяки відповідним організаційно-управлінським діям.

Організаційне забезпечення (стратегії, моделі і методи) зміцнення здоров'я повинне орієнтуватись на все населення, на зниження факторів ризику, захворювань і умов життя та не обмежуватися проблемою лише охорони здоров'я. Заходи, спрямовані на поліпшення освіти, розвиток суспільства, політики, законодавства та регулюючих положень важливі для профілактики інфекційних хвороб, неінфекційних хвороб (неправильного харчування, вживання тютюну, малорухливого способу життя, зловживання алкоголем та ін.), травм, насильства і психічних захворювань. Термін здоров’я характеризується як [286]:

- спочатку (генетично) дане, а потім свідомо контрольоване: оптимальна взаємодія внутрішніх структур і процесів (функцій) організму, його матеріально-енергійної природи; протистояння зовнішнім агресивним впливам; оптимальна взаємодія з комплементарними системами і середовищами навколишнього світу;

- гармонія всіх його компонентів: космічного, біологічного, психічного (духовного) і соціального;

- інтегративна характеристика особистості, котра охоплює як її внутрішній світ (цілісний, багатовимірний, динамічний стан), так і всю своєрідність взаємин з оточенням і включає в себе фізичний, психічний, соціальний і морально-духовний аспекти, що забезпечують необхідний суспільству рівень соціальної активності, максимальну тривалість активного життя; як стан рівноваги, балансу між адаптаційними можливостями людини і постійно мінливими умовами середовища;

- динамічний стан збереження й розвитку психофізіологічних функцій індивіду, його оптимальної працездатності й соціальної активності при максимальній тривалості життя.

Поняття «здоров’я» Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) тлумачиться як стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб і фізичних дефектів [286]. Отже, здоров'я являє собою природну життєву цінність в рівній мірі як індивідуальну, так і громадську. Суть цінності здоров'я полягає в тому, що лише при його наявності людина в повній мірі може реалізувати свій потенціал і відчувати всю повноту життя.

Таким чином, стає зрозумілим, що саме здоров’я є ядром людського капіталу, бо без нього неможливе існування й інших складових, і немає більш важливого загальнонаціонального завдання, ніж поліпшення здоров'я населення. Сучасний стан здоров'я людей знаходиться на недостатньому рівні і цей факт негативно впливає на світову спільноту, потребуючи прийняття нестандартних управлінських рішень. Це передбачає визнання нерозривного зв'язку між здоров'ям, розвитком суспільства і скороченням бідності. Зміцнення здоров'я є основоположним при мобілізації суспільства для досягнення цієї мети на основі ефективних заходів пропаганди і відповідних стратегій.

Отже треба враховувати, що у збереженні здоров'я, як цінності, основою якого має бути не лікування, а запобігання і профілактика захворювань, за рахунок ведення здорового способу життя, з концентрацією уваги на регулярну фізичну активність. Під поняттям «фізична активність» розуміється будь-який тілесний рух, вироблений скелетними м'язами, що вимагає витрат енергії. Недостатня фізична активність є одним з основних факторів ризику смерті в світі, при цьому її рівень в багатьох країнах зростає, що збільшує тягар неінфекційних захворювань і позначається на загальному стані здоров'я населення. У людей, які недостатньо фізично активні, на 20% - 30% вище ризик смертності в порівнянні з тими, хто веде активний спосіб

життя. Кожен четвертий дорослий чоловік в світі недостатньо фізично активний, а більше 80% підлітків відчувають нестачу фізичної активності.

Регулярна фізична активність належної інтенсивності має значні переваги для здоров'я:

- покращує стан мускулатури, а також серцевої і дихальної системи;

- поліпшує стан кісток і функціональне здоров'я;

- знижує ризик розвитку гіпертонії, ішемічної хвороби серця, інсульту, діабету, різних видів раку (включаючи рак молочної залози і товстої кишки), депресії;

- зменшує ризик падінь (переломів шийки стегна і хребта та ін.);

- лежить в основі енергетичного обміну і підтримки належної ваги.

Проблема недостатньої фізичної активності вказує на те, що активний спосіб життя має вирішальне значення для здоров'я, але в сучасному світі це стає все більш складним завданням. Більш того, недостатній рівень фізичної активності - це не тільки проблема в галузі охорони здоров'я, з ним також пов'язані величезні фінансові витрати на медичну допомогу і витрати у зв'язку зі зниженням продуктивності праці.

Враховуючи, що підвищення рівня фізичної активності є проблемою не тільки окремих людей, а й усього суспільства, для її вирішення необхідний міжгалузевий, комплексний підхід, який буде орієнтований на окремі групи населення, враховуючи особливості культури.

Соціальна відповідальність за профілактику захворювань, пов'язаних з недостатньою фізичною активністю, лежить на органах державного (територіального) управління, яким відводиться головна роль у здійсненні цієї діяльності. Проте ключовими елементами успіху є ефективна взаємодія всіх секторів економіки, громадськості, міжнародного співробітництва.

Основною ціллю державної політики повинно бути зниження захворюваності, смертності та інвалідності, викликаних захворюваннями, які піддаються профілактиці і запобіганню, за рахунок співпраці галузей та секторів економіки на територіальному, національному, та глобальному

рівнях. Це дозволить населенню досягти найвищих стандартів здоров'я, якості життя та продуктивності в кожній віковій групі, що позитивно вплине на соціально-економічний розвиток суспільства.

Для організаційного забезпечення, спрямованого на профілактику захворювань, за рахунок підвищення фізичної активності населення, необхідне впровадження актуальної державної спортивно-оздоровчої політики розвитку суспільства.

Сучасна спортивна політика багатьох розвинених держав світу побудована на розумінні того, що спорт - це галузь людської діяльності, яка цікавить громадян і має величезний потенціал для їх об'єднання, незалежно від віку чи соціального походження. При цьому більшість людей займаються спортивно-оздоровчою діяльністю в аматорських структурах. Розвиток професійного спорту набуває все більшого значення і в рівній мірі сприяє соціальній ролі спорту. На додаток до поліпшення здоров'я громадян спорт має освітній вимір і виконує соціальну, культурну та рекреаційну функцію. Крім того засобами спорту формується якісний людський та соціальний капітал. Соціальний капітал – це специфічна характеристика суспільства, яка відображає згуртованість людей, в основі якої – довіра і взаємодопомога. Останні зі свого боку, базуються на загально усвідомлених нормах і цінностях, що сприяють їх об’єднанню й успішному вирішенню суспільних проблем спільними зусиллями.

Важливо, що опора на друзів, колег і знайомих в українській дійсності заснована на довірі, що виходить з особистого знання цих людей. Тобто заснована на знанні конкретної людини довіра до неї носить найбільш первинний характер, хоча довіра усередині групи особисто незнайомих один з одним людей більш універсальна і зручна з точки зору функціонування суспільства, а цього, на жаль, в українському суспільстві досі не вистачає, саме через девальвацію соціального капіталу.

При цьому, як довело проведене дослідження, соціальний капітал має декілька рівнів: мікрорівень (індивіди, сім’я, друзі), мезорівень (сусідство,

громади, об’єднання громад, регіон), макрорівень (суспільство, міжнародна спільнота). Тому для вивчення соціального капіталу важливо визначити сферу, рівень, який піддаватиметься дослідженню.

На мікрорівні можна вирішувати обмежену кількість проблем і задовольняти лише окремі потреби людей. На макрорівні задовольняються потреби людей глобального порядку (війни, миру, глобальної безпеки тощо). Отже, оптимальним рівнем вирішення особистих або групових проблем, а також задоволення потреб громадян є мезорівень, а саме рівень територіальних громад або об’єднань декількох територіальних громад.

Державна спортивно-оздоровча політика та розвиток спортивної індустрії повинні орієнтуватись на здоров’я людини, а саме на профілактику захворювань, в основі якої знаходиться підвищення фізичної активності населення. Тому формування спортивної політики пов’язано з прискоренням реалізації глобальної, національної стратегії з фізичної активності та здоров'я, відповідних заходів щодо пропаганди позитивного ефекту від підвищення рівня фізичної активності населення.

Таким чином, вплив органів державного (територіального) управління на формування здорового способу життя та фізичної активності забезпечується ефективною підтримкою спортивно-оздоровчої діяльності, яка включає наступні напрямки:

1. Залучення стейкхолдерів (уряд, наукові та громадські організації, бізнес) до активної взаємодії, спрямованої на підвищення фізичної активності серед населення.

2. Розробки на національному та територіальному рівнях заходів щодо сприяння підвищення фізичної активності в повсякденному житті, в тому числі за рахунок «активних засобів пересування», активного відпочинку, дозвілля і спорту (наприклад, створення відповідної інфраструктури для безпеки пішої ходи і їзди на велосипеді).

3. Проведення кампанії соціальної реклами з метою інформування населення про користь фізичної активності, створення стимулів до фізичної активності і пропаганди здорової поведінки.

4. Впровадження дієвих механізмів фінансування розвитку спортивної індустрії, підтримки діяльності організацій спортивної індустрії.

5. Ефективна політика, яка сприяє залученню інвестицій, зміцненню наукового потенціалу та прискоренню інновацій в спортивну індустрію.

Оскільки держава (органи державного управління) існує для людей (створювати сприятливі умови для життя і розвитку людини), тому зміни у системі державного управління повинні здійснюватися саме в інтересах забезпечення таких умов для людини. Ця істина, на жаль, ніяк не може знайти своє реальне місце в діях владних структур, починаючи «з верхів», що веде до безпліддя практично всіх трансформаційних процесів в Україні.

3.2. Комплексний підхід до оцінки ефективності спортивної індустрії та її вплив на зростання і розвиток національної економіки

Спорт розвивається по світу нерівномірно. Одні країни (Європа, північна Америка, південно-східна Азія) створюють глобальні спортивні проекти, інші країни навіть не мають інформації о кількості спортсменів, інфраструктурі. До сих пір немає єдиної моделі розрахунку ефективності інвестицій у спортивну індустрію, перечню факторів та індикаторів, які при цьому слід враховувати.

Є деякі підходи до створення матриці необхідних факторів економічного успіху, які можливо використовувати у різних країнах.

Скільки заробляє кожна грн., вкладена у спортивну індустрію? Як побудована економіка спортивного кластеру в Україні та за її межами? Розглянемо три основних методологічних інструментарію, що вимірюють економічну ефективність спорту:

- Національний дохід та статті витрат;
- Таблиця витрати-випуск (виробництво-споживання);
- Методика використання сателітних (супутніх) витрат.

Так, наприклад в Англії з 1985 р. ефективність економіки спорту визначалась по формулі співвідношення національного доходу і статей витрат, виходячи з фактичної макроекономічної рівноваги з використанням формули

$Y = C + G + I + \Delta S + X – M,$

Де:

Y – ВВП

C – споживання у приватному секторі економіки;

G – споживання у суспільному секторі економіки

I – валовий приріст основного капіталу;

ΔS – зміни об’єму запасів;

X – експорт;

M – імпорт.

Во Франції відношення національного доходу і статей витрат розраховують з 1990 р., виходячи з повних загальних внутрідержавних витрат на спорт (TDE) по формулі:

$TDE = Y – (X – M)$

Матриця виробництво-споживання (МВС) використовується для виміру ефективності всього спортивного кластеру. Дві основні галузі економіки (індустрії) – індустрія спортивних товарів і індустрія спортивних послуг.

У Німеччині економічна модель під назвою SPORT інтегрують економіку спорту у МВС Німеччини починаючи з 1993 р. У цій моделі розраховуються додатково вироблені та куплені велосипеди, спортивне обладнання, знаряддя, спортивний одяг, спортивне взуття, сфера

комерційних послуг в галузі спорту, спортивні послуги клубів і асоціацій, спортивні послуги державних організацій та місцевих влад.

В Україні є свої показники результативності, які відображені у Стратегії розвитку фізичної активності 2025, Стратегії розвитку фізичної культури і спорту України 2028 р., Стратегії розвитку спорту 2032 р.

Показники результативності, на які спираються ці стратегії, складаються з наступних цільових індикаторів – показники пропускної спроможності об’єктів, спортивних споруд, кількість дітей, які займаються спортом, спортсменів-розрядників, кількість тренерів, частка видів спорту в програмі, будівництво центрів підготовки спортсменів.

Але ні слова немає о показниках економічної ефективності. Ресурси, які надає держава, та побудовані об’єкти спорту повинні заробляти.

Удосконалено методичний підхід до оцінки стану спортивної індустрії, який представлено як взаємопов’язані між собою компоненти: теоретичний, що ґрунтується на підході щодо уявлення про спортивну індустрію як комплексу різних видів економічної діяльності; інформаційний, згідно якого інформація про спортивно індустрію розподілено на стандартні та спеціальні показники спортивної індустрії; діагностичний включає обґрунтування методів та способів нормалізації та зведення показників по базовій, підтримуючій та цільовій складовим та ідентифікаційний, який передбачає формування шкали інтерпретації значень показників стану спортивної індустрії та формулювання висновків.

Розроблено систему показників оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії на основі їх поділу за різними ознаками – за однорідністю, за уніфікованістю та за складовими - для оцінювання стану спортивної індустрії, а за характером показників – для оцінювання її розвитку.

Так, показники, на основі яких проводиться оцінка стану, поділяються, перш за все, за складовими, а саме: показники по базовій складовій, показники по підтримуючій складовій, а також показники по цільовій

складовій спортивній індустрії. За однорідністю виокремлено одиничні та комплексні показники. За уніфікованістю доцільно розрізняти стандартні та спеціальні показники. Запропоновано оцінку кожної окремої складової проводити із застосуванням як стандартних показників (для базової та підтримуючої складових), так спеціальних показників (для цільової складової). При цьому, всі показники оцінки розвитку розподіляються за характером на ресурсні та результативні. Сформована таким чином система показників дозволяє отримати всебічну характеристику як стану так і розвитку спортивної індустрії.

Розроблено послідовність оцінювання стану спортивної індустрії, яка передбачає виконання наступних етапів: організаційного метою якого є створення інформаційного підґрунтя оцінювання; формувального, який передбачає формування сукупності стандартних та спеціальних показників, яке здійснюється із застосуванням ознаки уніфікованість до сукупності одиничних показників; розподілу та групування, метою якого є розподіл показників за складовими, при чому стандартні показники представлені і по базовій і по підтримуючій складовим, а спеціальні - по цільовій; нормалізації – виконання якого включає приведення інформативних показників до порівняного виду; розрахункового, що передбачає розрахунок комплексних показників стану по складовим спортивної індустрії; шкалювання та інтерпретації на якому комплексні показники стану складових, залежно від їх значень, відносяться до груп стійкого чи нестійкого стану; виявлення проблем, який має за мету формулювання висновків щодо наявності проблем у функціонуванні спортивної індустрії за складовими. Здійснення цієї послідовності дозволяє отримати базу для оцінювання розвитку спортивної індустрії.

В табл. 3.6 наведено основні показники, що характеризують стан базової складової спортивної індустрії.

Таблиця 3.6

Показники стану базової складової спортивної індустрії за 2010-2019 рр.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість суб'єктів господарювання	2005	2055	2735	3649	4361	4739	4436	4291	4610	5038
Кількість зайнятих працівників, осіб	11721	13735	18191	20620	18765	19444	18755	18322	20583	21177
Витрати на персонал, млн. грн	1557,3	1710,0	1862,7	1885,3	1973,0	2546,1	2718,3	2694,5	2763,2	2734,3
Капітальні інвестиції, млн. грн	847,1	3266,4	2338,7	2219,8	262,9	635,2	316,4	473,6	1713,1	1653,2
Обсяг реалізованої продукції (послуг), млн. грн	1129,7	1773,1	2704,1	2702,9	2741,7	3040,1	3532,7	4647,5	5915,2	6298,7
Фінансовий результат діяльності, млн. грн	-1649,5	-1783,4	-1897,5	-1378,5	-1824,9	-2587,0	-1026,8	-1911,4	-524,1	-653,0
Середньо-місячна зарплата, грн	2129	2394	3017	3343	3626	4134	4844	6608	7612	8659

Як показав проведений на основі табл. 3.6 аналіз, кількість суб'єктів господарювання базової складової спортивної індустрії за 2010-2019 роки значно підвищилась – на 3033 одиниць (151,3%). Кількість працівників, зайнятих в цих видах економічної діяльності, зросла на 9456 осіб (80,7%), що мало наслідком підвищення витрат на персонал на 1177 млн грн. (75,6%). При цьому, середньомісячна зарплата працівників базової складової спортивної індустрії зросла на 6530 грн (на 306,8%). В підприємства даних видів діяльності у 2019 році вкладено капітальних інвестицій на суму 1653,2 млн грн., що на 640,3 млн грн. (на 75,6%) менше, ніж на початку досліджуваного періоду. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) в базовій складовій за 2010-2019 роки зріс у 5,6 рази. Незважаючи на покращення більшості показників, варто врахувати той факт, що загальний фінансовий результат діяльності по базовій складовій спортивної індустрії

протягом всього досліджуваного періоду лишався від'ємним. Це пов'язане крім економічних чинників також з тим, що в даних видах економічної діяльності функціонує багато підприємств, які націлені, в першу чергу, на отримання соціального ефекту, а вже потім на отримання прибутку.

В табл. 3.7 наведено показники, що дають змогу отримати уявлення про стан підтримуючої складової спортивної індустрії.

Таблиця 3.7

Показники стану підтримуючої складової спортивної індустрії за 2010-2019 рр.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість суб'єктів господарювання	4489	3280	2984	3195	3761	3487	3479	361	3964	4401
Кількість зайнятих працівників, осіб	15258	12739	8599	8287	8267	7211	7394	8213	9959	10075
Витрати на персонал, млн. грн	173,4	178,5	183,5	185,7	205,,0	213,1	252,0	349,6	547,8	520,5
Капітальні інвестиції, млн. грн	37,0	52,7	30,7	16,3	26,9	20,7	56,1	44,6	46,6	52,8
Обсяг реалізованої продукції (товарів), млн. грн	1423,8	1193,6	1111,3	1160,2	1316,4	1626,4	2443,4	2757,0	4276,2	4213,9
Фінансовий результат діяльності, млн. грн	57,2	43,1	19,9	47,6	142,5	107,5	89,8	117,1	136,9	219,0
Середньо-місячна зарплата, грн	2120	2522	2923	3173	3391	4204	5160	7040	8693	10239

Як видно з даних таблиці, кількість суб'єктів господарювання підтримуючої складової спортивної індустрії за 2010-2019 роки знизилась на 88 одиниць (2,0%). Кількість працівників, зайнятих в цих видах економічної діяльності, скоротилась на - 5183 осіб (34,0%). Не дивлячись на це, витрати на персонал в даній складовій спортивної індустрії зросли на 347,1 млн. грн. (100%). При цьому, середньомісячна зарплата працівників підтримуючої

складової спортивної індустрії зросла на 8119 грн. (на 382,9%). В підприємства даних видів діяльності у 2019 році вкладено капітальних інвестицій на суму 52,8 млн. грн., що на 15,8 млн. грн. (на 42,7%) більше, ніж на початку досліджуваного періоду. Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) в підтримуючій складовій за 2010-2019 роки зросли у 2,9 рази. Таким чином, динаміка більшості показників по даній складовій свідчить про наявність досить суперечливих тенденцій. Проте, на відміну від базової складової, фінансовий результат підприємств по підтримуючій складовій спортивної індустрії протягом всього досліджуваного періоду є додатним та демонструє зростання на 161,8 млн. грн. (282,9%).

Окрім проаналізованих показників, які є стандартними і можуть застосовуватися для аналізу будь-якої галузі, можна виокремити показники, що можуть називатись спеціальними та відображають її цільову складову (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники стану цільової складової спортивної індустрії за 2010-2019 рр.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2017	2017	2018	2019
Видатки зведеного державного бюджету на фізичну культуру та спорт у % до ВВП	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Кількість осіб, що займаються спортом, тис. осіб	1166,4	1223,2	1218,8	1229,8	1011,2	978,2	941,8	972,8	975,4	977,7
Кількість осіб, що займаються всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи, тис. осіб	4740,4	4733,7	4644,6	4883,6	4356,3	4388,9	4532,9	4867,2	4772,4	4784,2

Проаналізувавши дані таблиці 3.8, встановлено, що видатки зведеного державного бюджету України на фізкультуру та спорт є досить незначними

(0,4% до ВВП на початку та 0,2% - наприкінці досліджуваного періоду). При цьому, кількість осіб, що займаються спортом за 2010-2019 рік скоротилась на 188,7 тис. осіб (16,2%), тоді як кількість осіб, що займаються всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи дещо збільшилась (на 43,8 тис. осіб або 0,9%).

Для розрахунку комплексних показників стану по складовим спортивної індустрії виконано нормалізацію, яка передбачає приведення показників до порівняного виду відповідно до максимального значення показника у вибірці одиничних показників за аналізований період, з наступним їх агрегуванням у комплексний показник стану за складовою (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Комплексні показники оцінювання стану спортивної індустрії за складовими за 2010-2019 рр.

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Комплексний показник стану за базовою складовою	0,7	0,4	0,45	0,8	0,75	0,7	0,65	0,55	0,41	0,6
Комплексний показник стану за підтримуючою складовою	0,3	0,2	0,25	0,8	0,6	0,65	0,4	0,45	0,4	0,35
Комплексний показник стану за цільовою складовою	0,3	0,4	0,5	0,7	0,4	0,35	0,41	0,38	0,3	0,25

Для інтерпретації результатів оцінювання стану спортивної індустрії сформовано шкалу оцінювання стану спортивної індустрії за варіацією значень в межах стандартних відхилень, згідно якої комплексні показники стану складових, залежно від їх значень, якщо значення нижче 0,5 -

відносяться до груп стійкого стану, а значення 0,5 і вище - до нестійкого стану. Згідно розробленої шкали та отриманих значень показників в стану по складовим встановлено періоди стійкого стану для базової складової - 2011, 2012 та 2018 роки, а для підтримуючої з 2010 по 2012 та з 2016 по 2019 роки. При цьому цільова складова впродовж всього періоду крім 2013 року характеризується стійким станом.

На основі результатів діагностики стану спортивної індустрії за складовими проводиться оцінювання її розвитку.

Формування постіндустріальної економіки позначилося не тільки поступовим перетворенням суспільства від економіки, заснованої на виробництві товарів, до економіки, заснованої на виробництві та застосуванні знань. Головним є те, що надзвичайну цінність набуває розумова праця людини; технології створюють глобальну конкуренцію; інновації стають важливіше, ніж масове виробництво; інвестиції швидше вкладаються в нові ідеї, ніж в нове обладнання. Визначального значення для економіки знань набуває людський капітал.

Під впливом інноваційних процесів, що відбуваються у суспільстві, змінюються запити, потреби та вимоги людей щодо якості продуктів (товарів, послуг). Водночас посилюється роль маркетингового забезпечення, як складової діяльності спортивних організацій (федерацій, спортивних клубів, спортивних шкіл та ін.). Постають питання здійснення внутрішньо-організаційних змін, методичного та інформаційного забезпечення. Останнім часом в Україні, як і в інших країнах, відбувається адаптація організацій спортивної індустрії до ринкового середовища, яка об’єктивно призводить до виникнення нових процесів та явищ: відбуваються істотні зміни у системі соціально-економічних відносин, утворюються нові форми власності та форми господарювання. Ці процеси впливають на поведінку всіх учасників ринку: постачальників спортивних товарів, обладнання та ін.; виробників спортивного продукту (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні події і ін.); користувачів спортивного продукту. Питання здоров’я та здорового способу

життя становиться більш актуальним, особливо серед молоді, яка потрапляє під негативний плив соціуму, друзів, колег. У житті сучасного суспільства гостро стають проблеми, що пов'язані з тютюнопалінням, наркоманією та алкоголем.

Формування здорового способу життя засобами маркетингу – сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій організаціями спортивної індустрії, що складають теоретичну та практичну базу в умовах формування ринкових відносин, які дозволяють досліджувати запити, потреби людей з метою їх задоволення, виробництва якісного спортивного продукту та підвищення рівня здоров'я населення.

Узагальнення досягнень сучасної управлінської та економічної думки з теоретико-методологічних питань інноваційного підходу до формування здорового способу життя розкриваються у працях таких вчених: Андрефф В., Григор'єв В., Зайцев Г., Зволинска Н., Іванов Г., Кульназаров А., Лотоненко Л., Лубішева Л., Маслов В., Орєхов Л. та ін. Проте залишаються невирішеними проблеми маркетингового забезпечення формування здорового способу життя та фізичної активності населення.

Спортивна індустрія в останні роки стає невід'ємною частиною повсякденного життя людей, зростає кількість організацій – виробників спортивного продукту (спортивні клуби, фітнес центри, тренажерні зали, басейни та ін.), збільшується кількість людей, що займаються спортом, продавців спортивних товарів, інвентарю, обладнання, росте кількість та якість засобів масової інформації. В умовах глобалізації економічних відносин, свободи пересування людей й обміну інформацією, постійно збільшується кількість спортивних уболівальників, присутніх на змаганнях особисто, або які спостерігають по телебаченню, слухають радіотрансляції та використовують інтернет. Однак, відсутність коштів для підтримки та розвитку спортивної інфраструктури, забезпечення підготовки спортсменів, проведення змагань є серйозною проблемою перед організаціями спортивної індустрії некомерційного типу. У сучасному суспільстві змінилася соціальна

роль спорту та фізична активність стала сприйматися, як один з найважливіших інструментів у популяризації здорового способу життя.

Згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), здоров'я – це стан повного фізичного, духовного та соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороби і фізичних дефектів. Для підтримки здоров'я дітям і молодим людям у віці 5-17 років потрібно займатися щодня не менше 60 хвилин фізичною активністю від помірної до високої інтенсивності. Дорослі люди в віці 18-64 років повинні приділяти не менше 150 хвилин на тиждень спортивно-оздоровчим заняттям середньої інтенсивності або не менше 75 хвилин – високої інтенсивності [255, 256, 278].

Здоровий спосіб життя – оптимальна якість життя, яка визначається мотивованим поводженням людини, спрямованим на збереження та зміцнення здоров'я, в умовах впливу на нього природних та соціальних факторів навколишнього середовища. Основними складовими здорового способу життя є активна життєва позиція; задоволення роботою, фізичний та духовний комфорт, повноцінний відпочинок; збалансоване раціональне харчування; регулярна фізична та рухова активність; психофізіологічне задоволення в сім'ї; економічна та матеріальна незалежність, особиста гігієна – раціональний добовий режим, догляд за тілом, гігієна одягу та взуття; загартовування організму.

Ідея «Спорт для всіх» вперше запропонована П'єром де Кубертеном, засновником сучасного олімпійського руху у 1919 р. Під назвою цієї концепції малось на увазі необхідність перетворення спорту в спосіб активного проведення часу не тільки для привілейованої молоді, а й для всіх соціальних груп. Починаючи з Другої світової війни, і в більшій мірі з 60-х рр. минулого століття, ця ідея стала перетворюватися в конкретний рух, що спочатку з'явився в Північній і Західній Європі, а до кінця 80-х рр. поширилося більш, ніж на 80 країн світу [285, 268].

Перша кампанія, заснована на ідеї руху «Спорт для всіх», була запущена в Норвегії в 1968 році (кампанія «Фізична готовність»). Інноваційність цієї кампанії полягала в тому, що вона базувалася на дворічному досвіді вивчення конкретних прикладів, отриманих по всій Європі, включала в себе процес планування проекту, дослідження ринку, а також професійну рекламу. Рух «Спорт протягом життя» з'явився в багатьох країнах світу, до цих пір існують помітні відмінності в області заняття спортом в різних країнах, які, на додаток до культурних факторів, дійсно залежать від економічної ситуації країни. Заможні країни мають більший потенціал для розвитку спортивної інфраструктури, крім цього вони можуть розраховувати на допомогу приватного сектора економіки. Відповідно, країни з напруженим бюджетом мають обмежені можливості для запуску та підтримки програм руху «Спорт протягом життя», оскільки попит на них може бути низьким через потребу в більш важливих товарах та послугах.

Рух «Спорт протягом життя» характеризується двома основними тенденціями, одна з них – відродження традиційних видів спорту та ігор, головним чином завдяки впливу різних організацій. Друга – глобалізація спорту викликала всесвітнє поширення найпопулярніших видів спорту.

При формуванні здорового способу та підвищення якості життя людей значний вплив має маркетингове забезпечення цього процесу. Якість життя – це сприйняття індивідами їх положення в житті в контексті культури і системі цінностей, в яких вони живуть, відповідно до цілей, очікувань, сподівань тощо. Якість життя визначається фізичними, соціальними, емоційними факторами життя та мають важливе значення для людини. Це ступінь комфортності людини як всередині себе, так і в рамках свого суспільства.

Фахівці ООН до соціальної категорії якості життя включають 12 параметрів, з яких на першому місці – здоров'я. Європейська економічна комісія систематизувала вісім груп соціальних індикаторів якості життя, при цьому здоров'я також поставлено на перше місце. Отже, якість життя, що

пов’язана зі здоров’ям, можна розглядати як інтегральну характеристику фізичного, психічного та соціального функціонування здорової та хворої людини, засновану на його суб’єктивному сприйнятті.

В цей час розроблені наступні критерії оцінки якості життя, обумовленого здоров’ям: фізичні (сила, енергія, втома, біль, дискомфорт, сон, відпочинок); психологічні (емоції, рівень когнітивних функцій, самооцінка); рівень незалежності (повсякденна активність); суспільне життя (особисті взаємини, суспільна цінність); навколишнє середовище (безпека, екологія, забезпеченість, доступність і якість медичної допомоги, інформація, можливість навчання, побут) [288].

Спортивно-оздоровча діяльність пов’язана з вдосконаленням фізичних якостей людини та формуванням здорового способу життя. У процесі освоєння цієї діяльності людина формується як цілісна особистість. У відповідності зі структурою рухової діяльності, програма формування здорового способу життя засобами фізичної культури в процесі маркетингової діяльності структурується за трьома основними розділами:

1. вивчення попиту населення на спортивний продукт і формування пропозицій, маркетинговий аналіз інформаційного компонента спортивно-оздоровчої діяльності (необхідність знань про здоровий спосіб життя);

2. вивчення мотиваційно-процесуального компонента спортивно-оздоровчої діяльності (потреба в фізичному вдосконаленні, як прояв здорового способу життя);

3. вивчення операційного компонента (затребуваність способів діяльності щодо формування здорового способу життя).

2.3. Оцінка впливу цифрових стратегій на загальну стратегію розвитку спортивної індустрії

Вивчаючи інформаційний компонент, було проведено маркетингове дослідження. Вивчались наступні блоки проблеми: поінформованість щодо

здорового способу життя, у т. ч. значення здорового способу життя та фізичної активності у житті людини; життєва позиція; вживання шкідливих речовин; частота спортивно-оздоровчих занять та ін. Відбір респондентів для вибіркової сукупності здійснювався пропорційна даним генеральної сукупності. Серед опитаних жінки склали 56%, чоловіків – 44%. Дані опитаних по віку: 14-18 років – 12,3%; 19-25 років – 68,7%; 26-35 років – 11%; 36-55 років – 12,7%.

У процесі дослідження вияснилось яке значення фізична активність має в житті людини. За результатами було виявлено, що: життєва позиція у 64% респондентів – активна, у 36% – спокійна. Відносно шкідливих звичок: 72% – не палять, 16% – можуть викурити пару цигарок в день, 8% – можуть викурити півпачки та більше в день, 4% – можуть викурити декілька цигарок за компанію; 36% – не п’ють, 64% – іноді вживають алкоголь у свята та в компанії. Лише 56% респондентів підтримують здоровий спосіб життя та фізичну активність, 64% – приймають участь у спортивно-оздоровчих програмах.

Для збільшення кількості людей, які б підтримували здоровий спосіб життя та фізичну активність організаціям спортивної індустрії при активної взаємодії (підтримки) органів державного управління потрібно впроваджувати наступні заходи:

1. мотиваційна установка з боку сім’ї, колег, друзів;

2. особиста зацікавленість у підвищенні рівня свого здоров’я та покращення емоційного стану.

3. забезпечення рівного доступу людей для можливості до занять у спортивних секціях, фітнес клубах тощо.

4. популяризація спорту та здорового способу життя за допомогою засобів масової інформації (витиснення реклами тютюнових виробів та алкогольних напоїв).

В цей час спорт розглядається більшістю людей, як додаткові фінансові витрати, так як немає певної підтримки з боку держави. Більшість

спортивних клубів, не отримавши підтримки від уряду своєї країни, звертаються до спонсорів, не отримують її й там. Інвестори не бачать перспектив для фінансування спортивної діяльності, тому що для них відсутні будь-які гарантії як з боку держави, так і з боку спортивних установ.

Починаючи ще з дитячого віку, дитину не зацікавлюють спортивною діяльністю ні з боку сім'ї, ні з боку суспільства. Все частіше відомі спортсмени рекламують алкогольні напої та тютюнові вироби, все більше зростає попит на «фаст-фут». Засоби масової інформації формують пасивний стереотип поведінки людини по відношенню до здорового способу життя та фізичної активності.

Метою маркетингових програм по формуванню здорового способу життя є вивчення наявних мотивів і потреб по відношенню до здоров'я, фізичних і психічних якостей, а також інтересів, спрямованих на використання засобів фізичної культури в організації здорового способу життя. Відповідно меті виділяються наступні напрямки:

- маркетингове вивчення попиту на розвиток основних фізичних якостей та здібностей, зміцнення здоров'я, розширення функціональних можливостей організму;

- маркетингове вивчення попиту на формування культури рухів, придбання навичок в фізкультурно-оздоровчої та спортивно-оздоровчої діяльності;

- маркетингове вивчення необхідності знань про здоровий спосіб життя, фізичну культуру та спорт, їх історію, сучасний розвиток і ролі в формуванні здорового способу життя, що реалізуються на основі маркетингових стратегій.

Слід відзначити, що в Україні активно зростає сфера інформаційного бізнесу. Люди активно інтересуються інформацією щодо здорового способу життя та фізичної активності. Здоровий спосіб життя визначається як оптимальна якість життя, що спрямована на збереження та зміцнення здоров'я, в умовах впливу на нього природних та соціальних факторів

навколишнього середовища. Тому у стратегії просування свого продукту спортивні організації повинні використовувати соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO-просування, крауд-маркетинг та інші інструменти. Використання інструментів цифрового маркетингу дозволить спортивним організаціям підвищити конкурентні переваги, стабілізувати свій фінансовий стан у кризовому періоді та створити умови зростання у після кризовий період.

В Україні набуває популярність культура здорового способу життя та фізичної активності, тому наявність сучасних спортивних організацій є важливою умовою розвитку країни. Підтримка держави проявляється у забезпеченні розвитку організацій спортивної індустрії, підвищення їх соціальної відповідальності та престижності, правовому забезпечені умов соціальних інвестицій, гнучкої податкової політики стосовно організацій-благодійників.

Розвиток ринкових відносин вплинув на становлення у суспільстві нової реальності, яка несе збільшені ризики та невизначеність. Зміцнення взаємозв'язку соціальних протиріч, природного катаклізму, а також техногенних катастроф як результату продуктів людської діяльності підштовхує до зміни основ буття, де екстремальність (на грані, на межі) може стати основним принципом існування. У цих умовах спорт стає простором освоєння і засвоєння нової культури існування в соціальній реальності. Екстремальні види спорту починають залучати свободою вибору стратегії, де єдиною умовою є добровільне і усвідомлене подолання індивідом всіляких небезпек. Люди виробляють навики більш адекватних реакцій, вчаться раціональніше мобілізувати свої резервні можливості, страх стає менш вираженим, відбувається адаптація до ситуації. Все це приводить до зростання довір'я до себе, накопичується позитивний досвід, виникає почуття задоволення в зв'язку з виконаною задачею.

В умовах ринкової економіки вимоги до маркетингу не обмежуються лише створенням високоякісного спортивного продукту, який відповідає

запитам людини і економічно обґрунтованим ціноутворенням. Необхідно правильним чином довести цей продукт до покупця і зробити його доступним цільовому сегменту ринку. Тобто в господарській діяльності організацій спортивної індустрії процес виробництва та реалізації спортивного продукту є одним з основних питань. Організація збуту в системі маркетингу відіграє за допомогою зворотного зв'язку спортивної організації з ринком і є джерелом інформації про запити та потреби покупців. Тому формування політики управління реалізацією спортивних продуктів - основа програми маркетингу.

Вітчизняні та зарубіжні вчені напрацювали великий комплекс маркетингових підходів, моделей, методики, по розробці політики управління реалізацією продуктів, оптимізації проведення маркетингових досліджень Бай С.І., Близнюк С., Длігач А., Олійник Т., Пилипчик В. та ін. Сформовано принципи та умови вивчення ринку спортивних продуктів Гуськов С.И., Карпова, О. П., Степанова О. Н., Шааф Ф. Аналіз літературних джерел показав, що існує проблема використання комплексу маркетингу у дослідженні ринку екстремальних видів спорту.

Динаміка змін що відбуваються в державі по різному впливає на розвиток секторів економіки та на стан суспільства в цілому. Більшість організацій різних секторів економіки впроваджують нові принципи, підходи, правила у підвищенні ефективності своєї діяльності. Світова економіка знаходиться у нестабільному стані, вихід з якого може забезпечити нова хвиля нововведень, спроможних дати довгостроковий стимул наступному періоду зростання. Економічні відносини в спортивній індустрії складні, в цих відносинах приймають участь велика кількість організацій, спортивних, оздоровчих клубів, підприємств, спортсменів, тренерів, представників державної влади, уболівальників та людей, які зацікавлені у своєму здоров’ї. Поглиблення реформування економіки суттєво впливає на розвиток спортивної індустрії в Україні, що характеризується змінами форм

власності, форм господарювання, правил, прийомів управління, якістю популяризації здорового способу життя.

В умовах нестабільної економічної ситуації в країні і світі, високої конкуренції на спортивному ринку приймати оптимальні рішення можна тільки за рахунок застосування інструментів маркетингу, використовуючи комплексний маркетинговий підхід. Функція маркетінгмікс полягає в тому, щоб сформувати набір (mix), який не тільки б задовольняв потреби потенційних клієнтів в рамках цільових ринків, а й максимізував ефективність організації. Існує багато моделей, на підставі яких здійснюється комплексний маркетинговий вплив учасників ринкового процесу на споживачів товарів і послуг. Комплекс маркетингу в його базовому вигляді включає 4 складових ("4P"): Продукт (Product); Ціна (Price); Дистрибуція (Place); Просування (Promotion). Сучасні дослідники постійно розширюють цей список, включаючи нові елементи, які можуть підвищити ефективність діяльності організації, завдяки чому виникають нові концепції - 5P, 6P, 7P, 12P і 4C. Однак базовою концепцією маркетинг міксу залишається 4P. Ключовим фактором при цьому виступає те, що саме ці 4 елементи моніторюються та контролюються маркетологом.

Спортивний продукт – це інтегральне поняття, яке включає: нематеріальні спортивні продукти (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні події та ін.); матеріальні спортивні продукти (спортивне спорядження, спортивний транспорт, спортивний інвентар, екіпіровку та ін.); державну політику розвитку спортивної індустрії (національна спортивна політика, регуляторна політика розвитку спортивної індустрії та ін.).

Беручи до уваги представлену модель та використовуючи комплекс спортивного маркетингу 4P, спортивні продукти розділимо на чотири категорії: спортивні події, товари, тренування і спортивну інформацію. Наприклад, спортивні події - головний продукт спортивної індустрії, що визначає змагання, для якого створюються всі продукти в спортивній

індустрії. Спортивні товари - це матеріальні продукти, які виготовлені, поширюються і продаються в рамках спортивної індустрії.

Екстремальний спорт можна пов'язати з підвищеним ризиком для життя і частими травмами. Так само екстремальному спорту приписують вихід за межі можливостей людини як фізичних, так і емоційних. Екстремальні види спорту - це явище, яке вже встигло привернути до себе увагу величезної кількості людей і знайти застосування в різних сферах людської діяльності [16, 40].

Розвиток екстремального спорту останнім часом пов'язаний ще і з тим, що умови життя, скажений ритм мегаполісів давлять на людей, виникає потреба самовираження та самоутвердження. Люди схильні до екстриму – творчі, вільнолюбні люди, смак ризику приносить їм не тільки відчуття захоплення, але і творче натхнення [52, 108]. Адже більшість видів екстремального спорту практикується на природі і пов'язані з підкоренням висоти, глибини, боротьбою зі стихією, вогнем, вітром, водою. Так наприклад, деякі різновиди екстремальних видів спорту вже входять до програми олімпійських ігор: сноуборд, фрістайл – зима, крос-кантрі – літо (велосипедні гонки по пересіченій місцевості) та ін.

Для вивчення ринкового середовища екстремальних видів спорту застосовано маркетингову концепцію «4Р», що базується на чотирьох базових координатах маркетингового планування:

- product – товар, або послуга, якість, властивості;
- price – ціна, акції, скидки;
- place – місцезнаходження торгової точки, канали розповсюдження;
- promotion – комплекс просування товару або послуги.

Дослідження екстремальних видів спорту проведемо на прикладі вейкбордингу із використанням комплексу маркетингу 4Р.

Product. Вейкбординг (англ. wakeboarding) - екстремальний вид спорту, що поєднує в собі елементи воднолижного слалому, акробатики і стрибки. Являє собою комбінацію водних лиж, сноуборду, скейта і серфінгу. Вид екстремального літного виду спорту що найбільш стрімко розвивається у світі. У вейкбордингу виділяють дві дисципліни: вейкборд-катер і вейкборд-електротяга (кабельний вейкбординг).

У катерному вейкбордингу спортсмен їде за катером, тримаючись за фал, і виконує різні трюки з допомогою хвилі, що біжить від катера і трамплінів [85, 227].

У кабельному вейкбордингу рух спортсмена по воді відбувається за допомогою механізованої канатно-буксируваної установки, що замінює катер. Існують кільцеві установки, де рух відбувається по колу (вейк-парки) і реверсивні установки, де рух спортсмена можливо тільки вперед і назад. Головні особливості продукту вейкбордингу:

- Сезонність. Сезон вейкбордингу в Україні в середньому триває півроку, розпочинається з травня и триває до жовтня.
- Водний вид спорту. Тренування проходить на відкритій воді, залежить від погодних умов та потребує наявність необхідного спорядження (страхувальний жилет, шолом та гідрокостюм).
- «Безпечний екстрим». Додержуючись правил техніки безпеки та виконуючи акробатичні трюки на воді, спортсмен має право на помилку.

Непрямі конкуренти: катерний вейкбординг; віндсерфінг та кайтсерфінг; скейтборд, ролики; парапланеризм; водномоторний спорт; яхтинг; парашутний спорт.

Price. Маркетингова цінова політика - це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей фірми. Ціни прямих конкурентів у 2015 р. наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Цінова політика прямих конкурентів, грн.

Конкуренти	Ціна									
	10 хвилин		30 хвилин		1 година		2 години		День	
	Будній день.	Вихідний день	Будній день.	Вихідний день	Будній день.	Вихідний день	Будній день.	Вихідний день	Будній день.	Вихідний день
Дніпро Sentosa (коло)	-	-	160	160	230	230	300	300	450	450
Київ X-Park (коло)	-	-	175	235	285	390	570	780	825	1255
Київ X-Park (реверс)	-	-	200	270	320	450	–	-	-	-
Дніпро Новоселиця (реверс)	150	150	250	250	250	250	250	250	250	250
Дніпродзержинськ Голубі озера (реверс)	110	70	210	300	-	-	-	-	-	-
Запоріжжя Adrenalin (реверс)	50	70	150	210	300	420	600	840	-	-
Харків X-family (реверс)	100	120	300	360	500	600	1000	1200	400	500

Цінова політика прямих конкурентів залежить від регіону, умов надання послуг, та часу. Також відмітимо, що деякі конкуренти пропонують гнучку систему цін, надання послуги та додаткове обслуговування.

Place. В Європі кабельний вейкбординг розвинений набагато більше, ніж катерний, в силу своєї доступності та екологічності, побудовано більше 100 вейк-парків з кільцевими воднолижними стадіонами. В Україні поки тільки 2 вейк-парки європейського рівня і 21 вейк-парк з реверсивними канатно-буксируваними установками. У вейк-парках на водній поверхні розміщуються трампліни та інші плавучі або стаціонарні фігури, на які спортсмени заїжджають під час руху. Географія розвитку кабельного вейкбордингу в Україні наведена на рис. 3.3. В Україні на сьогодні функціонує дві федерації: «Українська федерація вейкбордингу та воднолижного спорту» та «Українська федерація воднолижного спорту та

вейкбордингу». Кожна федерація щорічно проводить свій Чемпіонат України.

Promotion. З метою вивчення ринку спортивних продуктів кабельного вейкбордингу, відношення населення до організацій, функціонуючих на цьому ринку, було проведено маркетингове дослідження. Програма дослідження побудована з метою отримання реальної картини потреб та запитів людей, їх пріоритетів та думок щодо стану і проблем якості спортивного продукту. Дослідження було проведено методом анкетування. В ньому приймали участь 200 респондентів, обізнаних в екстремальних видах спорту.

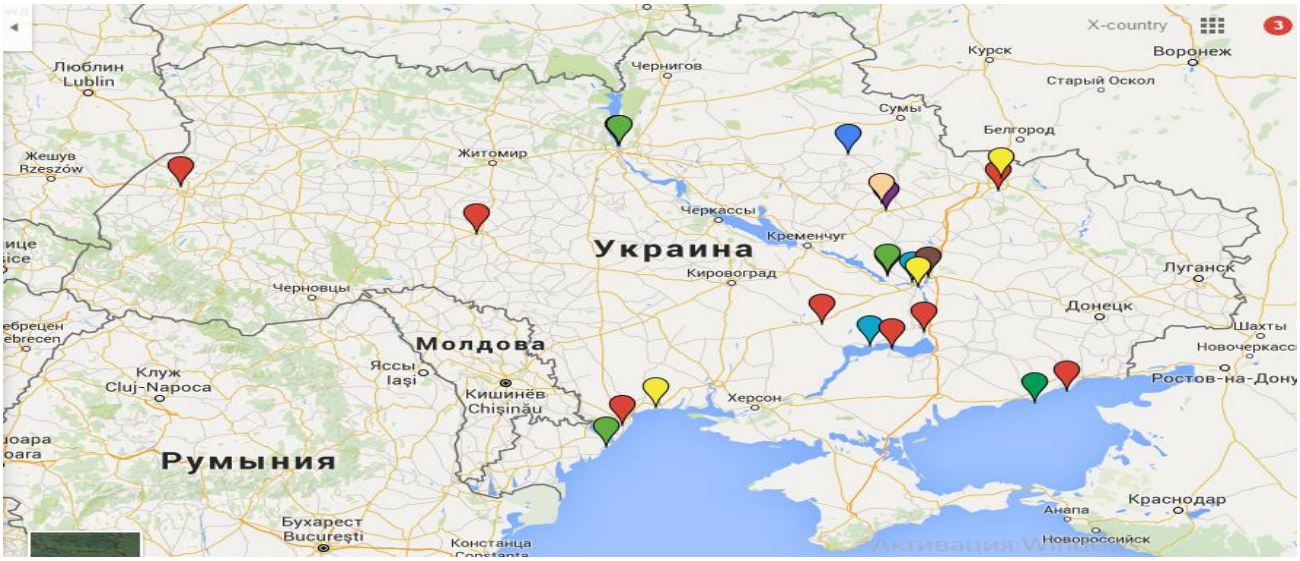


Рис. 3.3. Географія розвитку кабельного вейкбордингу в Україні

Досліджувались наступні блоки проблеми: Поінформованість щодо ринку екстремальних видів спорту, у т. ч. вейкбордингу; значення спорту у житті людини; платоспроможність. Відбір респондентів для вибіркової сукупності здійснювався пропорційна даним генеральної сукупності. Серед опитаних 34% жінок та 66% чоловіків, що властиво для цього спортивного продукту. Дані опитаних по віку: до 18 років – 12,3%; 19-24 років – 19,7%; 25-35 років – 36,7%; 36-50 років – 25,3%; понад 50 років – 6%.

У процесі дослідження вияснилось яке значення спорт має в житті людини. Результати свідчать про те, що серед опитуваних переважає

більшість респондентів, для яких заняття спортом перед усім є відпочинком (38,5%) та способом підтримки фізичних якостей (28%). Також немало й тих, хто займається спортом заради спілкування (17,5%).

Економічний підхід до проблеми ціноутворення, вимог до її якості і поведінки споживачів ми пов'язуємо з оцінкою **матеріального становища людей**. Адже особливу значущість в розробці цінової політики займають заходи щодо залучення до занять вейкбордингом більше людей, створення відповідних комфортних умов занять, що також найбільш пов'язано платоспроможністю. При ефективній організації цього механізму система просування спортивного продукту стає надійною і ефективною. Більшість респондентів заробляє від 3000 до 20000 грн. Споживачі із середньомісячним заробітком від 5000 до 10000 грн. (31,5%) являє собою основу платоспроможного попиту. Ця група має найбільший споживчий потенціал і на неї повинна бути приділена основна увага при розробці політики управління реалізацією спортивного продукту. Слід відзначити, що більшість респондентів (53%) витрачає не більше чверті вільних коштів на спортивний продукт. Чверть опитуваних готова витрачати приблизно половину вільних грошей на заняття спортом. Ця інформація дозволить зробити висновки щодо платоспроможності респондентів.

Вільний час є однією зі сфер життєдіяльності людини, в якій найбільш яскраво проявляються наслідки змін в українському суспільстві, які стали причиною виникнення низки гострих проблем, зокрема різкого падіння рівня загальної культури, руйнування традиційних норм і цінностей, поширення елементів спрощеної масової культури. Категорія «вільний час» посідає одне з важливих значень у життєдіяльності людини. Цієї категорії присвячені праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених. Досліджуючи використання у суспільстві вільного часу, можна простежити тенденції перетворення системи ціннісних орієнтирів. Тому у досліджені особливу увагу приділяється вільному часу людини та можливості його використання засобами спортивного продукту. Більшість респондентів має вихідні у суботу

та неділю (51%). Також слід звернути увагу на те, що 18% респондентів має не нормовані вихідні. Таким чином, слід очікувати різке зростання попиту на спортивний продукт у вихідні дні. Розподіл респондентів які мають вільний час і можливість займатися спортом у робочі дні наведено на рис. 3.4.

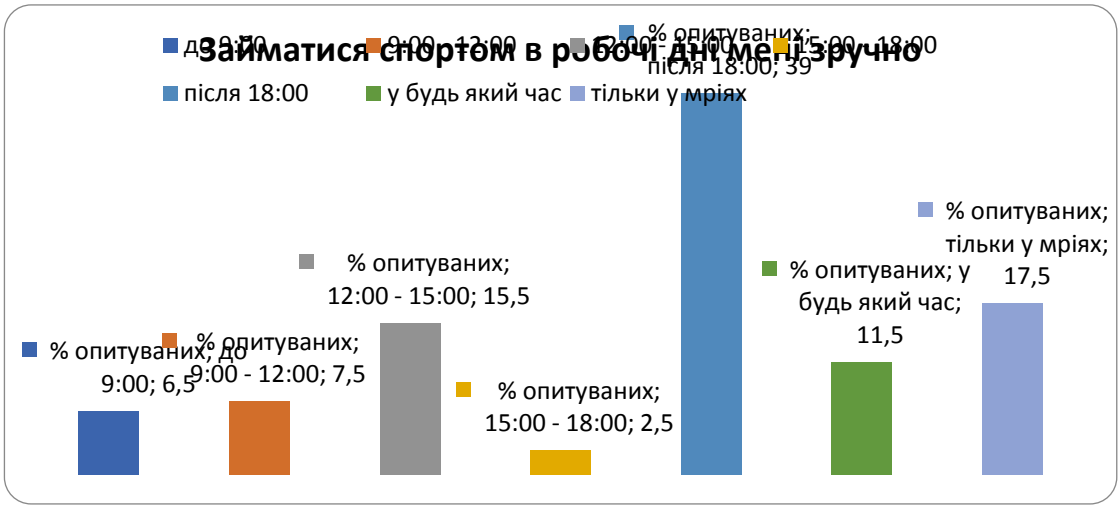


Рис. 3.4. Вільний час у робочі дні

Як видно з рисунку 3, найбільша частина респондентів (39%) має можливість займатися спортом в робочі дні ввечері, після роботи. Також слід зауважити на досить велику частку (15,5%) тих, хто готовий користуватися спортивними продуктами під час обідньої перерви з 12:00 – 15:00 год. Таким чином, можемо очікувати різке зростання попиту у вечерні години та в обід. Результати відповіді на питання «Скільки у середньому Ви готові витрачати на заняття спортом в день?» представлені на рис. 3.5.

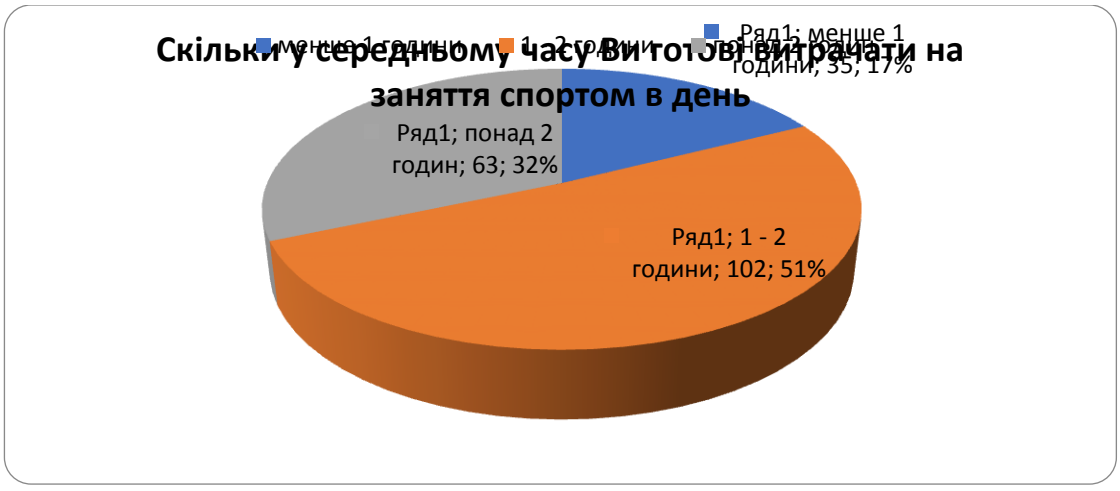


Рис. 3.5. Середній час заняття спортом

Слід звернути увагу на те, що більше половини опитуваних респондентів готові витрачати від однієї до двох годин на день для заняття спортом. Цей показник дає змогу зрозуміти, якими додатковими послугами можна зацікавити клієнта та скільки часу на них він готовий використати.

Поінформованість населення про ринок екстремальних видів спорту, у тому числі вейкбордингу. Наявність знань населення щодо діяльності організацій екстремальних видів спорту є важливою умовою залучення людей в цей вид спорту, створення умов здорового способу життя, підвищення фізичної активності. Відсутність інформації породжує скептицизм, формує негативні соціальні очікування, оскільки, в умовах браку інформації відтворюються негативні стереотипи, «готуючи» людину до підвищених ризиків та непередбачуваності.

Беручи до уваги специфіку екстремальних видів спорту та загальні риси користувачів цього продукту, найбільш дієві шляхи його просування відбуваються за допомогою мережі інтернет, а саме:

- створення сайту спортивної організації та просування його в мережі за допомогою SEO оптимізації;
- ведення публічних сторінок в соціальних мережах vk.com, facebook.com, Instagram, twitter. Постійна публікація унікальної інформації, розіграші “Giveaway” та проведення інших заходів для активації аудиторії публічної сторінки;
- публікація на тематичних сайтах статей з описом спортивної послуги;
- розміщення в мережі пропагандистських відеороликів із посиланнями на організації спортивної індустрії.
- контекстна реклама в пошукових системах Google;
- e-mail маркетинг із використанням інформаційної бази потенційних споживачів послуг.

Сучасний ринок надання спортивних послуг це динамічне середовище, в умовах якого необхідна швидка адаптація спортивної організації до нових

умов господарювання. Основною складовою управління в цих умовах є використання маркетингового підходу, який дозволить забезпечити конкурентні переваги організації, зміцнити його стратегічні позиції та підвищити ефективність діяльності у довгостроковій перспективі.

Під впливом інноваційних процесів, що відбуваються у суспільстві, змінюються запити, потреби та вимоги людей щодо якості продуктів (товарів, послуг). Водночас посилюється роль маркетингового управління як складової діяльності спортивних організацій (федерацій, спортивних клубів, спортивних шкіл та ін.). Постають питання здійснення внутрішньо-організаційних змін, методичного та інформаційного забезпечення. Останнім часом в Україні, як і в інших країнах, відбувається адаптація організацій спортивної індустрії у ринкове середовище, яка об’єктивно призводить до виникнення нових процесів та явищ: відбуваються істотні зміни у системі соціально-економічних відносин у галузі, утворюються нові форми власності та форми господарювання. Ці процеси впливають на поведінку всіх учасників ринку: постачальників спортивних товарів, обладнання та ін.; виробників спортивного продукту (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні події і ін.); користувачів спортивного продукту.

Проблема полягає у реальності української практики управління організаціями спортивної індустрії та показує, що реалізація продукту не завжди є найбільш значущим елементом в системі управління. Причини цього наступні: більшість організацій досі орієнтовані на мінімізацію собівартості, збільшення фінансування, а не на максимальне задоволення потреб людини якісним продуктом. Для організацій спортивної індустрії в складних умовах сучасного бізнесу управління збутом має особливо важливе значення, оскільки зміна ситуації в країні змушує управлінців усвідомлювати необхідність досягнення не тільки короткострокових, а й формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

В умовах ринкових відносин розвиток спортивної організації може бути успішним і ефективним лише на засадах концепції маркетингу

(встановлення маркетингових цілей, проведення стратегічного аналізу та маркетингових досліджень, формування і реалізації маркетингових стратегій). У більшості випадків розв’язання цих питань у практичної діяльності залишається інтуїтивним і науково необґрунтованим.

Вагомий внесок у розвиток теорії і практики маркетингового управління організаціями в ринковому середовищі зробили вітчизняні та зарубіжні вчені Ансофф, И. [7], Войтович С., Потапюк І. [30], Котлер Ф. [102], Ибрагимов М. [76], М.Портера [168] та ін. Однак аналіз сучасних наукових джерел показує, що недостатньо розробленими залишаються питання особливості маркетингового управління діяльністю спортивної організації в умовах розвитку ринкових відносин.

На сучасному етапі в Україні постає питання формування якісного підґрунтя для розвитку інфраструктури спортивного бізнесу всіх рівнів. Спорт є одним із важливих засобів міжнародного культурного обміну XXI сторіччя, він може створювати умови для консолідації України та активізувати соціально-економічний розвиток держави.

Рішення проблем поліпшення стану здоров’я населення, здорового способу життя, економічного стану організацій спортивної індустрії та забезпечення їх інноваційного розвитку у період формування нових економічних відносин потребує застосування сучасного управлінського підходу. Зміст цього підходу: концентрація зусиль учасників ринку на виробництві якісного спортивного продукту, балансу інтересів та балансу важелів впливу на підвищення конкурентоспроможності організацій спортивної індустрії (федерацій, спортивних клубів, спортивних шкіл та ін.). Задоволення потреб людей у якісних спортивних продуктах можливе з використанням маркетингового підходу в управлінні спортивною організацією, який сприяє просуванню спортивного продукту на ринок, забезпечує створення конкурентних переваг і зворотній зв'язок з покупцем та популяризацію здорового способу життя, фізичної активності протягом життя серед всього населення.

Під маркетинговим підходом в управлінні спортивною організацією розуміється системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та управління щодо адаптації організації до змін ринкового середовища з метою максимального задоволення потреб користувачів спортивного продукту та цілей організації щодо ефективного використання власних ресурсів.

Таким чином, маркетингова діяльність організацій спортивної індустрії спрямована на забезпечення якості спортивного продукту та визначає необхідність сегментації покупців на основі різних потреб, спрямована на проведення аналізу ринкових можливостей, відбір найбільш перспективних цільових ринків, розробку всього комплексу маркетингових заходів та їх реалізацію [68, 39].

Розвиток спортивних організацій в Україні стримується недосконалістю чинних законодавчих та нормативно-правових документів усіх рівнів, що не дає змогу впровадження сучасних організаційних, фінансово-економічних, інноваційно та маркетингових технологій для забезпечення ефективного функціонування [25]. Тобто система не відповідає ринковим вимогам і потребує розробки дієвого механізму державної політики (правового, організаційно-управлінського та інвестиційного).

Тому впровадження сучасних управлінських технологій, а саме: стратегічного управління, фінансово-економічного аналізу, інноваційного менеджменту, маркетингового управління дозволить підвищити конкурентоспроможність цих організацій у ринковому середовищі. Так, наприклад, використання маркетингового підходу в управлінні спортивною організацією забезпечить зворотній зв'язок з користувачами спортивного продукту та дозволить розробити заходи, які найбільш задовольняють запитам покупців і швидко реагувати на постійні зміни в ринковому середовищі.

Маркетингові дослідження у спорті засновані на розвитку методів збору інформації, її аналітики та розробки відповідних заходів щодо

зміцнення конкурентних позицій організації. Таким чином, основним завданням на місцевому ринку спортивного продукту є вивчення попиту та виявлення запитів, потреб покупців.

Дослідження проведено на прикладі спортивної організації (спортивної школи) Харківського регіону. Слід відзначити, що процеси децентралізації позитивно вплинули на розвиток спортивних організацій. Якщо до 2013 року тенденція щодо фінансування була у бік скорочення, гроші виділялись в основному на заробітну платню, то у 2018 р. збільшилось майже в чотири рази і склало 1972,9 тис. грн. [290]. Такі зміни позитивно вплинули на можливість оновлення матеріально-технічної бази, проведення поточних ремонтів приміщень та ін. Тобто постає питання ефективного функціонування спортивних організацій в умовах нових економічних відносин. [25, 142, 143]. Дослідження проводилось методом опитування серед батьків вихованців спортивної школи з метою визначення їх потреб та чинників, що впливають на прийняття їх рішень. У дослідженні виокремлюються наступні блоки питань: демографічна характеристика респондентів; мета користування спортивним продуктом; задоволення потреб та додаткові запити щодо підвищенні якості спортивного продукту. У цілому було опитано 68 осіб, після вибракування для обробки було відібрано 63 анкети. Серед опитаних батьків: 79% – жінки, 21% – чоловіки. Основна група опитаних – це люди з вищою освітою (67,6%); люди з середньо-спеціальною освітою (20,6%); люди з середньою освітою (11,8%).

За кількістю членів родини більшість опитаних склали родини, в яких 3 або 4 особи у родині, їх частки становили 47% та 44%, відповідно; 9% опитаних – родини з більш, ніж 4 особами. Місце роботи 47% опитаних визначено бюджетна сфера; 41 % займаються підприємницькою діяльністю і лише 9%, задіяні у промисловості міста. Також був проведений аналіз доходів родин, виявлено, що у 20,6% опитуваних місячний дохід складає до 5000 грн., у 32,3% - від 5001 грн. до 10000 грн., 35,3% опитаних мають дохід від 10001 грн. до 15000 грн., 11,8% - більше 15001 грн. на місяць.

Проаналізувавши дані відповідей, можна зробити висновок: більш активними в опитуванні були жінки, прослідковується залежність між бажанням залучати дітей до занять спортом та рівнем освіти батьків – це говорить про те, що в країні загалом не достатньо проводиться робота з популяризації здорового способу життя та фізичної активності протягом життя у закладах освіти всіх рівнів нижче вищого. Бажання бачити свою дитину здоровою та всебічно розвиненою не залежить від матеріального стану родини – відповіді про місячний дохід розподілилися з невеликою різницею між основними заданими показниками. Рівень активності у спортивному житті теж не залежить і від кількості членів родини – цим питанням ми лише виявили кількісну особливість родин.

Отже, спортивна організація, впроваджуючи маркетинговий підхід в управлінні, забезпечує популяризацію здорового способу життя на локальному рівні (регіону, міста) через рекламу, брендування, позиціонування спортивної організації, збільшуючи кількість своїх прихильників та людей, що підтримують спортивний стиль та пропагують фізичну активність протягом життя. Застосування такого підходу принесе не тільки користь здоров'ю людей, а й певні вигоди фінансово-економічного характеру спортивній школі.

Мета користування спортивним продуктом. Респонденти на перше місце ставлять залучення дітей до здорового способу життя та покращення фізичного стану дитини – загалом 52,9%, але є й великий відсоток батьків, які бажають своїм дітям досягти високих спортивних результатів – 47,1%.

У ході аналізу визначались запити, потреби, задоволення респондентів спортивним продуктом, що на їх думку, потребує вдосконалення. Більшість респондентів (91,2%) задоволенні якістю роботи тренера на навчально-тренувальних заняттях. Також за результатами дослідження встановлено, що більшість опитаних – 65% згодні витрачати 300 грн. на місяць занять у спортивних школах, 35% – 200 грн. (рис. 3.6).

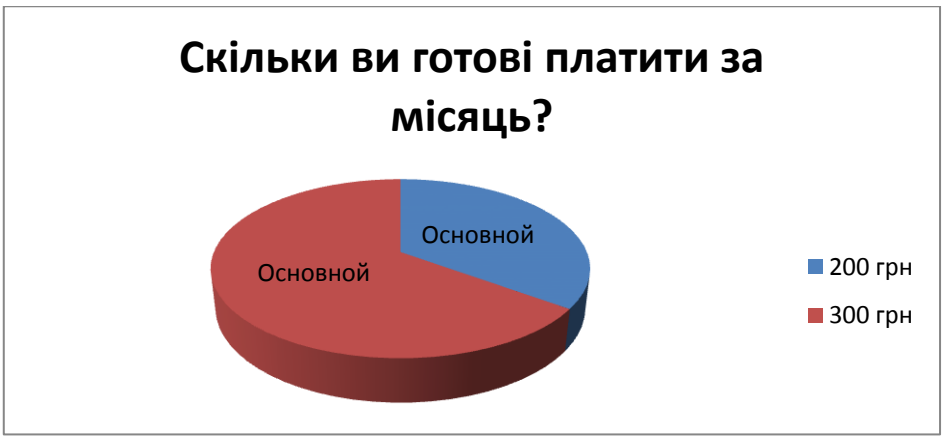


Рис. 3.6. Оцінка платоспроможності респондентів

Наведені дані свідчать про необхідність використання диференційованої цінової політики в спортивних організаціях, яка передбачає пропонування різних видів спортивного продукту за різним рівнем цін, що дозволить задовольнити потреби всіх сегментів користувачів спортивного продукту залежно від рівня доходу та платоспроможності.

Таким чином, відповіді респондентів дозволяють зробити висновки щодо необхідності створення спортивного продукту секцій трьох рівнів: безкоштовних, що фінансуються за рахунок державних коштів; із низьким рівнем вартості; із достатньо високим рівнем вартості та індивідуальним підходом до кожного користувача продукту.

З погляду респондентів додатковими запитами та потребами щодо підвищенні якості спортивного продукту є: необхідність оновлення матеріально-технічної бази спортивної організації – 22,2%, розширення спортивної школи шляхом побудови нових залів – 44,4%, басейну або фізкультурно-оздоровчого комплексу. Також у питанні покращення якості спортивного продукту 33,3% респондентів запропонували відкрити кабінет спортивного масажу; 26,7% респондентів хочуть бачити у штаті спортивного лікаря та психолога; 23,3% - наявність спортивного бару, буфету (рис. 3.7).

Рис. 3.7. Нові можливості удосконалення спортивного продукту спортивної школи

Підсумовуючи отримані результати, встановлено залежність між метою, з якою респонденти користуються спортивним продуктом та пріоритетами спортивної організації (спортивної школи) при виборі спортивної школи. Визначено, що мотиви батьків розділилися на три домінуючі групи, які корельовано з найбільшим числом показників (коефіцієнт кореляції – 0,87). Цільова аудиторія орієнтується на стан матеріально-технічної бази, кваліфікацію тренерсько-викладацького складу та кількість підготовлених чемпіонів. Також значна більшість опитаних готова оплачувати заняття своїх дітей, що дає змогу відкривати платні групи, тим більше, що законодавством уже передбачено дозвіл спортивним школам надавати платні послуги.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалено методичний підхід до оцінки стану спортивної індустрії, який представлено як взаємопов’язані між собою компоненти: теоретичний, що ґрунтується на підході щодо уявлення про спортивну індустрію як комплексу різних видів економічної діяльності; інформаційний, згідно якого інформація про спортивно індустрію розподілено на стандартні

та спеціальні показники спортивної індустрії; діагностичний включає обґрунтування методів та способів нормалізації та зведення показників по базовій, підтримуючій та цільовій складовим та ідентифікаційний, який передбачає формування шкали інтерпретації значень показників стану спортивної індустрії та формулювання висновків.

2. Розроблено систему показників оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії на основі їх поділу за різними ознаками – за однорідністю, за уніфікованістю та за складовими - для оцінювання стану спортивної індустрії, а за характером показників – для оцінювання її розвитку. Так, показники, на основі яких проводиться оцінка стану, поділяються, перш за все, за складовими, а саме: показники по базовій складовій, показники по підтримуючій складовій, а також показники по цільовій складовій спортивній індустрії. За однорідністю виокремлено одиничні та комплексні показники. За уніфікованістю доцільно розрізняти стандартні та спеціальні показники. Запропоновано оцінку кожної окремої складової проводити із застосуванням як стандартних показників (для базової та підтримуючої складових), так спеціальних показників (для цільової складової). При цьому, всі показники оцінки розвитку розподіляються за характером на ресурсні та результативні. Сформована таким чином система показників дозволяє отримати всебічну характеристику як стану так і розвитку спортивної індустрії.

3. Розроблено послідовність оцінювання стану спортивної індустрії, яка передбачає виконання наступних етапів: організаційного метою якого є створення інформаційного підґрунтя оцінювання; формувального, який передбачає формування сукупності стандартних та спеціальних показників, яке здійснюється із застосуванням ознаки уніфікованість до сукупності одиничних показників; розподілу та групування, метою якого є розподіл показників за складовими, при чому стандартні показники представлені і по базовій і по підтримуючій складовим, а спеціальні - по цільовій; нормалізації – виконання якого включає приведення інформативних показників до

порівняного виду; розрахункового, що передбачає розрахунок комплексних показників стану по складовим спортивної індустрії; шкалювання та інтерпретації на якому комплексні показники стану складових, залежно від їх значень, відносяться до груп стійкого чи нестійкого стану; виявлення проблем, який має за мету формулювання висновків щодо наявності проблем у функціонуванні спортивної індустрії за складовими. Здійснення цієї послідовності дозволяє отримати базу для оцінювання розвитку спортивної індустрії.

4. Для інтерпретації результатів оцінювання стану спортивної індустрії сформовано шкалу оцінювання стану спортивної індустрії за варіацією значень в межах стандартних відхилень, згідно якої комплексні показники стану складових, залежно від їх значень, якщо значення нижче 0,5 - відносяться до груп стійкого стану, а значення 0,5 і вище - до нестійкого стану. Згідно розробленої шкали та отриманих значень показників в стану по складовим встановлено періоди стійкого стану для базової складової - 2011, 2012 та 2018 роки, а для підтримуючої з 2010 по 2012 та з 2016 по 2019 роки. При цьому цільова складова впродовж всього періоду крім 2013 року характеризується стійким станом.

РОЗДІЛ 4
МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ

4.1. Моніторингові елементи методології оцінювання розвитку спортивної індустрії

Методологія оцінювання розвитку спортивної індустрії сформована на сукупності трьох базисних елементів, а саме цільового, методичного та інформаційного (рис. 4.1). Формування методології оцінки спрямовано на досягнення певної мети – забезпечити процес оцінювання відповідним методичним інструментарієм та інформацією. В межах цільового базису передбачено встановлення змістовних вимог до оцінки (що, хто і як оцінювати). Об'єкт оцінки визначається, в нашому випадку, структурою спортивної індустрії за складовими та видами діяльності. Суб’єктом оцінювання може виступати будь яка зацікавлена сторона у розвитку спортивної індустрії. Послідовність оцінювання формалізує ті етапи, які необхідно пройти, щоб досягнути поставлену мету.

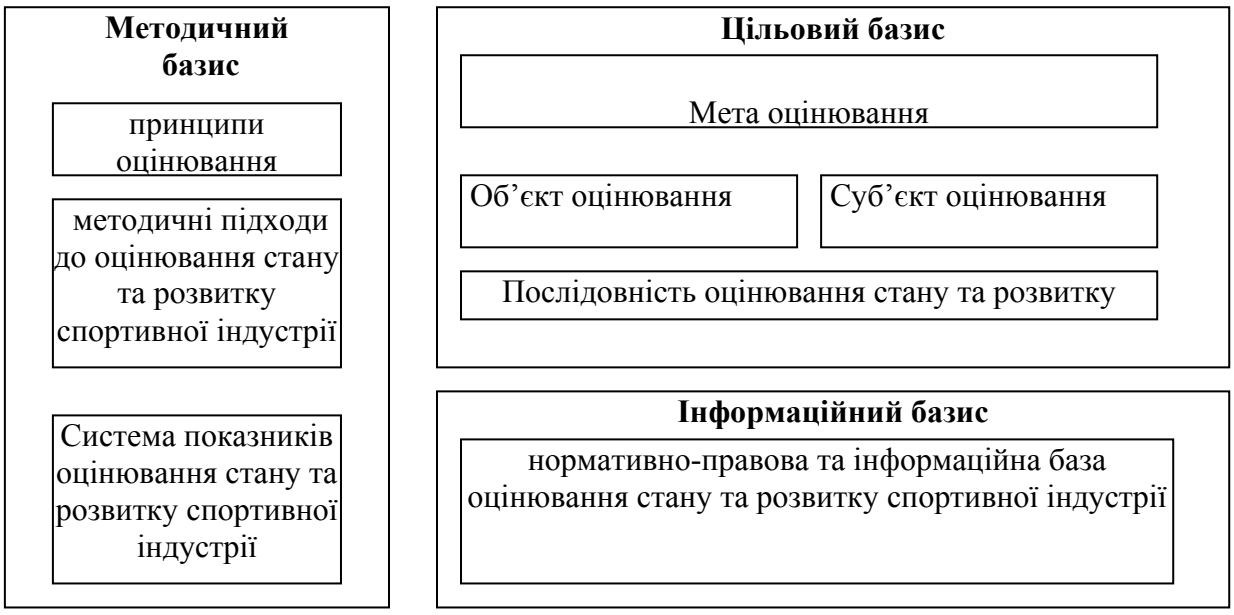


Рис. 4.1. Методологія оцінювання розвитку спортивної індустрії

На основі даних про стан спортивної індустрії може бути проведено аналіз розвитку спортивної індустрії, для здійснення якого запропоновано використати наступну послідовність, що передбачає виконання певних дій.

Така послідовність оцінювання розвитку спортивної індустрії включає інформаційно – розподільчий етап, на якому здійснюється поділ сформованих показників оцінювання стану за складовими на ресурсні та результативні показники оцінювання розвитку; індикативно-розрахунковий етап, на якому на основі показників стану здійснюється розрахунок індексів ресурсних та результативних показників та оцінка їх динаміки; загально-аналітичний етап, що передбачає зведення індексів в індикатор розвитку за складовою та за характером показників, з наступним їх агрегуванням у зведений індикатор розвитку спортивної індустрії; рекомендаційний етап, на якому здійснюється розробка шкали та інтерпретація отриманих значень індикаторів розвитку за ресурсними та результативними показниками та зведеного індикатору розвитку і розробка на цій основі відповідних рекомендацій на організаційному, індикативному та діагностичному етапах оцінювання.

На основі розробленої послідовності етапів оцінювання запропоновано методичний підхід до оцінювання розвитку спортивної індустрії, який базується на органічному поєднанні декомпозиційного, сортувального та комбінаторного блоків (рис. 4.2). Основна ідея такого підходу полягає у встановленні взаємозв’язків між індикаторами розвитку спортивної індустрії за складовими та за характером формування, базується на формалізованій послідовності етапів, що дозволяє виявити характер проблем розвитку за складовими і визначити напрями їх вирішення.

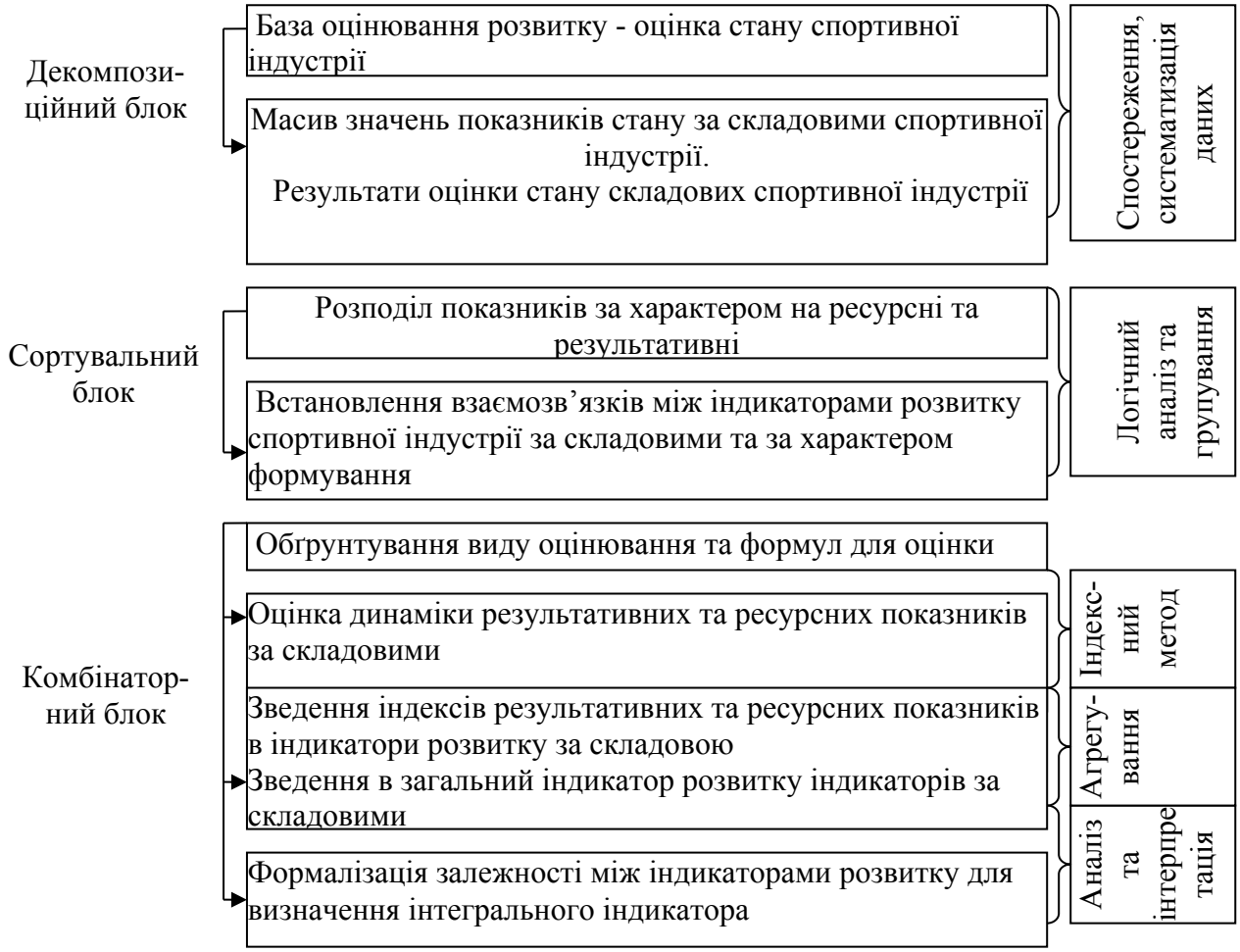


Рис. 4.2. Методичний підхід до оцінювання розвитку спортивної індустрії

Перш за все розраховуються індекси за кожним ресурсним та результативним показником по складовим:

$$I^{j}_{PECi} = \frac{П^{j}_{PECi1}}{П^{j}_{PECi0}},$$

I_{PECij} - індекс за і-тим ресурсним показником j-тої складової;

$П^{j}_{PECi1}$ - значення і-того ресурсного показника відповідної складової звітного року;

$П^{j}_{PECi0}$ - значення і-того ресурсного показника відповідної складової попереднього року.

$$I^{j}_{PEЗi} = \frac{П^{j}_{PEЗi1}}{П^{j}_{PEЗi0}}$$

$I^{j}_{РЕЗi}$ - індекс за і-тим результативним показником відповідної j- тої складової;

$П^{j}_{РЕЗi1}$, , - значення і-того результативного показника відповідної складової звітного року.

$П^{j}_{РЕЗi0}$, , - значення і-того результативного показника відповідної складової попереднього року.

На основі значень наведених вище індексів розраховуються індекси за ресурсними та результативними показниками по складовим:

$$I^{j}_{РЕС} = \sqrt[I]{\prod_{i=1}^{I} I^{j}_{РЕСi}},$$

$I^{j}_{РЕС}$ - індекс за ресурсними показниками, і-кількість показників по j-тій складовій.

$$I^{j}_{РЕЗ} = \sqrt[I]{\prod_{i=1}^{I} I^{j}_{РЕЗi}}$$

$I_{РЕЗ}$ - індекс за результативними показниками, і-кількість результативних показників по j-тій складовій.

Індекси за ресурсними та результативними показниками зводяться в індикатори розвитку відповідної складової:

$$I^{j} = \sqrt{I^{j}_{РЕС} \cdot I^{j}_{РЕЗ}},,$$

I^{j} - індикатор розвитку за складовою.

З іншого боку, індекси за ресурсними та результативними показниками по складовим зводяться до індикаторів розвитку за ресурсними та результативними індикаторами:

$$I_{РЕС} = \sqrt[3]{I^{б}_{РЕС} \cdot I^{п}_{РЕС} \cdot I^{з}_{РЕС}}$$

$I_{РЕС}$- індикатор розвитку за ресурсними показниками по базовій, підтримуючій та загальній складовій відповідно - $I^{б}_{РЕС}$ $I^{п}_{РЕС}$ $I^{з}_{РЕС}$

$$I_{РЕЗ} = \sqrt[3]{I^{б}_{РЕЗ} \cdot I^{п}_{РЕЗ} \cdot I^{з}_{РЕЗ}}$$

$I_{РЕЗ}$ - індикатор розвитку за результативними показниками по базовій, підтримуючій та загальній складовій відповідно - $I^{б}{}_{РЕЗ}$ $I^{п}{}_{РЕЗ}$ $I^{з}{}_{РЕЗ}$

На основі цих індикаторів може бути розрахований зведений індикатор розвитку спортивної індустрії:

$I = \sqrt{I_{РЕС} \cdot I_{РЕЗ}}$ або $I = \sqrt[3]{I^{б} \cdot I^{п} \cdot I^{з}}$

I - зведений індикатор розвитку спортивної індустрії.

Індикатори розвитку можуть бути інтерпретовані з використанням наступної двобічної дзеркальної шкали (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Шкала інтерпретації індикаторів розвитку спортивної індустрії

Інтервал	Інтерпретація значення індикатора розвитку
менше 0,70	надзвичайне вповільнення розвитку
0,70-0,85	досить значне вповільнення розвитку
0,85-0,95	значне вповільнення розвитку
0,95-1,00	незначне вповільнення розвитку
1,00-1,05	незначне прискорення розвитку
1,05-1,15	значне прискорення розвитку
1,15-1,30	досить значне прискорення розвитку
більше 1,30	надзвичайне прискорення розвитку

Для проведення оцінювання розвитку базою слугує інформація по показникам стану спортивної індустрії за певний період (в нашому дослідженні з 2010 року по 2019 рік).

В табл. 4.2 наведено результати розрахунку індикатора розвитку базової складової.

Таблиця 4.2

Результати розрахунку індикатора розвитку базової складової

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Індекс за ресурсними показниками базової складової	1,417	1,116	1,100	0,681	1,320	0,891	1,138	1,388	1,041
Індекс за результативними показниками базової складової	1,570	1,525	1,000	1,014	1,109	1,162	1,316	1,273	1,065
Індикатор розвитку базової складової	1,491	1,305	1,049	0,831	1,210	1,018	1,224	1,329	1,053

Як видно з даних таблиці значення індикатору розвитку базової складової спортивної індустрії має схильність до досить суттєвих коливань. Впродовж 2011-2014 років індикатор розвитку базової складової скоротився з 1,491 до 0,831 пункти. Тобто, якщо на початку досліджуваного періоду спостерігався надзвичайно прискорений розвиток спортивної індустрії за базовою складовою, то у 2013 році значення цього індикатору базової складової свідчить про незначне прискорення розвитку, а у 2014 році спостерігалось досить значне вповільнення розвитку. Надалі індикатор розвитку базової складової знов перевищив 1, але не втратив схильності до коливань. У 2016 році спостерігалось незначне прискорення розвитку за базовою складовою, у 2019 році – значне прискорення розвитку, у 2015 та 2017 роках – досить значне прискорення розвитку, а у 2018 році – надзвичайне прискорення розвитку за базовою складовою. В цілому, ситуацію можна описати як нестабільну, але з домінуванням позитивних тенденцій.

В табл. 4.3 наведено результати розрахунку індикатора розвитку підтримуючої складової.

Таблиця 4.3

Результати розрахунку індикатора розвитку підтримуючої складової

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Індекс за ресурсними показниками підтримуючої складової	1,012	0,843	0,903	1,180	0,957	1,321	0,704	1,932	1,073
Індекс за результативними показниками підтримуючої складової	0,838	0,931	1,044	1,135	1,235	1,502	1,128	1,551	0,985
Індикатор розвитку підтримуючої складової	0,921	0,886	0,971	1,157	1,087	1,409	0,892	1,731	1,028

Як видно з даних таблиці значення індикатору розвитку підтримуючої складової спортивної індустрії також має схильність до суттєвих коливань. У 2011-2012 та 2017 роках індикатор розвитку підтримуючої складової свідчив про досить значне вповільнення розвитку, у 2013 році – про незначне вповільнення розвитку. В інші роки досліджуваного періоду індикатор розвитку підтримуючої складової перевищував одиницю. У 2016 та 2018 роках спостерігався надзвичайно прискорений розвиток спортивної індустрії за підтримуючою складовою, у 2014 році – досить значне прискорення розвитку, у 2015 році – значне прискорення розвитку, а 2019 рік характеризувався незначним прискоренням розвитку спортивної індустрії за підтримуючою складовою.

В табл. 4.4 наведено результати розрахунку індикатора розвитку цільової складової.

Як видно з даних таблиці значення індикатору розвитку цільової складової спортивної індустрії суттєво коливалося впродовж всього досліджуваного періоду. Якщо у 2011 та 2015 році спостерігалось досить значне вповільнення розвитку загальної складової, у 2014 році вповільнення було значним, а у 2016 та 2018 році – незначним. В інші роки спостерігалось

прискорення розвитку спортивної індустрії за загальною складовою. У 2013, 2017 та 2019 роках розвиток загальної складової характеризувався незначним прискоренням, тоді як лише у 2012 році прискорення розвитку було досить значним.

Таблиця 4.4

Результати розрахунку індикатора розвитку цільової складової

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Індекс за ресурсними показниками цільової складової	0,500	1,500	1,000	1,000	0,667	1,000	1,000	1,000	1,000
Індекс динаміки за результативними показниками цільової складової	1,023	0,989	1,030	0,856	0,987	0,997	1,053	0,992	1,002
Індикатор розвитку цільової складової	0,715	1,218	1,015	0,925	0,811	0,999	1,026	0,996	1,001

В наступних таблицях 4.5, 4.6 наведено результати розрахунку зведеного індикатора розвитку спортивної індустрії за ресурсними та результативними показниками та за складовими.

Таблиця 4.5

Результати розрахунку зведеного індикатора розвитку спортивної індустрії

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Індикатор розвитку за ресурсними показниками	1,106	1,009	0,997	0,905	1,072	1,077	0,905	1,566	1,052
Індикатор розвитку за результативними показниками	1,083	1,085	1,026	0,959	1,075	1,148	1,133	1,180	1,013
Зведений індикатор розвитку спортивної індустрії	1,095	1,047	1,011	0,931	1,073	1,112	1,012	1,360	1,032

Як засвідчив аналіз помітні коливання були характерні для індикатору розвитку за ресурсними показниками. У 2013 році спостерігалось незначне вповільнення розвитку за ресурсними показниками, у 2014 та 2017роках – досить помітне вповільнення. В інші роки досліджуваного періоду спостерігалось прискорення розвитку за ресурсними показниками різної інтенсивності.

Коливання розвитку за результативними показниками були значно меншими. Так, вповільнення розвитку спостерігалось лише у 2014 році, а в інші роки досліджуваного періоду спостерігалось прискорення розвитку за результативними показниками спортивної індустрії. Незначним було прискорення розвитку за результативними показниками у 2013 та 2019 роках. У 2018 році за результативними показниками спостерігалось значне прискорення розвитку. Інші роки характеризуються досить значним прискоренням розвитку за результативними показниками.

Результати розрахунку зведеного індикатора розвитку спортивної індустрії показали, що він також характеризувався певними коливаннями. У 2014 році розвиток характеризувався досить значним вповільненням. Найбільш динамічним прискорення розвитку характеризувався 2018 рік. У 2011, 2015 та 2016 роках зведений індикатор розвитку свідчив про досить значне прискорення. В інші роки досліджуваного періоду спостерігалось незначне прискорення розвитку спортивної індустрії.

Таблиця 4.6

Динаміка індикаторів розвитку спортивної індустрії

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Індикатор розвитку за базовою складовою	1,491	1,305	1,049	0,831	1,210	1,018	1,224	1,329	1,053
Індикатор розвитку за підтримуючою складовою	0,921	0,886	0,971	1,157	1,087	1,409	0,892	1,731	1,028
Індикатор розвитку за цільовою складовою	0,715	1,218	1,015	0,925	0,811	0,999	1,026	0,996	1,001
Зведений індикатор розвитку спортивної індустрії	1,095	1,047	1,011	0,931	1,073	1,112	1,012	1,360	1,032

Отже, розрахунками підтверджено залежність зведеного індикатору як від індикаторів розвитку за ресурсними та результативними показниками так і від індикаторів розвитку за складовими. Наявність коливань за цими індикаторами розвитку спортивної індустрії підтверджує функціонування спортивної індустрії в умовах невизначеності та говорить про необхідність встановлення причин, які до них призводять як за характером показників так і за складовими спортивної індустрії.

Сучасні тенденції розвитку ЄС вказують на стабільне відставання країн угрупування (в тому числі й України) від США за показниками рівня продуктивності праці, результативності, ефективності інноваційних систем. Створення, розповсюдження та використання знань про європейський досвід формування здорового способу життя населення регіону; ціннісний орієнтир забезпечення соціально-культурного розвитку регіону; інтеграцію системи фізичного виховання, як основи розвитку сучасної цивілізації; організаційно-управлінські підходи спортивного бізнес-адміністрування; педагогічні технології впровадження європейських стандартів у систему професійної підготовки кадрів спортивної індустрії сприятимуть реалізації науково-технічної та інноваційної політики ЄС, яка передбачає поєднання освіти, науки, технологій, інновацій та виробництва.

Сьогодні ЗМІ більшою мірою привертають увагу населення до участі (співучасті) у фізкультурно-масових і спортивних заходах (матчі, змагання, фестивалі тощо), активно пропагуючи не здоровий спосіб життя, а, на жаль, формуючи пасивного людини - вболівальника - це реклама спиртних напоїв і сигарет, продукції фармакологічної галузі тощо Наслідком цього є гіподинамія у чоловіків і жінок молодого і середнього віку, що стає глобальною проблемою сучасності, що призводить до розбалансованості серцево-судинної системи. Статистика смертності від інфаркту міокарда залишається в Україні стабільно високою - від гострого інфаркту міокарда вмирають 30% пацієнтів, в той час як у країнах Заходу - 5%. Про це свідчать дані Інституту кардіології ім. Н. Стражеско. Слід зазначити, що ці фактори

чинять негативний вплив на людину: знижуються показники стану здоров'я, падає продуктивність праці, розвиваються депресивні стани та ін.

Не виправдалися і песимістичні оцінки деяких аналітиків щодо зростання байдужості населення (усіх вікових категорій) до занять фізичною культурою, збільшення рухової активності. Проведене автором дослідження показало, що рейтинг фізкультурно-спортивного руху досить високий - понад 80% опитаних розуміють і усвідомлюють необхідність ведення здорового і активного способу життя. Зміцнення ролі спортивної індустрії в житті суспільства підтверджується позицією Міністерства освіти і науки, Міністерства молоді та спорту, НОК, СКУ: «здоровий спосіб життя – здорова людина – здорова нація». Разом з тим, проблемний характер функціонування спортивної індустрії проявляється гостро і повсякденно, а традиційні підходи, методи роботи не забезпечують необхідної ефективності.

Вихідна позиція нового підходу гранично проста: в трансформаційній середовищі, конкуренції, структурній динаміці форм власності; в умовах, коли 60% населення вважають свій життєвий рівень далеко нижче середнього - суб'єкти управління спортивною індустрією не можуть бути слабкими, малоактивними, а тим більше - не повинні прагне до збереження застарілих схем своєї організаційної структури та принципів роботи.

Державні і громадські органи управління спортивною індустрією повинні активніше впроваджувати нові управлінські програми і моделі, фінансово-економічні механізми та соціальні технології, які більш придатні для інтеграції зусиль населення, влади та бізнесу.

Внутрішні ресурси фізкультурно-спортивної системи, на наш погляд, досліджені вкрай недостатньо. Навіть ті з них, які мають чіткі кількісні вимірники (чисельність спортсменів і займаються фізкультурно-оздоровчою діяльністю, вартість і стан майна, грошові кошти та ін) постійно потребують оцінки та переоцінки; урахування ступеня зносу, втрат, механізмів розподілу; розрахунку коефіцієнтів корисного використання і т.д. При цьому зазначене - тільки частина внутрішнього ресурсу. В сучасних умовах в структуру

«внутрішнього ресурсу» необхідно включати і більш складні складові, такі як: суспільний авторитет і активність організації, здатність швидкого реагування, фактор злагодженості (корпоративності), професійну й економічну значимість, рівень інформаційної системи, організованість, інноваційний настрій та ін. Ця частина ресурсного потенціалу фізкультурно-спортивної системи - пропонуємо їй визначення «особливий ресурс» - не має чітких вимірників, але оцінювати її і нарощувати, вкрай необхідно.

Моніторинг спортивної індустрії об'єднує всі сфери життєдіяльності і повинен бути включений в інформаційний обмін із структурами влади, бізнесом, громадськими організаціями та безпосередньо населенням.

Окремою підсистемою моніторингу, і в першу чергу на регіональному рівні, слід спроектувати «Вплив на реформаційний процес» - реструктуризацію, санацію, банкрутство, приватизацію та інші кардинальні перебудови. Регіональні органи управління фізичною культурою і спортом в таких ситуаціях повинні мати доступ до всієї необхідної інформації і приймати участь у плануванні, підготовці документів і рішень, контролі угод і зобов'язань. Регіональний фізкультурно-спортивний моніторинг відстежує два різних напрямки інформаційно-аналітичних зв'язків: по ієрархії в самій фізкультурно-спортивної системі і всередині структури органів регіонального самоврядування. На прикладі Харківського регіону представлена організаційно-управлінська модель моніторингової системи.

На першому етапі моніторинг настроюється на виконання двох функцій: інформаційного обміну та ситуаційного аналізу. У його розвиток закладаються ще дві функції - підтримки нових управлінських технологій, прогнозування і програм (стратегій) розвитку системи фізичної культури і спорту в регіоні.

Створення моніторингу, природно, не є самоціллю. В умовах його функціонування відкриваються нові можливості для вирішення завдань фізкультурно-спортивної діяльності. І головна з таких можливостей на сьогоднішній день - задіяти механізм реалізації нових ідей, методів і

програм, з'єднати напрацювання сектора нових знань з практикою вирішення «больових точок» у фізкультурно-спортивній проблематиці.

Для реалізації даної політики за європейськими нормами, які передбачають поєднання освіти, науки, технологій, інновацій та виробництва, першочерговим є:

4. Застосування сучасних організаційно-економічних, педагогічних, психологічних, соціологічних та філософських принципів, підходів, методів, механізмів та технологій.

5. Створення, розповсюдження та використання знань щодо європейського досвіду формування здорового способу життя населення регіону; інтеграції системи фізичного виховання; організаційно-управлінської технології бізнес-адміністрування організацій спортивної індустрії регіону.

6. Впровадження європейських стандартів у систему професійної освіти кадрів фізичної культури та спорту.

Дослідження показали, що рейтинг фізкультурно-спортивного руху досить високий: понад 80% опитаних розуміють і усвідомлюють необхідність ведення здорового і активного способу життя. Зміцнення ролі спортивної індустрії в житті суспільства підтверджується позицією Міністерства освіти і науки, Міністерства молоді та спорту, НОК, СКУ: «Фізкультурно-спортивний рух в Україні має перспективи і головне - інноваційні ідеї і розробки» [143, 144, 145]. Разом з тим, проблемний характер функціонування організацій спортивної індустрії проявляється гостро і повсякденно, а колишні методи роботи не забезпечують необхідної ефективності.

Внутрішні ресурси фізкультурно-спортивної системи, на наш погляд, досліджені вкрай недостатньо. Навіть ті з них, які мають чіткі кількісні вимірники (чисельність спортсменів, людей, які займаються фізкультурно-оздоровчою діяльністю, вартість і стан майна, рівень підготовки спортивних кадрів, інвестиційне забезпечення та ін.) постійно потребують оцінки та

переоцінки; урахування ступеня зносу, втрат, механізмів розподілу; розрахунку коефіцієнтів корисного використання і т. п. При цьому зазначене - тільки частина внутрішнього ресурсу. В сучасних умовах до структури «внутрішнього ресурсу» необхідно включати і більш складні складові, такі як: суспільний авторитет і активність організації, здатність швидкого реагування, фактор злагодженості (корпоративності), професійну й економічну значущість, рівень інформаційної системи, організованість, інноваційний настрій та ін. Ця частина ресурсного потенціалу спортивної системи - пропонуємо їй визначення «особливий ресурс» - не має чітких вимірників, але оцінювати її і нарощувати, вкрай необхідно.

Отже, запропоноване комплексне уявлення про природу і структуру внутрішнього ресурсу спортивної системи, стан спортивної інфраструктури і наявність кваліфікованих спортивних кадрів дозволяє уточнити пріоритетні напрямки забезпечення стратегічного розвитку масового спорту та організацій спортивної індустрії..

Напрямки роботи Центру:

• Розробка стратегії розвитку фізкультурно-спортивного руху (в першу чергу на регіональному рівні).

• Фінансовий менеджмент та економічна аналітика у сфері фізкультурно-спортивної діяльності (надходження коштів, використання, пошук додаткових джерел).

•Підготовка до впровадження інноваційних технологій (організаційних, економічних, соціальних, науково-технічних, виробничих).

• Соціально-економічне проектування.

• Навчання і тренінг.

• Розвиток моніторингової системи в структурі ФКСІ.

• Комунікаційне обслуговування структури ФКСІ.

Крім моніторингової концепції Центр ставить перед собою завдання впровадження у фізкультурно-спортивне середовище сучасного маркетингу. Вважається, що маркетинг - це категорія ринкової економіки, а громадська

діяльність будується на принципах «безприбутковості і безкорисливості». Однак це не означає, що маркетингові дослідження в суспільних процесах марні. На нашу думку, ФКС як система працює у сфері послуг, тому корисно засвоювати цю нову технологію, тим більше, що в самій структурі ФКС вже формується конкурентне середовище. Маркетинг тут повинен бути націлений на виявлення потреб в інноваціях, оцінку сприйнятливості колективу до організаційних і технічних змін, формування цін на послуги і т.д. В маркетингову концепцію доцільно також включити ресурсну оцінку ФКС і регіонального потенціалу, а також ефективність прийнятих заходів.

Оскільки фізкультурно-спортивна робота досить специфічна, то і сам маркетинг проявляє себе в оновленому, трансформованому варіанті. В даний час Центр розробляє і може запропонувати таку специфічну модель маркетингу для фізкультурно-спортивних систем.

З'єднавши модель моніторингу та концепцію маркетингу, можна більш успішно вирішувати проблеми залучення населення до занять фізичною культурою і спортом. Єдиний і цілісний ринок фізкультурно-спортивних послуг в регіоні слід розглядати як особливий об'єкт фізкультурно-спортивного впливу. В цьому об'єкті: робочі місця, кількість людей, які займаються фізичною культурою і спортом, зарплата, структура спеціальностей, профілактика захворювань, динаміка продуктивності праці. А в самому механізмі впливу на цей об'єкт: розвиток якості наданих послуг, визначення потреб у кадрах, стимулювання освіти, дотримання законності, компенсаційні механізми, фонди підтримки і ще цілий арсенал засобів.

4.2. Підходи до оцінки інноваційно-організаційного забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії

Трансформаційні процеси, що відбуваються при формуванні нової економіки України характеризуються переходом від економіки орієнтованої на виробництво товарів до економіки заснованої на виробництві та

застосування знань, від людини економічної до людини творчої. В даному процесі здійснюється реформування відносин власності, формується нова система цінностей, норм і правил, інституційне середовище, уточнюється роль державного регулювання і вплив галузей на економіку країни. Не так давно предметом дослідження були праця, робоча сила, трудовий потенціал, сьогодні більше вивчаються людський капітал, людський потенціал, коли поряд з працею розглядаються соціально-психологічні проблеми людини. У зв'язку з цим пріоритетною галуззю що впливає на духовний та фізичний розвиток людини є фізична культура і спортивна індустрія. Фізична культура це складова загальнолюдської культури. Її основна функція - досягнення фізичної досконалості людини. Сучасне життя неможлива без серйозних змін в соціальній сфері, одним з головних орієнтирів якої є стан здоров'я людини. Здоровий спосіб життя є визначальним чинником забезпечення тривалості активного життя, соціального, біологічного та психічного благополуччя громадян і передбачає оптимальну рухову активність, раціональне харчування, здоровий сон, дотримання гігієнічних правил, відмову від куріння, вживання наркотиків і зловживання алкоголем, різних енергетичних напоїв і т. д. Соціальна значущість фізичної культури полягає і в розвитку, збереженні, підтримці тілесного, психічного, морального та духовного здоров'я населення.

З огляду на багатоплановість проблем формування та розвитку економіки знань, їх взаємозв'язок з усіма аспектами функціонування економічної системи на макро-, мезо- і мікрорівнях, окремі питання зазначеної проблематики вивчалися значною кількістю зарубіжних і вітчизняних дослідників найрізноманітніших шкіл і напрямків, а саме Туган-Барановського, Н .Кондратьевим, Й. Шумпетером, Л. Мізес, Д. Беллом, Е.Тоффлером, У.Ростоу, Шарпом, В. Семіноженко, В. Гейцем, Миронової Т.Л., Попковим В.В.. Авторами досліджено умови інноваційного розвитку спортивної індустрії як сегменту регіональної політики. Проти залішаються невірішенімі проблеми формування ціннісного виміру державного та

громадського управління, створення організаційно-економічних умов формування інноваційної політики розвитку спортивної індустрії в новій економіці.

Хоча роль знання, інтелекту, інформації в житті людини і суспільства здавна викликали інтерес вчених, зокрема, філософів, психологів та культурологів, як предмет самостійного теоретичного аналізу економіка знань утвердилася порівняно недавно - з часу активізації наукового дискурсу про природу, основних напрямків і характеру течії, а також наслідків інформаційної революції. Формування постіндустріальної економіки позначилося не тільки поступовим переміщенням суспільства від економіки, заснованої на виробництві товарів, до економіки, заснованої на виробництві та застосуванні знань. Головним є народження світу, де надзвичайну цінність набуває розумову працю людини; де технології створюють глобальну конкуренцію; де інновації важливіше масове виробництво; де інвестиції швидше вкладаються в нові концепції, ніж в нове обладнання. Визначального значення для економіки знань стає сторінками людського капіталу, що став нині двигуном економічного зростання будь-якої країни.

Вступ світової економіки в новий етап розвитку - економіку знань - істотно змінив умови міждержавної конкуренції. На перший план виходять вже не природні ресурси, а здатність нації продукувати нові знання і втілювати їх у виробництво. У міру інтеграції економіки країни у світовий економічний простір відбувається розвиток імпорту і експорту послуг, поява принципово нових технологічних основ функціонування цілого ряду послуг, в тому числі інформаційних. Відбувається все більше розширення основ відтворювання ринкових і неринкових послуг. При цьому ринкові послуги відвойовують все більш значну для себе частку в загальному обсязі послуг. За міжнародними даними статистики зверху 40% іноземних інвестицій вкладаються в розвиток сфери послуг, що підтверджує актуальність, інтерес і бачення перспективи розвитку даного сектора економіки. В таких умовах механізм розвитку економічних суб'єктів цієї сфери повинна бути

перебудованим на принципах мобільності, адаптивності, оптимізації бюджетних планів і технологій, створення умов для залучення інвестиційних, спонсорських та інших засобів в розвиток сфери фізичної культури і спортивної індустрії. Таке побажання цілком доречний, але моделюючи щось нове, треба більш детально і точно оцінити потенціал базової системи. У зв'язку з соціально-економічною та політичною ситуацією на Україні, а також з перспективою її інтеграції в світову спільноту, пріоритетним напрямком державної політики є розвиток У другій половині XX ст. в результаті значних трансформацій, які привели до формувань постіндустріальних суспільств, все більш відчутною ставала необхідність у використанні такого фактору, як інформація. Причому, мова йде про інформацію всіх видів: науково-технічну, економічну, фінансову, звітну, статистичну та ін. Економічні суб'єкти без попереднього ознайомлення з необхідними даними просто не могли приймати необхідні рішення. Жорстка конкуренція на ринку змушувала фірми більше займатися інноваційною діяльністю. Остання передбачає, перш за все, отримання нових даних в певній галузі і вже на їх основі здійснювати певні технологічні і технічні розробки. Знайдена відміну останнім часом змушує все більше говорити про новий феномен XXI ст. - "економіка знань". Починаючи з другої половини XX ст. роль знань і заснованої на їх основі економіки зростає особливо швидкими темпами.

Розвиток економіки, яка будується на знаннях є безперервний процес інвестування в людський капітал, а отже і розвиток людської особистості. Тому не дивно, що за рівнем конкурентоспроможності економік перші місця в світі займають саме ті країни, які встановлюють високі соціальні стандарти і сприяють всебічному зростанню людини. Одним з головних ознак нової економіки є її дематеріалізація. Це означає зміну акцентів з матеріальних благ на нематеріальні (послуги). Матеріальні блага будуть споживатися, проте їх питома вага буде падати, що пов'язано зі зміною запитів споживачів в нову епоху. Економіка знань приносить зміни не тільки з боку

виробництва, але і з боку споживання. А в зв'язку з задоволенням потреб більш низького рівня в таких суспільствах домінуючими стають потреби більш високого рівня, які в свою чергу вимагають активного споживання знань. Таким чином, знання за даних умов виступатимуть і в ролі фактору виробництва та продукту.

Рушійною силою економіки знань виступають інновації, а джерелом - знання, освіту, наука. Тому вона вимагає істотного зростання кількості і якості працівників інтелектуальної праці, широкого впровадження комунікаційних технологій, інноваційного продукту, що породжує постійні еволюційні і трансформаційні зміни, підвищення здатності всіх суб'єктів господарювання до нових умов існування. Зміна потреб в період нової економічної освіти, яким є економіка знань, є однією з її важливих ознак. Як було вже зазначено, задоволенням матеріальних потреб займалися економічні системи попередніх рівнів. Економіка знань покликана задовольнити потреби вищого рівня: самореалізація, духовне зростання особистості та ін. Зрозуміло, що при таких умовах змінюються і фактори, які впливали на мотивацію людини щодо праці. Якщо раніше головними мотивами були чисто економічні (матеріальні вигоди), то в майбутньому поряд з ними все більш відчутну роль гратимуть так звані "ідейні" мотиви. Кожна особистість має ідеї, принципи, інші ідеальні конструкти, які вона хотіла втілити в життя. Якщо дати їй це зробити, то вона досягне максимум ефекту. Вирішення цих та багатьох інших проблем вимагає реформування вітчизняної вищої освіти в наступних напрямках: 1) принциповий перегляд державної освітньої політики; 2) вдосконалення національного освітнього законодавства та системи фінансування вищої освіти; 3) розвиток інформаційної системи (інформаційних центрів, баз даних освітніх систем і т.п.) з метою популяризації вітчизняних освітніх досягнень на міжнародній арені; 4) освітня активізація людського капіталу з опорою на концепцію гармонійного розвитку особистості студента і орієнтацією на заохочення його до самостійного набуття знань і активної участі в наукових

дослідженнях; 5) вдосконалення системи освіти протягом життя, освіти дорослих та неперервної професійної освіти; 6) створення в процесі підготовки не тільки глибокої професійної компетентності, а й соціальної відповідальності фахівця при вирішенні завдань науково-технічного прогресу; 7) створення постійно діючих громадських структур - форумів освітян та налагодження їх співпраці з подібними організаціями інших країн; 8) формування інноваційного суспільства через розвиток систематизованої інноваційної освітньої діяльності. Поглиблення реформування економіки істотно впливає на розвиток ринкових відносин у сфері фізичної культури і спортивної індустрії в Україні, що характеризується змінами форм власності, умов господарювання, правил, прийомів управління фізичною культурою, якістю популяризації здорового способу життя. Сталий розвиток ринкової економіки має певні соціальні орієнтири на якість життєдіяльності населення, на виховання людини, яка має гармонійне поєднання в собі духовне багатство, моральну чистоту і фізичну досконаліть через формування потреби у веденні здорового способу життя. Організаційна, управлінська та економічна діяльність в сфері фізичної культури і спортивної індустрії спрямована на задоволення зростаючих потреб населення в фізкультурно-оздоровчих послугах високої якості, які будуть сприяти розвитку людського потенціалу, впровадження європейської системи цінностей і розвитку сфери фізичної культури і спортивної індустрії в регіоні. На сьогоднішній день галузь потребує не тільки в професійних спортсменів і тренерів, але і професійних управлінців - спортивних менеджерах. Однак знання, отримані фахівцями вже через п'ять років застарівають на 50%. Не викликає сумнівів і той факт, що знань, отриманих фахівцем у ВНЗ, повністю недостатньо для його успішної роботи протягом професійної кар'єри. Тому, не випадково XXI століття оголошено ЮНЕСКО «століттям освіти». Саме буття людини в XXI столітті має бути нерозривно пов'язане з освітою.

Сучасний фахівець, для успішної роботи в сфері фізичної культури і спорту, повинен постійно поповнювати і оновлювати свої професійні знання і знайомитися з новими технологіями в професійній діяльності. Значення інноваційної діяльності в сучасному світі важко переоцінити. Використання нововведень в організації управлінської праці відкриває перед фізкультурно-спортивними організаціями нові перспективи. Основний елемент будь-якої ФСТ - це люди, тобто її персонал. Відповідно, для ефективної роботи будь-якої ФСТ особливу увагу слід приділяти кадрового забезпечення. Кадрова політика в сфері ФКС базується на використанні науково обґрунтованих підходів до прогнозування і задоволення реальних потреб суспільства у відповідних спеціалістах. Забезпечення високого професіоналізму таких фахівців стимулюється шляхом проведення його періодичної атестації. Відомо, що фізкультурно-спортивні організації, як правило, організації невеликі, залежні від можливостей трудового колективу і від професійних взаємин між керівництвом і співробітниками. В обстановці нових економічних відносин НАТО і ЄС отримали більшу самостійність і стали ще більш зацікавленими в ефективності колективної праці. У такій ситуації ускладнюється організаційно-управлінська діяльність за обсягом і інтенсифікації та стає зрозумілим, що багато в цій роботі залежить від особистісних якостей керівника. Багато що змінилося і в самому колективі. Організації зацікавлені в тому, щоб кожен працівник був орієнтований на результати своєї праці, виявляв ініціативу, максимально розкривав свої творчі здібності, знаходився в атмосфері здорового морального клімату і брав активну участь в ухваленні рішень. Підвищення кваліфікації фахівців є однією з умов ефективного використання кадрів на основі Концепції безперервної освіти, яка полягає в тому, що фахівець не припиняє освіту після отримання диплома про закінчення навчального закладу, а продовжує його протягом усього професійного життя. Для здійснення концепції безперервної освіти в сфері ФКС існує система підвищення кваліфікації фахівців. В даний час для підвищення кваліфікації використовуються

наступні її форми: ϖ навчання на факультетах підвищення кваліфікації ВНЗ фізкультурного профілю; ϖ участь в науково-практичних конференціях; ϖ участь в тематичних семінарах; ϖ самостійне вивчення науково-методичної літератури та передового досвіду колег; ϖ стажування. На основі світового і європейського досвіду були сформовані висновки і пропозиції по вирішенню основних проблем розвитку системи освіти протягом життя в Україні: «Навчання протягом життя на національному рівні має бути визначено як повноправне освітнє поле з відповідною увагою до контролю і перевірки якості та забезпеченням визнання різноманітних форм освіти ». На черзі розробка Концепції та Програми розвитку в Україні системи освіти протягом життя, в яких потрібно визначити наступні ключові моменти:

1. Визначення моделей для оцінки та визнання попереднього навчання.

2. Зв'язок національних моделей для визнання попереднього навчання з європейською структурою кваліфікацій, збільшення порівнянності та прозорості.

3. Створення критеріїв і механізмів визнання і утвердження неформальних видів освіти в навчальній і професійній діяльності.

4. Визначення основних навичок і ключових компетенцій. Скорочення істотних відмінностей з країнами ЄС у сфері основних навичок і ключових компетенцій.

5. Підготовка персоналу для системи навчання впродовж життя за наступними напрямками діяльності:

• викладання;

• управління;

• науково-аналітичне забезпечення;

• використання новітніх технологій;

• планування навчальних програм;

• підтримка (технічна, адміністративна, організаційна).

Безумовно, безперервна освіта є невід'ємною складовою успішного розвитку сфери ФКС, а керівники ФСТ, як елемент кадрового потенціалу є

резервом для вдосконалення сфери взагалі. Специфіка управління фізкультурно-спортивною організацією в умовах випереджального інноваційного розвитку фізкультурного освіти в цілому зажадала зміни напрямків наукового пошуку в сторону методології і теорії педагогічного управління, а також методики розвитку професійної компетентності керівника спортивного закладу.

Трансформація глобальної економіки, динамічні зміни в умовах господарювання, соціальні катаклізми, економічні та технологічні перетворення спонукають організації до розробки та впровадження активних політик і рішень адаптуючись до нових викликів. У таких умовах впровадження інноваційних підходів до управління організацією дозволить активізувати економічну діяльність, протидіяти глобальним викликам та підвищити конкурентоспроможність. З цією метою відбувається моделювання економічних явищ, процесів, структур, яке претендує на інструментарій розкриття і обґрунтування закономірностей розвитку, тенденцій, впливів, залежності між показниками і параметрами та дозволяє розробити проактивну модель розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Як відмічається у [1] модель – «відображає певні істотні риси, ідеї або дії об’єкта дослідження». Різновиди моделювання невичерпані, але найбільш поширені в управлінні та економіці – це моделювання аналітичне, теоретичне, статистичне, інформаційне, економіко-математичне, картографічне, структурне, логістичне або комбіноване. За формою моделювання порівнюються результати економічної діяльності з витратами, визначається сила впливу факторів, встановлюються оптимальні пропорції та здійснюються прогнози.

Однак відзначимо, що своєчасно розроблена модель не обов’язково веде до успіху. Організоване, впорядковане розуміння моделі приводить до того, що більшість організацій займаються скоріш адмініструванням ніж управлінням, зосереджені тільки на вимірювальних показниках, не зважаючи

увагу на творчу складову і знання. Впровадження нестандартних підходів у політику розвитку дозволить скоротити адміністративну складову (формування політики розвитку «зверху») та збільшити творчу (формування політики «знизу»), поєднавши формальний підхід з креативним. Тому у процесі регулювання розвитку організації при розробці нестандартних рішень повинні бути сформовані чіткі «правила».

Відзначимо також, що свою специфіку має рейтингове моделювання. Рейтингові оцінки організацій, насправді мають обмеження використання, оскільки «місце серед інших» не вказує шлях розвитку, і навіть організацій, що формують «першу трійку» не є еталоном для наслідування. Проблема скоріш у тому, щоб не доганяти «перших», а впроваджувати власну модель стійкого довгострокового розвитку. А для цього має бути не тільки прагнення до технічних інновацій, але задіяні і нестандартні рішення щодо використання своїх ресурсів та можливостей, впровадження інноваційних підходів до механізмів регулювання розвитку.

Разом з тим рейтинг потенціалів не слід недооцінювати в стратегіях розвитку, оскільки потенціал є базовою соціально-економічною характеристикою, від якої необхідно прогнозувати і розробляти перспективи з урахуванням можливості використання резервів, оцінки ефективності змін (плюси та мінуси, вигоди та ризики).

Швидко зростаючий потік інформації і постійні кон’юнктурні коливання в рамках традиційного підходу до управління не дозволяють організаціям сформувати довгострокову, ефективну модель розвитку. Моделювання повинно розглядатись як розумовий процес інтеграції і систематизації усіх етапів щодо обрання оптимальної моделі розвитку [6].

Робота з моделювання є розумовою діяльністю, осмислення сутності проблеми в повному її аспекті з урахуванням розвитку по спіралі «вплив – знання – реакція – корекція – результат» та креативним відношенням до вирішення проблеми. Таке моделювання має цінність «само по собі», а також є «будівельним матеріалом» для модифікації та розвитку систем і технологій

управління організацією. Слід відзначити, що нестандартні шляхи до розвитку формуються в організації по мірі її функціонування у ринковому середовищі. Тобто напрямки розвитку формуються знизу вгору. Доказом тому є річні звіти організацій за декілька років, де можна бачити, що вище керівництво теж може помилятися. Ці звіти демонструють, що у більшості випадків увагу фокусують на зміщенні пріоритетів – зростання і розвиток на підставі інвестицій на управління вартістю. Враховуючи, що розвиток має довгостроковий характер, тема річних звітів не повинна змінюватися щорічно. Щорічна зміна пріоритетів – свідоцтво того, що формування розвитку відбувається з верху вниз, що не завжди виправдано [2, 3].

З визначенням сутнісних характеристик економічного розвитку організацій постають питання уточнення процесу регулювання розвитком та створення креативного напрямку формування організаційно-економічного механізму для забезпечення розвитку (рис. 4.3) [4, 5].

Запропонована креативна карта регулювання розвитку організації має такі особливості:

1. Стратегічний розвиток має реперні точки:

- Визначення потенціалу організації;
- Розвиток бізнесу;
- Кардинальне покращення інфраструктури у всіх її різновидах (маркетингова, інвестиційна, логістична).
- До центру уваги управління розвитком поставлено створення відповідного організаційно-економічного механізму та впровадження нових організаційних форм зв’язку науки з виробництвом, що стимулює впровадження інновацій.

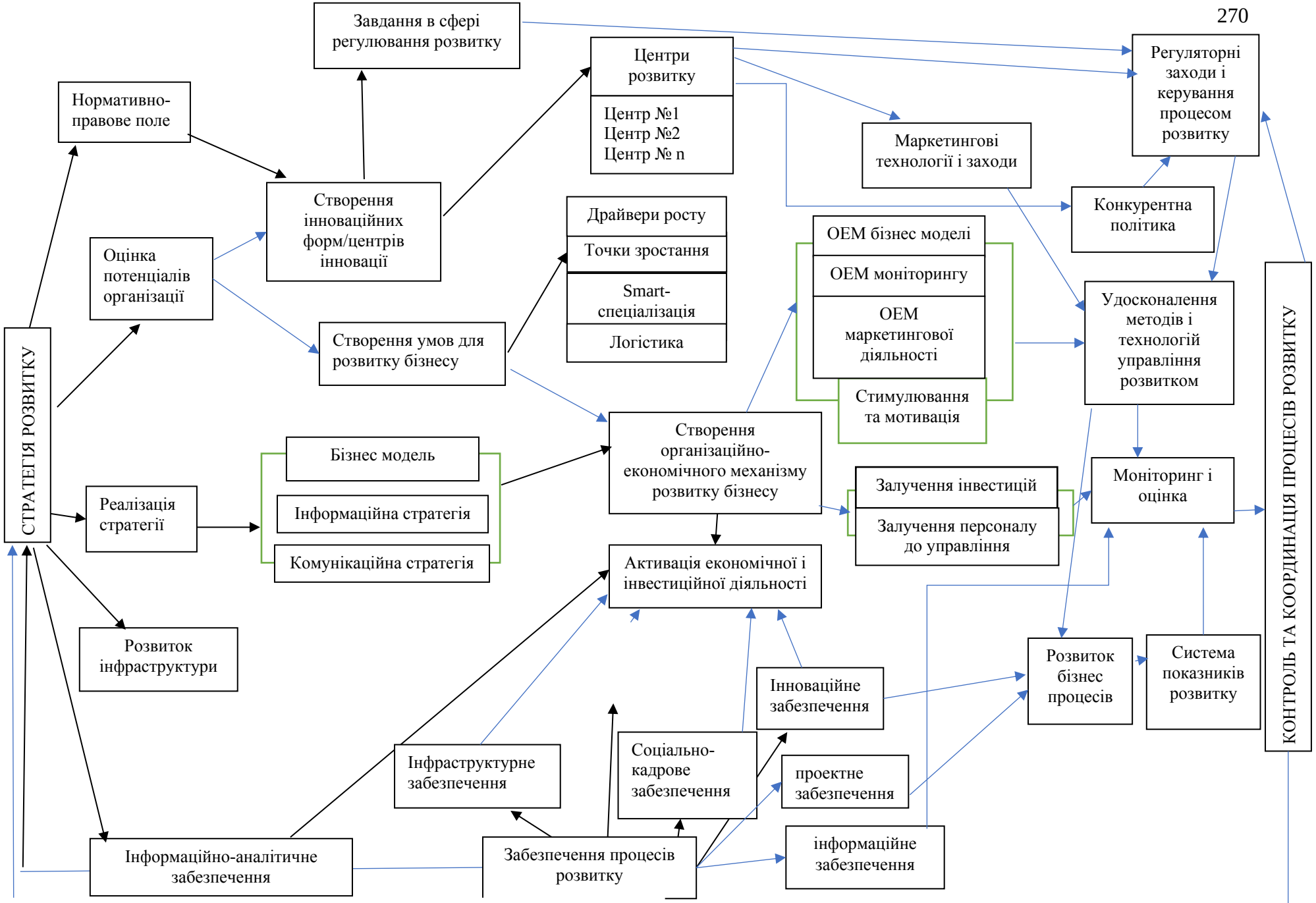


Рис. 4.3. Креативна карта регулювання розвитку

2. Відзначимо також особливість формування організаційно-економічного механізму маркетингової діяльності. Розвиток цифрових технологій, технологічних платформ спонукають організації відходити від традиційної маркетингової моделі: «ціна – продукт – просування – покупець» до механізму, який враховує такі параметри: спільне створення, якість, залучення громадськості до процесу виробництва продукту (послуг). Виокремимо процес формування цін та просування продукту. Ціноутворення набуває динамічний характер та суттєво відрізняється від стандартного підходу до ціноутворення, де основні параметри: витрати, прибутковість, кон'юнктурні коливання. Впроваджуючи динамічне ціноутворення, організації, оптимізуючи прибутковість, пропонують різним покупцям різні ціни та властивості продукту з урахуванням їх профілю (історії покупок, преференції, цінності і ін.). Процес взаємодії з суспільством і покупцями забезпечується у сучасному турбулентному середовищі впровадженням технологій цифрового маркетингу (SEO-стратегії, СММ-технології, е-маркетинг і ін.), які впливають на формування бізнес-моделі організації, пожвавлення попиту та підвищення конкурентоспроможності.

3. Пріоритет віддається такому інструментарію: реформи, підтримка точок зростання та драйверів росту, використання проектних методів управління і управління бізнес-процесами.

4. Здійснюється орієнтація на два специфічних джерела – інвестиції з опорою на власні ресурси та активація економічної діяльності з залученням стейкхолдерів (громадськості, акціонерів та ін.).

5. Вирішальне значення в реалізації стратегії розвитку надається:

- Комплексному організаційно-економічному забезпеченні;
- Конкурентній політиці;
- Залученню інвестицій;
- Моніторингу, своєчасній коректировці процесу розвитку і стимулюванню маркетингових заходів.

Суттєвим зауваженням в управлінні розвитком визначено інформаційно-аналітичне забезпечення, розкриття зав’язків бізнесу і громадськості, соціальної відповідальності бізнесу у таких формах як державно-приватне партнерство, громадські слухання, експертні оцінки і ін.

Таким чином, розроблена креативна карта представляє собою фундамент у розробці цінностей та орієнтирів і визначає процес управління у тому сенсі, що дає уявлення напрямку руху та кінцеву мету, яку необхідно досягти.

Відзначимо, що ознаки уповільнення темпів економічного зростання спостерігались у 2019 році (темп зростання світової економіки – 2,4%). На цю ситуацію вплинуло спад торгівельної і інвестиційної активності. Починаючи з 2020 року, по прогнозам МВФ, щодо розвитку світового ВВП та впродовж 2-3 років очікується темп зростання світової економіки до 3 %, зниження індексу промислової активності до 35 (при нормі 50 і вище), негативні відсоткові ставки, неефективні монетарні та фіскальні політики і інструментарії, зростання торгівельних бар’єрів та впровадження протекціоністської політики держав. Проблема підсилюється і тим, що у 2016 р. тільки 6% економік країн «Великої двадцятки» були під впливом популістів, зараз ця цифра наближується до 50% [9].

Оцінка річних звітів організацій за останні п’ять років також вказує на зниження темпів залучення інвестицій у сучасні технології, що цілком відбувається на умовах розвитку. Орієнтир в основному на зростання та управління вартістю, а це короткострокові перспективи.

З наведених оцінок констатуємо, що на перспективу закладається ідеологія інерційного, а не інноваційного розвитку. Тому необхідно розбудовувати в організаціях сучасний організаційно-економічний механізм регулювання розвитку [7, 8]. Креативна модель такого розвитку наведено на рис. 4.4.

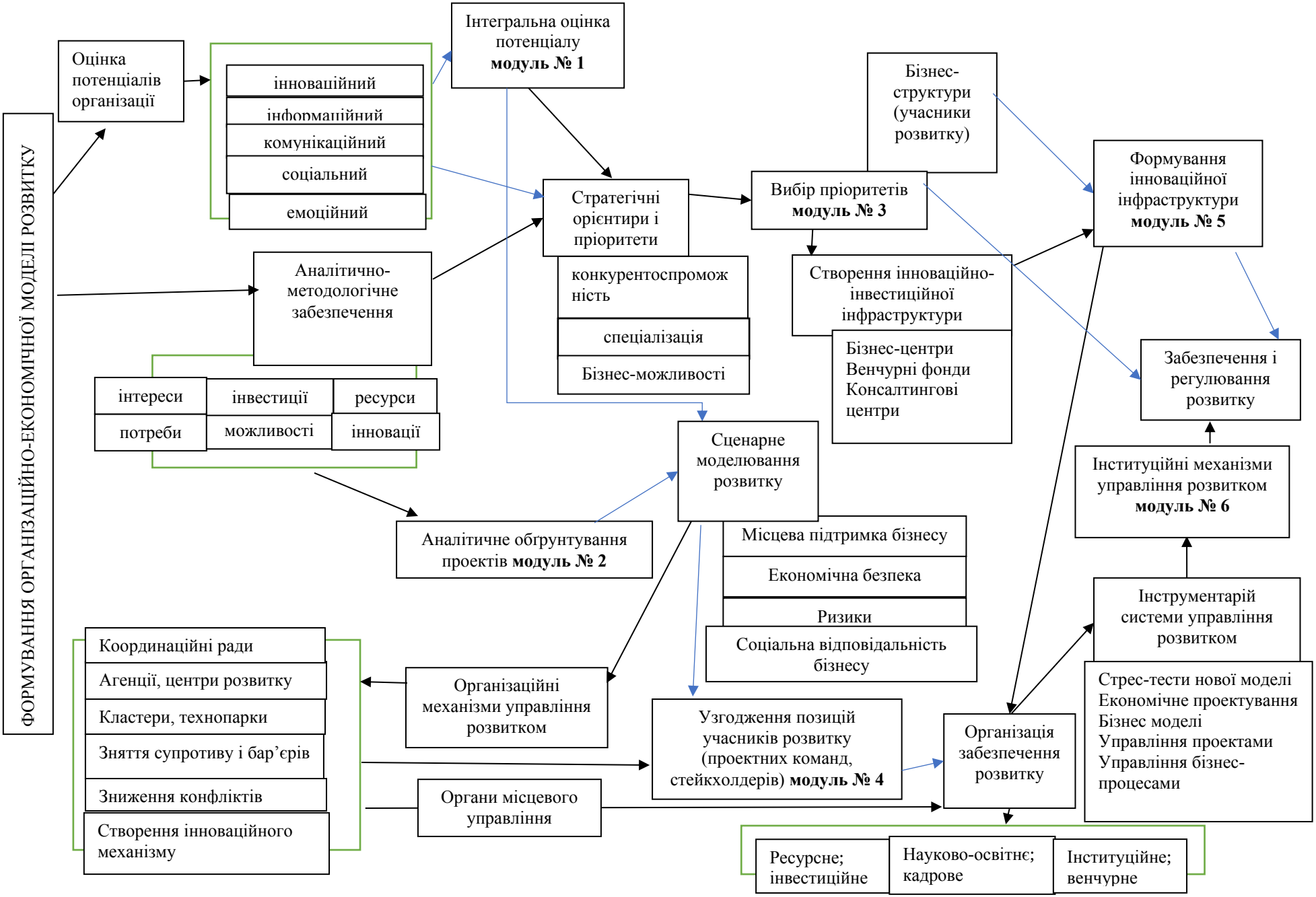


Рис. 4.4. Креативна модель регулювання розвитку

Запропонована креативна модель організаційно-економічного механізму включає в себе постановочну концепцію, оцінку потенціалів організації, аналітично-методичне забезпечення.

Цільовими завданнями прийняті стратегічні орієнтири і пріоритети, серед яких: спеціалізація, конкурентоспроможність, бізнес-напрямки, бізнес-можливості.

Завданням проектування організаційно-економічного механізму визначено створення нових організаційних структур (бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів) та розвиток інвестиційної інфраструктури. Значну увагу у створенні організаційно-економічного механізму приділено «блокам» інституційного та фінансового забезпечення. В поєднанні з організаційно-функціональними складовими креативної моделі в них визначені завдання управління розвитком організації: оцінка потенціалу, обґрунтування перспектив, вибір пріоритетів, узгодження позицій та інтересів учасників процесу розвитку, впровадження сучасного інструментарію регулювання розвитку (модулі №№ 1-6). В сучасних економічних умовах важливою проблемою є формування ефективної економічної політики організації, яка відповідає вимогам інтенсивного інноваційного розвитку. Цей процес пов’язано з використанням різних інтегрованих форм взаємодії і встановлення партнерства. Тому з метою активізації інноваційного розвитку пропонуються різні інституційні форми об’єднання організацій (наприклад, кластерні структури, технопарки і ін.) з метою отримання економічних, виробничих, комунікаційних, інфраструктурних, соціальних переваг для учасників об’єднання. Цей підхід є дієвим інструментом, який забезпечує інтенсивний інноваційний розвиток на підставі формування оптимальної та ефективної взаємодії бізнесу, влади, науки та суспільства.

Розроблена модель відбуває логіку зв’язку структурних елементів з технологією управління розвитком організації. Доповненням моделі виступають «обмежуючи фактори» та «ризики» (табл. 4.7) [10]. Розроблена модель дозволить організаціям вірно розставляти пріоритети при розподілі ресурсів, адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, поведінку конкурентів, чітко визначати напрям руху та доводити його до співробітників, покупців, акціонерів та інших

заінтересованих учасників, що забезпечить стимулювання економічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Таблиця 4.7

Фактори та ризики технології управління розвитком

Обмежуючи фактори	Ризики
Обмеження ресурсів	Політичні
Ціни	Зовнішні
«Правила гри»	Кон’юнктурні
Інвестиційний клімат	Інфляційні
Гарантії	Екологічні
Монополії	Соціально-економічні катаклізми («Чорні лебеді»)

Таким чином, впровадження креативного механізму розвитку у процес управління організацією в умовах нестабільності припускає сформувати стратегічні орієнтири та напрямки економічної політики і впровадити інструментарій інтенсивного інноваційного розвитку, що забезпечить організації стійкі конкурентні переваги.

4.3. Модель оцінки процесів децентралізація в управлінні розвитком спортивної індустрії

Сучасні тенденції глобалізації та технологізації економіки включають інтеграцію ринків, посилення ефекту масштабу, збільшення можливостей прибуткового функціонування корпоративних структур. Одночасно знижується можливість дій національних урядів, відбувається збільшення інформаційного потоку. Уряди стикаються з неструктурованою інформацією, яку потрібно упорядкувати, систематизувати та підготовити для прийняття рішень. Нові вимоги до формування системи управління державою пов’язані з процесом узгодження

інтересів та координації зусиль в системі “держава – наука – громадськість – бізнес” як основних інститутів ринкової економіки. Такий підхід забезпечить успішний рух до заданих системою управління цільових векторів та досягнення етапних стратегічних і тактичних завдань економічних систем різних ієрархічних рівнів з урахуванням нових тенденцій економічного розвитку.

Спортивна індустрія є важливою галуззю економіки багатьох країн. До неї залучені значні інвестиційні ресурси, велика кількість працівників, волонтерів, матеріальні та інформаційні ресурси у виробництві спортивного продукту, які створюють відповідне емоційне середовище та сприяють здоровому способу життя людей. У теперішній час ступінь розвитку спортивної індустрії є одним із факторів, що впливає на темпи розвитку суспільства, рівень і якість життя населення, ділову активність. Сучасні дослідження показують, що у людей, які систематично займаються фізичною культурою і спортом, продуктивність праці та трудова дисципліна значно вище, що сприятливо позначається на виробництві в цілому [66, 81]. Окрім підвищення якості продуктивних сил суспільства, здоровий спосіб життя та фізична активність як засіб соціально-економічного зміцнення країни проявляється й у багатьох інших сферах людської діяльності. Наприклад, позитивно впливаючи на стан здоров’я людини, фізична активність сприяє приросту найбільш цінного з усіх багатств держави – дієздатного населення, що, в свою чергу, збільшує добробут самої держави. Розглядаючи даний аспект впливу на економіку, необхідно відзначити, що цю роль виконує насамперед фізичне виховання, популяризація здорового способу життя та фізичної активності, основною метою яких є профілактика захворювань та оздоровлення населення.

У світовій та вітчизняній економічній науці в останній час поширюється соціально-економічні підходи до оптимізації економічних систем різних рівнів, шляхом підвищення ефективності взаємодії держави, науки, громадськості та бізнесу (Андрефф В., Геєць В., Двігун А., Лібанова Е., Портер М. та ін). Однак багато теоретичних і практичних питань щодо організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії в умовах швидкісних змін лише в останні роки починає ставати предметом економічних досліджень.

Сучасна ситуація у сфері взаємодії держави та бізнесу в Україні характеризується, з одного боку, визнанням представниками державних структур, бізнес-сектору та науково-експертного співтовариства високої актуальності стимулювання міжсекторної співпраці, появою успішних управлінських моделей і позитивних результатів державно-приватного партнерства, посиленням інституційних передумов підвищення ефективності взаємодії державного та комерційного секторів в межах повного спектра державно-владних повноважень (включаючи управлінські функції органів влади та функції надання послуг) і реалізації управлінських цілей влади та бізнесу; з іншого боку, відсутня системність у вирішенні виникаючих проблем, недостатньо чітко окреслений механізм управління перетвореннями відносин держави і бізнесу в контексті стимулювання соціально- економічного розвитку.

У той же час, різноманіття видів взаємодії, наявність суперечливих економічних інтересів потенційних суб'єктів управління, недостатньо сформований інституційний простір ринкової економіки в Україні вимагає розробки комплексного механізму управління взаємодією органів державного (територіального) управління, наукових установ, громадськості та бізнесу.

У розвиненому громадянському суспільстві для стабільної і динамічної діяльності між основними елементами має бути певна єдність і взаємодія не тільки в короткостроковому періоді, але і на тривалих історичних відрізках. В Україні процес формування громадянського суспільства ще незакінчений, тому існують суперечності як між його різними сегментами, так і всередині них.

В сучасних економічних умовах важливою проблемою є формування ефективної економічної політики розвитку спортивної індустрії, що відповідає вимогам прискореного інноваційного розвитку. Цей процес пов’язано з використанням інтегрованих форм взаємодії і встановлення партнерства. Тому з метою активізації інноваційного розвитку пропонуються інституційні форми об’єднання організацій (наприклад, кластерні структури, технопарки, технополіси та ін.) з метою отримання економічних, виробничих, комунікаційних, інфраструктурних, соціальних переваг для учасників об’єднання. Цей підхід є

дієвим інструментом, який забезпечує інтенсивний інноваційний розвиток на підставі формування оптимальної і ефективної взаємодії влади, науки, суспільства та бізнесу.

Традиційні підходи організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії сконцентровані на регулюванні змін та повільному стимулюванні її розвитку. На рівні національної економіки немає поняття «спортивна індустрія», а роль недержавних спортивних організацій (федерацій, спортивних товариств та ін.), які відповідають за розвиток видів спорту, з позицій світових тенденцій (стандартів) зведена до мінімуму. Крім того, організаційне забезпечення розвитку спортивної індустрії не відповідає сучасним вимогам, що відображено у тенденціях – зниження досягнень вітчизняних спортсменів на престижних міжнародних змаганнях (олімпійські ігри, чемпіонати світу та Європи і ін.), низькому рівні залучення населення до спортивно-оздоровчого руху – лише 14% (для порівняння: у скандинавських країнах – 85%) [54]. Україна в рейтингу за рівнем здоров'я населення за 2019 р., який склав Bloomberg на підставі даних Всесвітньої організації охорони здоров'я, відділу народонаселення ООН та Світового банку посіла 93 позицію зі 169 країн і територій [3].

У зв’язку з цим є потреба щодо формування такої моделі організації економіки, яка б забезпечувала підвищення ділової активності, стимулювала впровадження ефективних бізнес моделей, бізнес процесів, зміцнення взаємозв’язків внутрішніх акторів та створення умов подальшого інтенсивного розвитку [5, 6]. Відповідно до цього сучасна модель організації економіки повинна відповідати наступним вимогам: гнучкість; адаптивність; привабливість для інвесторів; конкурентоспроможність; стимулювання створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу; забезпечення стійкого інтенсивного інноваційного розвитку [7].

З метою прискореного інноваційного розвитку держави-лідери впроваджують кластерну модель організації економіки, яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність національної економіки, посилити її інноваційну складову та взаємодію влади, науки, бізнесу і громадськості, зміцнити людський капітал.

Вплив кластеризації на безпеку інноваційного розвитку реалізується через забезпечення умов для зниження загроз та формування сприятливого марко-, мікросередовища національної (регіональної) економіки.

Досвід багатьох європейських країн свідчить про те, що в сучасних умовах держава відіграє значну роль у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку фізичної культури та спортивної індустрії. Активна політика держав у цій сфері обумовлюється інтересами, які полягають у створенні умов для збереження генофонду країни шляхом залучення населення до здорового способу життя, забезпечення сприятливих умов для відтворення сукупної робочої сили, використання досягнень вітчизняних спортсменів на престижних міжнародних змаганнях з метою створення та підтримки позитивного іміджу країни, виховання патріотичних почуттів у громадян. Тому впроваджуються спеціалізовані маркетингові програми з популяризації здорового способу життя та фізичної активності протягом життя. У цьому процесі активну участь приймають представники бізнесу, вкладаючи свої ресурси у популяризацію та підтримку спортивно-оздоровчого руху.

В останні роки логічним продовженням здобутків теорії і практики управління організаціями спортивної індустрії є їх пристосування до особливостей сучасного розвитку національної економіки. Більшість розробок присвячена формуванню дієвої стратегії розвитку спортивної організації шляхом поєднання механізмів стратегічного, антикризового, інноваційного, інвестиційного менеджменту й управління ризиками. Нові проблеми в управлінні пов’язані з швидкими темпами змін у технологіях, економіці, умовами господарювання та разом з встановленням нових сучасних соціальних стандартів.

Держави-лідери вважають пріоритетом розвиток високотехнологічних інноваційних кластерів у сферах машинобудування, біотехнології, електроніки, енергетики, спорту та фізичної активності населення. В Україні особливість розвитку кластерів як об’єктів інноваційної природи в основному орієнтовані на традиційні галузі промисловості (будівництво, агропромисловість, металургія та ін.).

Аналіз українського законодавства не дає відповіді на питання, що таке кластер, кластеризація, незважаючи на активне використання цих понять в IT-сфері, енергетиці, машинобудуванні та інших секторах. В Україні більшість кластерних організацій обирають організаційно-правову форму – асоціації.

Вважається оптимальним варіант, коли організації об'єднуються у кластери самостійно, без втручання влади. У будь-якому разі кластерні ініціативи починаються лише тоді, коли кластерні об'єднання вже існують, хоча й не формалізовані як окремий корпоративний суб'єкт. Наявність кластеру означає, що вони пройшли перевірку ринком.

Переваги кластеризації економіки – посилення партнерства «влада – наука – громадськість – бізнес», оцінка слабких та сильних сторін розвитку національної (регіональної) економіки, збільшення платників податків, зниження залежності від бюджетного фінансування.

Вигодою для бізнесу є використання людського капіталу та інфраструктури території (регіону, міста), доступ до досліджень та рекомендацій наукових центрів, зниження витрат, вихід на нові ринки. Конкурентоспроможність кластеру забезпечується завдяки активності учасників, яка заснована на впровадженні інновацій, а не на їх "імітації". Саме тому рівень витрат на наукові дослідження і розробки, патентна активність і доля впроваджених патентів у кластерів вище. Ефективна інтеграція заснована на тісному співробітництві з постачальниками, покупцями, які розглядаються як важливі джерела інноваційних ідей. Спортивний кластер використовує поєднання сфокусованості та задоволення конкретної ринкової потреби у якісному спортивному продукті.

Організаційні умови формування спортивного кластеру наступні:

1. Наявність сукупності організацій, взаємодіючих у межах бізнес-процесів, які використовують конкурентні переваги території (регіону, міста) та орієнтовані на динамічній розвиток.

2. Функціонування значної кількості малих та середніх організацій, що використовують різні, але з загальними характеристиками технології та/або які спеціалізуються на виробництві окремого спортивного продукту.

3. Наявність наукових організацій з високою підприємницькою культурою (дослідницькі та освітні організації).

4. Доступ до кваліфікованого персоналу, вільної спортивної інфраструктури (обладнання, приміщення) для суспільного використання.

5. Розвинута інфраструктура, яка підтримує розвиток та включає технопарки, бізнес-інкубатори, інформаційно-аналітичні центри, зони розвитку, агентства по розвитку комунікацій та ін.

6. Допоміжні організації (професійні асоціації, консалтингові агентства), які забезпечують учасників кластеру сервісами і комунікаціями та координацією взаємодії у сфері наукових досліджень, розробці та впровадженні інноваційних проектів та ін.

7. Національна (територіальна) політика підтримки та розвитку спортивних кластерів.

Організації спортивної індустрії у містах виконують локально-географічні (регіональні, місцеві) завдання, обслуговують визначену територію та мають єдину цільову організаційно-технологічну структуру. Їх діяльність і розвиток у часі та в економічному змісті зменшує пряму соціальну функцію, з обмеженням впливу зовнішнього середовища та державних органів управління. Тому і тактичні, і стратегічні завдання в нових умовах організації вирішують самостійно. В організаціях спортивної індустрії, за нашим переконанням, найбільш ефективно використовувати два взаємопов’язаних методи управління економічним станом та забезпеченням процесу саморозвитку: балансовий механізм та метод стратегічного проектування.

На рис. 4.5 виділено три напрямки впровадження інновацій (економічне, управлінське, організаційне). Також зазначено, що методичний алгоритм оцінки впливу користувачів на ціноутворення та їх вимоги до якості спортивного продукту (маркетингові дослідження), спортивно-оздоровчі програми (аналітичний підхід) та включення в структуру організаційного забезпечення інноваційного, фінансового та маркетингового менеджменту дозволяють створити базу для реалізації програмного забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії в

довгостроковому періоді, ефективно використовуючи потенційні можливості організацій (трудові, матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інші ресурси).

У динаміці ринкової економіки важливе значення має виявлення «слабких сигналів» негативного впливу на організацію та розробку антикризових заходів захисту, тобто формування блоку антикризового управління. Суть його у тому, що загроза кризи діагностується ще на ранніх стадіях її повернення і, відповідно, дозволяє своєчасно задіяти спеціальні фінансові механізми захисту і впровадити процедури адаптації та реагування на зміни.

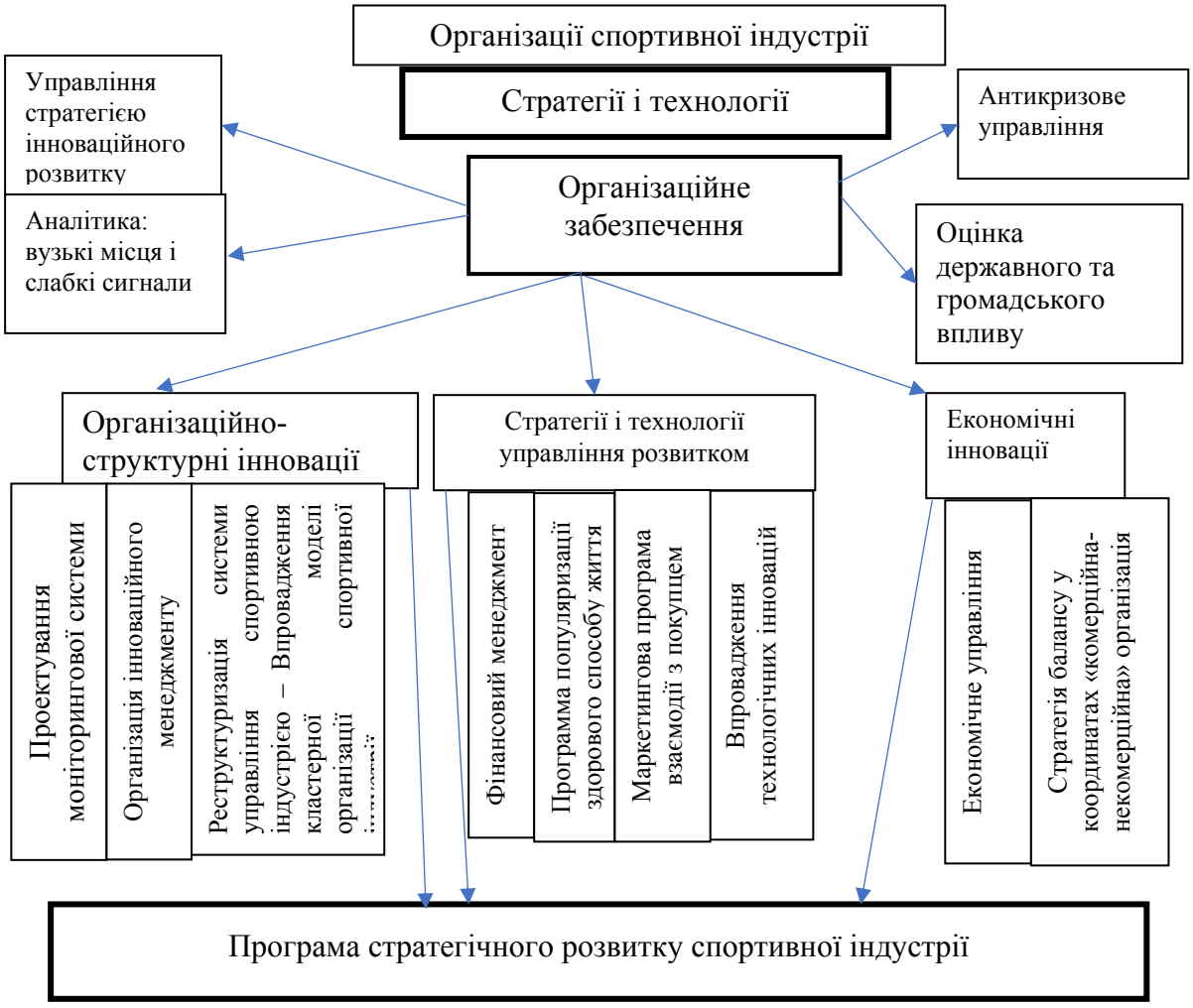


Рис. 4.5. Структурна модель організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії

У завданні організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії суттєву роль грає діагностика фінансово-господарського стану організацій. Для цього застосовуються спеціальні методи - стратегічні та оперативні. Діагностика

стратегій дозволяє оцінити ефективність можливих варіантів розвитку організацій спортивної індустрії, визначити їхню позицію на ринку, оцінити сильні та слабкі сигнали, які поступають із внутрішніх та зовнішніх середовищ. Інформація, отримана в процесі такої діагностики, надає можливість формувати ефективну стратегію розвитку спортивної індустрії відповідно до ринкових умов господарювання. Однак, спортивні організації здійснюючи оперативну діяльність, повинні навчитися швидко реагувати на нову ситуацію. У зв'язку з цим здійснюється оперативна діагностика фінансово-господарського стану та ефективності роботи систем управління. Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності організацій дозволяє відслідковувати основні показники діяльності організацій у короткостроковому періоді та своєчасно реагувати.

Трансформація економіки України у якісно новій стан пов'язана не стільки з підвищенням ефективності використання ресурсів людського, матеріально-енергетичного, фінансового потенціалу, скільки з активним розвитком та використанням інноваційної стратегії перебудови в першій зоні економіки, тобто на рівні організації. При цьому в суспільстві формується впевненість, що інтеграція в інноваційну економіку вводить до значущого вдосконалення соціально-економічних умов, з'являються додаткові можливості задоволення потреб людей. Інноваційну економіку називають економікою знань, так як основна сума оплати її продуктів надходить не в матеріальне виробництво, а в знання о том, як новий продукт зробити. У сфері інновацій формується потужна та розвинена економіка, яка впливає на всі рефлекторні системи національної економіки.

Необхідною умовою використання наукових досягнень у реальному секторі економіки є інноваційна діяльність суб'єктів економіки. Це вони на первинному рівні економічної ієрархії формують свою стратегію розвитку, чітко орієнтуються на задоволення потреб конкретних сегментів ринку, виробляють інноваційний продукт та розширюють ефективні системи управління по всій ціпочці: виробництво - реалізація - сервіс. Базовими умовами забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії є створення діючого механізму розвитку, орієнтованого на інновації і здатність забезпечити ефективність роботи та позитивні

кінцеві результати. Універсальних алгоритмів для створення таких механізмів не існує, однак можливе розроблення принципів, інструментів та стратегій розвитку спортивних організацій на підставі об'єднань технологічних та організаційних інновацій. Цим визначається актуальність проведення досліджень, привабливих формувань нових положень та рекомендацій щодо трансформації діючого механізму функціонування організацій у ефективну модель стратегічного розвитку.

Значний внесок у питаннях досягнення збалансованої та оптимальної організаційної структури системи управління спортивної індустрії, обґрунтування механізмів і теоретико-методологічних основ державного та територіального управління зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Гузарь В., Дацій О., Двигун А., Довгенько Ю., Жолдак В., Золотов М. та ін. До цього часу в Україні недостатньо досліджено питання стратегічного розвитку спортивних організацій в умовах змін.

В новій економіці все більше значення набуває оновлення механізмів розвитку організацій спортивної індустрії (фізкультурно-спортивні товариства, спортивні клуби, федерації та ін.). Основний результат діяльності цих організацій – виробництво спортивного продукту. Продукт виробляється з використанням відповідної спортивної інфраструктури, спортивного обладнання, інвентарю, оздоровчих програм та технологій, забезпечуючи якість продукту та задоволення користувачів. Особливістю є те, що спортивні організації одночасно виробляють спортивний продукт та надають додаткове обслуговування користувачам (комфортні психологічні умови, емоційна складова та ін.). Другою особливістю є те, що користувачі продукту не отримують відразу результат від споживання.

Спортивний продукт – це інтегральне поняття, яке включає: нематеріальні спортивні продукти (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні події та ін.); матеріальні спортивні продукти (спортивне обладнання, спортивний транспорт, спортивний інвентар, екіпіровка та ін.); державну політику розвитку спортивної індустрії (національна спортивна політика, регуляторна політика розвитку спортивної індустрії та ін.). Спортивні продукти розділимо на наступні категорії: спортивні події, товари, тренування і спортивна інформація. Спортивні події - головний продукт спортивної індустрії, що визначає змагання, для якого

створюються всі продукти в спортивній індустрії. Спортивні товари - це матеріальні продукти, які виробляються, поширюються і продаються в рамках спортивної індустрії.

В Україні формується національний ринок спортивних продуктів, які характеризують його стан:

4) Невисокий попит на спортивний продукт. У 2019 р. спортивно-оздоровчою діяльністю займались лише 14,7 % від чисельності населення країни (2018 р. - 14,3 %; 2017 - 13,7 %) [48]. Причиною цієї ситуації можна відзначити наступні чинники: низький рівень доходів населення, обмежений фонд вільного часу активного населення, відсутність реальних економічних стимулів зміцнення здоров’я;

5) Обмеженість пропозиції та невисока якість спортивного продукту внаслідок низького рівня матеріально-технічного, кадрового, наукового, організаційного, нормативно-правового, інформаційного забезпечення спортивної індустрії;

6) Повільні темпи формування необхідних елементів галузевого ринку (фінансова підтримка, залучення інвесторів, побудова сучасної інфраструктури).

Характер функціонування економіки України не сприяє створенню ринкових засад розвитку спортивної індустрії. Економіка країни не досягла такого рівня розвитку, коли бізнес стає зацікавленим у виробництві якісного спортивного продукту. Про це свідчить невелика кількість спонсорів та їх низька активність у підтримці організацій спортивної індустрії.

Рівень здоров'я людей безпосередньо пов’язаний з рівнем фізичної активності. На жаль, в останні роки в засобах масової інформації, в рекламі не превалюють цінності здорового способу життя, а здоров'я не є складовою успішності людини.

Поряд з тим, в Україні не вистачає спортивних майданчиків, спортивних шкіл, обладнання і фахівців, недостатньо сучасних спортивно-оздоровчих комплексів із розвинутою інфраструктурою, особливо в сільській місцевості. За роки незалежності побудовано незначна кількість великих спортивних об’єктів, що відповідають світовим стандартам (з 81 олімпійської бази, що є в Україні, тільки

одна відповідає сучасним стандартам). За матеріально-технічною інфраструктурою зимових видів спорту Україна в 10-15 разів поступається Чехії, Естонії, Білорусі, Болгарії, Латвії, Словаччині тощо [45, 48].

Відмітимо ще деякі особливості дослідної системи «постачальник — виробник – продукт – користувач». Спортивний продукт споживається в момент виробництва, протягом якого змінюються його якісні характеристики. Користувач, як правило, не має можливості самостійно контролювати якість цього продукту (вплив тренування, навантаження на стан здоров’я та ін.). Ці специфічні особливості формують значні протиріччя у сфері виробництва спортивного продукту.

Проведені дослідження в організаціях спортивної індустрії дозволяють уточнити ряд характеристик цих об'єктів з позицій готовності до інновацій. По-перше, відзначається низька інноваційна активність. По-друге, повільні темпи оновлення обладнання та технології пов'язані з дотаційним характером їх діяльності та низькою інвестиційною привабливістю. По третє, слабо задіяний фактор цільового державного впливу на процес інноваційного розвитку організацій спортивної індустрії. Усі ці негативи пов'язані із сквозним за ієрархією, невідповідним діючим механізмам управління розвитку вимогам інноваційній економіці, тобто на макро-, мезо-, і мікроуровнях.

Проблема управління виробництвом та реалізацією спортивного продукту обертається і в зв'язках з об'єктивними тенденціями підвищення вимог до якості цього продукту у користувачів, формуванні спортивного ринку та появі конкуренції. Тому оновлення механізмів розвитку спортивних організацій формується на наступних важливих критеріях: підвищення якості обслуговування користувачів за рахунок ефективної взаємодії елементів нових структур, вплив маркетингових функцій, необхідність забезпечення високого рівня стійкості спортивних організацій в нових умовах господарювання.

Поглиблення протиріч у системі «користування спортивним продуктом – виробництво спортивного продукту» вимагає чітких уявлень щодо шляхів трансформації механізму розвитку, особливостей та моделей його формування в нових умовах. Для уточнення цього поняття розглянемо організаційний механізм.

Це дозволить на стадії аналізу простежити відмінні особливості механізму, а на стадіях синтезу - його правові, структурні, функціональні єдності.

В організаційному механізмі повинні бути визначені не тільки логічні структури дій, але і мотивація, координація та контроль підрозділів організації. У якості елементів організаційних механізмів відмічається делегування повноважень (прав, оголошень), партнерство. У побудові організаційних механізмів передбачають реалізацію системних, спеціальних та впливових функцій [7, 13, 152]. До механізмів розвитку також входять право власності, взаємодія через економічні нормативи, сертифікація товарів, податки, ціни, конкуренція та інші економічні елементи.

Таким чином, механізм, що розглядається займає місце на стикових структурах, функціях та технологічному управлінні. При використанні у цьому механізмі економічних важелів або «рухливих пружин» регулюються процеси розвитку.

Під механізмом розвитку розглядаємо об'єднання організаційної системи, економічних норм і правил регулювання цілей організації та завдань її розвитку. У такому механізмі головний компонент - взаємодія, головний результат – соціально-економічний, який відслідковуються через систему моніторингу. Виділимо основні критерії системи, а також значення та корисність механізму управління розвитком: ефективність використання ресурсів; стійкість господарського об'єкта до змін внутрішніх та зовнішніх середовищ. У цьому зв'язку особливе значення набуває сам механізм (структурна його основа) та технологічний порядок, придатний до руху і об'єднанню організаційно-економічних зусиль.

Механізм розвитку спортивної організації повинен функціонувати у процесі взаємодії з ринковими та регулюючими умовами. Складність та багатогранність такої взаємодії дозволяє говорити про необхідність постійного вдосконалення наукових підходів до формування механізму розвитку організацій, а також трансформацію цього механізму на основі стратегічних рішень регіонального та рефлекторного характеру.

Функціонування механізму розвитку спортивної організації базується на наступних принципах:

- Системність (об'єднання організаційних та економічних елементів у єдине ціле (цілісність) для вирішення завдань інноваційного розвитку).
- Динамічна рівновага (передбачає, кожне з виникаючих змін, врівноважується другим, йому протилежним).
- Слабкий ланцюг (організаційна цілісність визначає стійкість його слабкого ланцюга).
- Інноваційний розвиток (переглядає орієнтацію спортивної організації при постійному пошуку та впровадженні нових способів реалізації свого потенціалу).
- Баланс інтересів (передбачає, що впровадження інновацій повинно приносити вигоду всім учасникам процесу (постачальникам, виробникам, користувачам, інвестору, суспільству в цілому).

Об'єднання принципів у єдиному комплексі норм і правил взаємодії дозволяє розглянути механізм розвитку як відкриту, адаптивну, динамічну систему (принцип системності), що забезпечує збереження рівноваги за допомогою компенсатора протилежних змін (принцип динамічної рівноваги) та стійкості функціонування за рахунок розвитку технологічного комплексу (принцип слабкого ланцюга), що забезпечує стратегічний розвиток організації в умовах ринку за рахунок постійного пошуку та впровадження нових способів реалізації свого потенціалу (принцип інноваційного розвитку).

Алгоритм формування механізму розвитку передбачає використання визначених принципів і інструментів та розробку структури організаційного механізму стратегічного розвитку.

У завданні розвитку суттєву роль грає діагностика фінансово-господарського стану організацій. Для цього застосовуються спеціальні методи - стратегічні та оперативні. Діагностика стратегій дозволяє оцінити ефективність можливих варіантів розвитку організацій, визначити їхню позицію на ринку, оцінити сильні та слабкі сигнали, які поступають із внутрішніх та зовнішніх середовищ. Інформація,

отримана в процесі такої діагностики, надає можливість формувати ефективну стратегію розвитку організації відповідно ринковим умовам господарювання. Однак, спортивні організації щоденно проводять поточну та оперативну діяльність, так що важливо навчитися швидко реагувати на ситуацію, що склалася. У зв'язку з цим здійснюється оперативна діагностика фінансово-господарського стану та ефективність роботи систем управління. Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності організацій дозволяє відслідковувати основні показники діяльності організацій у короткостроковому періоді. Проведення діагностики у спортивних організаціях показало, що їх практика більш орієнтовану на забезпечення рішень задач оперативного реагування на зміну ситуацій.

З цією метою у спортивних організаціях необхідно створити фінансово-економічний моніторинг, що включає: 1. інформаційно-індикативні показники, які різносторонньо описують господарську діяльність організації; 2. систему показників та оцінку управлінського обліку. Ці групи показників включають: об'єм та структуру активів, власних коштів, зобов'язань; суму і рівень доходів, поточні витрати; прибутковість; платоспроможність, фінансову стійкість та ділову активність. З іншого боку формуються оцінки рівня управління об'єктами, ефективність управлінських рішень, економічність використання ресурсних можливостей потенціалу. Однак досвід показує, що навіть всеохоплююча аналітична інформація сама по собі недостатня для швидкого та ефективного реагування, прийняття управлінських рішень та відстеження з виконання. У зв'язку з чим у завдання функціонування механізму розвитку в спортивних організаціях входить своєчасне визначення узьких місць у фінансовому стані, слабких місць в управлінні, а також негативів у розподілі всіх наявних ресурсів з метою проактивного управління.

В минулому причинами змін були фактори невизначеності, що народжувалися в зовнішньому середовищі в рамках традиційної діяльності організацій (дій конкурентів, коливань ділової активності, ринкової кон’юнктури та ін.). Останнім часом став з’являтися новий тип відносин, що пов’язаний із змінами економічної структури. Це зумовлено, в першу чергу, тими радикальними змінами у соціально-економічному середовищі, які стали явними наприкінці XX століття, що вирішили

їх нелінійність. Натомість багато направленості розвитку прийшла хаотичність. Національно-замкнені економіки поступилися місцем глобальній економіці.

В останні роки логічним продовженням здобутків теорії і практики управління організаціями спортивної індустрії є їх пристосування до особливостей сучасного розвитку національної економіки. Більшість розробок присвячена формуванню дієвої стратегії розвитку спортивної організації шляхом поєднання механізмів стратегічного, антикризового, інноваційного, інвестиційного менеджменту й управління ризиками. Нові проблеми в управлінні пов'язані з швидкими темпами змін у технологіях, економіці, умовами господарювання та разом з встановленням нових сучасних соціальних стандартів.

До вагомих змін в економіці слід віднести: повільні темпи розвитку більшості секторів економіки; насиченість галузей, що займаються задоволенням базових потреб населення; зростання рівня безробіття; дефіцит бюджету, що зашкоджує збільшенню державних витрат. У сфері споживання: стався перехід від матеріальних потреб в комфорті та безпеці до якісного особистого задоволення. Проведені дослідження довели, що спостерігається зростання попиту на здоровий спосіб життя, який має особливе значення у формуванні здорової людини – здорової нації – конкурентоспроможної економіки, збільшилися потреби в навчанні, перепідготовці, комунікаціях, перевезеннях.

Теоретичною основою наукових досліджень у контексті сучасних тенденцій функціонування світової і національної економіки, взаємодії держави, громадськості, науки та бізнесу є праці вітчизняних і зарубіжних вчених: Андрефф В., Ансофф И., Геєць В., Дацій О., Портер М., Талеб Н. та ін. Однак питання щодо економічного розвитку в умовах стратегічних змін та їх вплив на діяльність організацій спортивної індустрії потребують подальшого дослідження і вдосконалення.

Сучасні суспільно-політичні та гуманітарні виклики у глобальному просторі пов'язані з комплексом різноманітних чинників (глобалізація, інтеграція, децентралізація, цифровізація тощо) та мають складний і суперечливий характер у розвитку держав. Країни-лідери, приймаючи сучасні виклики, займають активну

позицію щодо подолання кризових явищ – впроваджують стабілізаційні заходи та створюють умови для стійкого розвитку у довгостроковій перспективі. Інші, відстежуючи дії лідерів, впроваджують кращі механізми та інструменти у свої практики управління.

Зміни в економіці, конкуренції супроводжуються соціально-культурними змінами, які особливо впливають на розвиток організацій спортивної індустрії (формування нових бізнес моделей, удосконалення бізнес-процесів та ін.). У суспільства з’являються нові потреби, серед яких можна виділити пріоритет у підвищенні якості життя. Суспільство оказує вплив на органи державного управління, провокуючи їх до посилення контролю та прийняття заходів щодо захисту прав людей. Підвищення якості життя розглядається, перш за все, з точки зору захисту та покращення середовища людського існування.

Задоволення нових потреб для одних організацій погрожує виникненням нових бар’єрів, для інших – відкривають нові можливості у виробництві якісних продуктів та задоволення запитів, потреб покупців, формуючи конкурентні переваги та умови стійкого розвитку у довгій перспективі.

Актуальність використання сучасних підходів, моделей, методів управління у діяльності спортивних організацій пов'язана з тим, що рівень матеріально-технічного, фінансового, кадрового, наукового забезпечення цих організацій не дозволяє надавати якісний спортивний продукт, розвивати масову фізичну культуру на відповідних територіях. Більшість організацій спортивної спрямованості є некомерційними, мають певні проблеми з залученням професійних кадрів, фінансово-інвестиційних ресурсів, з одного боку. З другого, низький рівень оплати праці, нерозвинена (застаріла) спортивна інфраструктура негативно впливає на їх конкурентоспроможність. Завдання управління полягає у створенні умов, які дозволять організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища в науково-технічній, соціальній і політичній сферах, впроваджувати сучасні інвестиційні інструменти щодо залучення нових джерел фінансування та забезпечувати стійкий розвиток організацій.

За частотою виникнення зовнішні зміни можна розподілити на безперервні та несподівані. Безперервні еволюційні зміни середовища відбуваються постійно, повільно та передбачено. Організації здатні сприймати такі зміни та адаптуватися до них достатньо швидко (демографічні зміни, зміни у соціальній політиці, стандартів життя людини). При зовнішніх змінах такого роду є час, щоб не втратити нові можливості.

Несподівані (або радикальні) зміни середовища, характерні для сучасних умов господарювання, - зміни незвичні, дискретні, стаються несподівано та супроводжуються непередбаченими результатами. Система управління, що функціонує на регулярній основі, не може прилаштовуватися до таких різких змін та своєчасно на них реагувати. Ці зміни призводять до виникнення „стратегічних вікон". Стратегічні вікна – це нові можливості, які з'являються перед спортивними організаціями в результаті несподіваних змін зовнішнього середовища. Найбільш важливими причинами відкриття стратегічних вікон вважаються нові: технології, законодавство, канали розподілу, ринки, зовнішні потрясіння («Чорні лебеді») [336].

В даному випадку успіх залежить від швидкості реакції на ринкову ситуацію, що склалася. Основні причини виникнення „стратегічних вікон" наведені у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Причини виникнення „стратегічних вікон" та їх вплив на діяльність організацій спортивної індустрії

Передумови виникнення „вікон"	Характер змін
Нові технології	Поява нових технологій викликає швидке знецінювання продуктів, що випускаються організаціями-лідерами на застарілій технічній базі
Нові сегменти	Нові сегменти ринку створюють „вікна", якщо основні конкуренти недооцінюють їх перспективність
Нові канали розповсюдження	Стратегічні „вікна" відкриваються по мірі розвитку ринку та пов'язаною з цим появою нових каналів розповсюдження
Переорієнтація ринку	З розвитком ринку змінюється природа попиту, який розвивається від придбання продуктів до придбання обслуговуючих систем
Нове в законодавстві	Нові закони, нормативні акти, таможні правила, рішення щодо приватизації і міжнародні угоди
Зовнішні потрясіння	Несподівані політичні і міжнародні події, непередбачені зміни тарифів, цін на товари, курси валют, банківських відсоткових ставок та ін.

Якщо організації спортивної індустрії не в змозі реагувати на появу „стратегічних вікон”, то втрати, що викликані зовнішніми змінами, призведуть до серйозних проблем. Завданням управління є своєчасне реагування на зміни та мінімізація втрат, які вони викликають та впровадження організацією такої стратегії дій, яка дозволить перетворити загрозу в можливість отримання вигід, компенсацію втрат та ін. Основні заходи протистояння змінам: оперативні та стратегічні. Оперативні – не призводять до істотних змін зовнішнього вигляду організації та її „способу життя”, але можуть бути достатньо радикальні. До управлінських дій відноситься: активне стимулювання збуту, різке зниження цін, ліквідація запасів застарілого спортивного інвентарю, обладнання та скорочення витрат на інновації тощо. Стратегічні – приймаються для приведення діяльності спортивних організацій, їх потенціалу, організаційну структуру та культуру у відповідність до змін зовнішнього середовища.

Першою реакцією організації на зміни (реактивне управління) стають оперативні заходи, які застосовували раніше для коригування економічних показників, що періодично погіршувалися (зниження витрат, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технології виробництва, активізація операційного маркетингу, кадрові перестановки та ін.). При реактивному управлінні можливе запізнювання реакції по відношенню до змін у зовнішньому середовищі. Запізнювання може носити системний та/або поведінковий характер, пов’язане із затратами часу на обробку інформації та прийняття рішень. Поведінкове запізнювання носить більш складний характер. До основних причин уповільненої реакції поведінкового характеру можна віднести:

- затримку з боку керівництва спортивної організації (пов’язано з нерозумінням або з несвоєчасною реакцією на нову ситуацію);

- запізнювання психологічного характеру (викликане затримками протидій тих керівників, які мають безпосереднє відношення до критичної ситуації, що склалася);

- відставання (пов’язане з традиційною орієнтацією керівників на минулий досвід та не прийняття нового);

- із статусними різницями, коли менеджери нижчих рівнів вже чудово усвідомлюють наявність серйозних проблем, але не мають можливості вплинути на ситуацію, оскільки реальна влада в бюрократичних структурах знаходиться у вищого керівництва.

Ефективна стратегічна реакція передбачає дії на всіх рівнях управління. Тому для забезпечення своєчасної реакції на стратегічні зміни керівництву спортивної організації необхідно:

1) мати чітке уявлення щодо можливого майбутнього стану середовища, в якому існує спортивна організація. Це досягається ефективною управлінською інформаційною системою з використанням адекватних методів дослідження зовнішнього середовища;

2) використання стратегічних можливостей, для чого керівництву спортивної організації слід максимально чітко передавати прийняті рішення за рівнями управління;

3) підвищити ступінь адаптації шляхом: реорганізації економічної діяльності, що направлена на зміну постійних витрат; диверсифікації виробництва спортивного продукту й ринків; структурних змін, що дозволять відокремити стратегічні проблеми від оперативного управління;

4) провести кадрові перестановки. Радикальні зміни ринку й технологій нерідко роблять непотрібними знання та навички керівного персоналу. Прискорення реакції на зовнішні зміни сприяє пошуку динамічних лідерів, здатних на активні, рішучі дії в період несподіваних змін.

В ході стратегічних змін у спортивної організації можна виділити три важливі компоненти:

- наявність стратегії, яка дозволить здійснювати вибір напрямів розвитку шляхом переорієнтації на створення нових конкурентних переваг;

- компетентність спортивної організації, що розуміє зміни організаційного характеру, включаючи структуру, ресурси та навички, управлінський потенціал системи;

- поведінка персоналу, яка включає розподіл влади, відношення до змін, норми групової поведінки, систему цінностей.

Послідовність цих дій істотно впливає на опір змінам. Якщо їх впровадження йде в послідовності „стратегія – організація змін – зміна поведінки", опір буде максимальним. За такою послідовністю опір буде значним протягом всього циклу впровадження стратегії з урахуванням наростання перешкод на етапах організаційних і поведінських змін (комбінований опір „система + персонал").

Найкращий час для зменшення опору змінам – це період до їх виникнення. Коли послідовність дій при проведенні стратегічних змін – „зміни поведінки персоналу – нарощування підприємницьких зусиль – стратегічні дії", опір буде мінімальним. Тут перш за все розуміється зміна поведінки персоналу по відношенню до змін того, як вони торкнуться організаційних змін. Формуючи позитивне відношення персоналу до змін, а потім проводячи зміни організаційного характеру, в тому числі й компетенції керівників, можна очікувати, що впровадження стратегії пройде практично без опору.

Незважаючи на привабливість послідовних дій з впровадження нової стратегії з мінімальним опором, вона має суттєвий недолік – тривалий процес змін. За такої послідовності впровадження стратегії затримується в зв'язку з тим, що спочатку необхідно змінити відношення персоналу, а потім провести й організаційні зміни. На відміну від неї послідовність „стратегія – організаційні зміни – зміни поведінки" з максимальним опором дозволяє впровадити стратегію в більш короткий термін.

На практиці вибір послідовності дій в процесі змін повинен бути зроблений, виходячи з часу для вирішення стратегічного завдання, й не повинен обмежуватися двома варіантами, які розглянуті. На визначених етапах процесів змін прямувати потрібно паралельними шляхами, де кожен буде доповнювати інший, значно скорочуючи загальний час.

Формування у персоналу позитивного відношення до змін здійснюється з початку процесу формування стратегії. Це залежить від своєчасного обговорення з персоналом щодо необхідності змін та залучення його до розробки стратегії. В даної моделі організація процесу формування стратегії передбачає попередній початок

впровадження стратегії. Проблеми управління в умовах змін можуть бути вирішені з використанням наступних методів: „прямої дії”, „непрямої дії (або м’які)” та „комбінований підхід” табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Порівнювальна характеристика методів реалізації змін

Метод	Умова застосування	Стратегічні наслідки	
		позитивні	негативні
„Прямої дії”	Гострий дефіцит часу, що потребує негайної реакції; зміни є вимушеними; кваліфікація співробітників не дозволяє їм в повній мірі зрозуміти важливість змін	Швидке подолання будь-якого виду опору; перевага в часі стратегічного реагування	Значний опір змінам; негативне відношення співробітників до ініціаторів змін; високий ступінь ризику
„Непрямої дії”	Зміни мають визначений запас часу для їх проведення; особливої терміновості в прийнятті заходів немає; загрози або сприятливі можливості в організаційному середовищі легко передбачити; достатній рівень компетентності персоналу; керівники змін заслуговують довіри	В кожний конкретний момент часу опір незначний; потребує менше часу з боку керівництва та менше ресурсів; залучення знімає дефіцит інформації; активне співробітництво з боку персоналу	Неефективне в разі надзвичайних обставин; процес повільний, потребує багато часу
„Комбінований підхід”	Середня швидкість, коли не має необхідності в примусових заходах; часу більше, ніж необхідно для застосування примусових методів, і менше, ніж для адаптивних змін; спонтанні явища в зовнішньому середовищі повторюються, а не одиночні	Найкращий компроміс між опором та використанням влади в межах часу, що мається; зниження радикальності змін; приводиться до мінімуму недоброзичливе відношення до змін	Використання компромісу на ранній стадії процесу змін може зашкодити діагнозу проблеми та скоротити час пошуку альтернатив; не призводить до оптимального рішення; проігноровані інші значні фактори, відмова від розсудливих дій

Дослідження показали, що методи прямої дії найбільш результативні в оперативному управлінні (максимально використовується адміністративний ресурс, але супроводжується значним опором з боку працівників). У довгостроковій перспективі ефективними вважаються методи непрямої дії (заохочення працівників

до процесу змін або переконання їх в необхідності таких змін). Використання цих методів окремо в процесі проведення змін є неефективно. На практиці їх необхідно розглядати як взаємодоповнюючими у досягненні ефективності при проведенні змін. Комбінований підхід реалізується у три етапи. На першому – відбувається формування стратегії (залучаються усі працівники, враховуються всі пропозиції). На другому етапі – приймається рішення щодо розробленої стратегії. На наступному – у процесі реалізації стратегії використовуються методи прямої дії.

Будь-який метод, з точки зору його ефективності, повинен застосовуватися для вирішення тільки визначеного класу завдань. Досягнення бажаного результату можливе за рахунок введення моделей, методів, інструментарію стратегічного управління в систему управління організацій спортивної індустрії та включає організаційні рішення, орієнтовані на майбутнє і пов'язаних з зовнішніми факторами, які не мають контролю.

Висновки до розділу 4

1. Вихідна позиція нового методологічного підходу полягає в наступному: в трансформаційному середовищі, конкуренції, структурній динаміці форм власності; в умовах, коли 60% населення вважають свій життєвий рівень нижче середнього - суб'єкти управління спортивною індустрією не можуть бути «слабкими», малоактивними, а тим більше не повинні прагнути до збереження застарілих схем своєї організаційної структури та принципів роботи. Отже, у вирішенні завдань життєзабезпечення і розвитку спортивної індустрії ми пропонуємо не упустити їх найважливіші аспекти, розробити і застосувати організаційні проекти, управлінські технології, «інтегратори» регіональних ресурсів, моделі привернення уваги та фінансових засобів фізкультурно-спортивних організацій та підприємств спортивної індустрії, сформувати іміджеві елементи та ін., що дозволить реалізувати Концепцію «Фізична культура та спортивна індустрія як національний пріоритет розвитку суспільства».

2. Таким чином, можна зробити остаточний висновок про те, що перехід до економіки знань вже почався і в деяких сферах він є відчутним. У майбутньому дані тенденції будуть лише посилюватися, а з огляду на значне прискорення соціально-економічних процесів в XXI ст., Побудова економіки знань в найближчі десятиліття є повною реальністю.

3. Новий підхід щодо організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії дозволить підвищити конкурентоспроможність спортивних організацій посилити взаємодію влади, науки, громадськості та бізнесу. Кластерна модель організації спортивної індустрії має збільшений економічний та інноваційний потенціал, можливість швидкої адаптації та гнучкості виробництва. Ця характеристика пояснюється передачею по технологічним ланцюгам товарів з високою доданою цінністю, стимулюванням підвищення якості первинних матеріалів, що постачаються (обладнання, інструментів, інвентарю та ін.) і, таким чином, впливає на підвищення конкурентоспроможності кінцевого елементу ланцюжка – спортивного продукту. Важливу роль у цьому процесі відіграє розробка та впровадження ефективного інвестиційного механізму (інвестиційний клімат, система оподаткування, фінансова-кредитна політика, державний гарантійний механізм щодо інвестицій, створення умов ефективного розвитку малих та середніх спортивних організацій). Напрямки кластерної ініціативи (інвестиційного забезпечення) спрямовуються на технологічні, продуктові, управлінські інновації та модернізацію інфраструктури. Організаційне забезпечення розвитку спортивної індустрії розглядається як цілісна система управлінських, економічних та маркетингових елементів, що функціонують та розвиваються в просторі та в часі, забезпечують ефективне оновлення технологічного процесу виробництва якісного спортивного продукту і задоволення запитів, потреб, сподівань людей.

4. Механізми стратегічного розвитку спортивних організацій розглядаються як цілісна система управлінських, економічних та маркетингових елементів, що функціонує та розвивається в просторі та в часі, забезпечує ефективне оновлення технологічного процесу виробництва якісного спортивного продукту та задоволення запитів, потреб, сподівань людей.

5. Нова сучасна трансформація механізму розвитку організацій спортивної індустрії розглядається як один із основних способів їх адаптації до змін зовнішнього середовища та здійснення саморозвитку з орієнтацією на вдосконалення якості спортивного продукту та самого процесу обслуговування користувачів. У загальному випадку виділяємо два типи стратегії інноваційного розвитку спортивної організації: стабілізаційна стратегія (збереження досягнутого рівня економіки) та розвиваюча стратегія (збільшення прибутку, мінімізація затрат, впровадження інноваційних технологій).

6. Інноваційне розвиток базується на постійних удосконаленнях технологій, методів організації виробництва та соціально-економічних результатів відповідно до змін ринкової кон'юнктури. У цих умовах необхідно гнучко підходити до формування організаційних елементів (реструктуризація, корпоративні моделі управління, створення моніторингу).

7. На сьогодні існує потреба в проведенні змін у спортивній індустрії та виробництві якісного спортивного продукту на основі використання сучасних підходів, об’єднання зусиль зацікавлених організацій та населення. Особливої актуальності набуває визначення стратегічних напрямів розвитку спортивної індустрії, прогнозування перспективних процесів, використання системного і програмно-цільового підходів у розробленні та здійсненні практичних заходів.

8. Отже, сутність управління організацій спортивної індустрії в умовах стратегічних змін полягає в передбаченні змін ресурсної та інфраструктурної бази, визначенні пріоритетів розвитку, формулюванні цільових установок і обмежень, що стає можливим завдяки об’єднанню зусиль органів державного (територіального) управління, громадськості та бізнесу, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей.

9. При цьому, стратегічний розвиток спортивних організацій повинен мати направленість на виробництво якісного спортивного продукту, залучення найбільшої кількості людей до здорового способу життя та фізичної активності, незалежно від рівня доходів, соціального стану та віку, що дозволить підвищити загальний рівень здоров'я населення, збільшити тривалість життя та рівень народжуваності.

РОЗДІЛ 5
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СПОРТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

5.1. Організаційне забезпечення стратегії розвитку спортивної індустрії

Впровадження європейської моделі розвитку в Україні пов’язано зі складними системними перетвореннями, в яких формується суспільство нової якості, підвищується рівень ділової активності та політичної відповідальності громадян, забезпечується права і свободи людини. Ці зміни у структурі та змісті громадянського суспільства неминуче детермінують зміни у формі та сутності державної політики, особливо в системі державного управління, з одного боку. З другого, загострення конкуренції, суттєві технологічні зміни, підвищення впливу людського капіталу на основні чинники економічного розвитку, протиріччя між зростаючими потребами суспільства у заняттях спортом і незначні можливості надання якісних послуг державним сектором є сучасними викликами для держави. Їх подолання потребує розробки і впровадження програмно-цільових рішень з урахуванням культури, традицій, ментальності, ідеології сучасного суспільства.

Проблематика концептуалізації питань публічного управління є об’єктом уваги таких зарубіжних фахівців, як: М.Берзглі, Т.Беккєр, А.Вівьен, М.Вебер, В.Вільсон, Р.Дарендорф, Д.Кетлі, Л.фон Мізес, У.Нісконен, Ф.Ніцше, М.Фридман, С.Хантінгтон, К.Худ, Г.Шмідт та інші.

Студіювання феномена публічного управління перетворюється також у “mainstream” наукових досліджень вітчизняних вчених: В.Бакуменка, А.Колодій, І.Кресіної, О.Оболенського, М.Пасічника, Ю.Римаренка, І.Розпутенка, М.Ільїної, Є.Імаса, Ю.Мічуди, Я.Кашуби. Однак, багато теоретичних і практичних питань щодо публічного управління потребують подальшого дослідження і вдосконалення в умовах глобалізації та децентралізації економіки.

Процес еволюції соціально-економічної системи сприяє поступовій трансформації системи публічного управління (від лат. “publicus” – суспільний, народний, державний) в сучасні моделі регулювання та розвитку суспільства. Класична теорія управління в державному секторі реалізувалася на практиці через модель *публічного адміністрування* з використанням методів прямої дії. Адміністративні методи управління - це команди (вимоги, заборони і ін.), які зобов'язують діяти певним чином зменшуючи публічність та за допомогою яких органи державної влади безпосередньо втручаються в економічні процеси (держзамовлення, надання субсидій, субвенцій, дотацій, ліцензування та квотування, фіксоване ціноутворення). Неокласична теорія управління – модель *публічного управління,* у центрі якої перебуває вже людина, а не організаційна структура [43, 168, 206].

Сучасна теорія – модель нового публічного управління (New Public Management) орієнтована на ефективне функціонування всієї системи політичних інституцій через впровадження стратегічного управління, скорочення державного сектора, підвищення якості державних послуг, формування стилю «ефективного» управління. Тобто, в теорії «державного менеджеризму» головним є досягнення результату (отримання прибутку, економічного ефекту). Розвиток цієї теорії набув у концепції публічного управління - Good govenence, де особлива увага приділяється процесу комунікації.

Таким чином тенденції управління суспільством в умовах глобалізації і децентралізації економіки, розширення повноважень ринку орієнтовані на застосування методів публічного управління та адміністрування економіки, які спираються на систему методів прямої і непрямої дії (принципи, способи, прийоми, правила та засоби державного впливу на соціально-економічний розвиток країни). Слід відзначити, що методи непрямої дії досить ефективно використовуються в країнах ЄС, США, Японії, Сінгапурі та ін. Прогнозується, що з побудовою правової економічно розвиненої і стабільної держави, вони поширяться і в діяльності вітчизняних органів управління [175].

До методів непрямої дії відносяться правові та економічні. Правові методи – система законів та законодавчих актів, що регламентують діяльність суб'єктів ринку і визначають правовий простір. Суттю правових методів публічного управління є юридичний вплив на соціально-правову сферу та її окремі елементи у процесі впорядкування суспільних відносин, основним учасником якого є державна влада.

Економічні методи державного регулювання економіки пов'язані зі створенням державою фінансових чи матеріальних стимулів, здатних довгостроково впливати на поведінку та економічні інтереси суб'єктів ринку шляхом розробки і впровадження оптимальної податкової, бюджетної, грошово-кредитної, інвестиційної, інноваційної, амортизаційної, структурної, інформаційної і економічної політики. Ефективність соціально-економічних реформ визначається характером впливу з боку держави на розвиток соціально-економічних процесів.

Кризова ситуація, що склалася у сфері фізичної культури і спорту суттєво залежить від ефективності публічного управління. Державне і муніципальне регулювання сфери фізичної культури і спорту засновані на методах прямої дії, де є тільки державна відповідальність за фізичний стан людини і, відповідно, формуються стандартні види і форми фізкультурно-спортивних практик, необґрунтовано застосовуються (копіюються) світові технології управління без урахування культурних традицій, ментальності, які притаманні українському суспільству. Крім того, у процесі децентралізації деякі функції щодо розвитку сфери фізичної культури і спорту передані на місцеві рівні, але фінансування цих функцій не завжди відбувається у повному обсязі. Така ситуація не сприяє наданню якісних фізкультурно-спортивних послуг, заохоченню населення до фізичної активності, занять фізичною культурою і спортом, що негативно впливає на стан здоров’я людини [175].

Технологічне відставання України від розвинутих країн зростає, структура економіки України залишається деформованою, посилюється залежність від коливань кон’юнктури світового ринку. Науково-технічний, інноваційний і кадровий потенціал, людський капітал країни продовжує деградувати, зростає хвиля інфляції. Україна в рейтингу "Індекс економічної свободи (Index of Economic

Freedom) 2017 року" обіймає 150 місце серед 180 країн-учасниць з показником 51,9 балів із 100 - свідчать результати щорічного дослідження американського The Heritage Foundation. "Україна займає останнє місце серед країн Європи, а її загальний бал нижчий регіональних і світових середніх", - констатують укладачі рейтингу [7]. Крім того, виникають певні проблеми соціально-економічного становища українського суспільства: демографічна криза, знецінення традиційних моральних цінностей, погіршення стану здоров’я населення нерозривно пов’язані з невідповідністю вимогам сучасності та світовим стандартам механізмів управління та ресурсного забезпечення сфери фізичної культури і спорту, і головне, відсутністю мотивації щодо підвищення фізичної активності.

Недостатній рівень фізичної активності населення - це світова проблема, яка негативно впливає на рівень здоров’я людини, тривалість життя і в цілому на економічний розвиток (успіх) держави. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), глобальні витрати, пов'язані з недостатньою фізичною активністю, обчислюються майже у 70 млрд. дол. США у вигляді прямих витрат на медичну допомогу, з яких 14 млрд. дол. США у зв'язку зі зниженням продуктивності праці. Регулярна фізична активність має ключове значення для профілактики і лікування неінфекційних захворювань, які є причиною 71% всіх випадків смерті в світі. Відсутність фізичної активності була визначена як четвертий провідний фактор ризику глобальної смертності, через який налічується 6% смертей у світі. Так, за останніми даними ВООЗ, у 2017 році поширеність недостатньої фізичної активності в Україні серед дорослих віком від 18 років, становила 14,4% [286]. При цьому, результати всеукраїнського опитування свідчать, що достатній рівень фізичної активності мають лише 3% населення віком від 16 до 74 років, середній рівень - 6%, низький рівень - 33% [9,10].

Удосконалення системи публічного управління фізичною культурою і спортом в умовах динамічних змін потребує впровадження сучасного інструментарію, методів, моделей, технологій, які відповідають потребам населення з урахуванням ефективного використання внутрішніх ресурсів сфери фізичної культури і спорту. В умовах глобалізації і децентралізації економіки актуальним

стає питання застосування таких методів управління як переконання, стимулювання і заохочення. Ці методи є взаємодоповнюючими і взаємопов'язаними, мають об'єктивний характер, між ними існує діалектична єдність, ступінь їх використання визначається рівнем розвитку суспільних відносин [296, 256].

Так, наприклад, заохочення – спосіб впливу, що через інтерес, свідомість направляє волю людей на здійснення корисних, з погляду заохочуючого, справ. Заохочувальний вплив сприяє виникненню інтересу до здійснення визначених справ, одержанню матеріального, морального та іншого схвалення.

Переконання — особливий засіб правового впливу. Він полягає в тому, щоб суб'єкти публічного управління додержувалися певних вимог внаслідок їх внутрішнього визнання, а не через сліпе підкорення велінням влади. Основними формами переконання, що застосовуються в публічному управлінні, є: організація державних і громадських заходів, спрямованих на вирішення конкретних завдань (облік, контроль, прийняття необхідних документів, проведення конференцій, семінарів, круглих столів); виховання (економічне, правове, моральне та ін.) та особистий приклад; роз'яснення завдань публічного управління (усне чи через засоби масової інформації); інструктаж осіб підпорядкованого апарату і громадськості з питань найбільш дійового виконання поставлених завдань.

В умовах зменшення впливу держави на політичні, економічні та соціальні процеси виникає необхідність застосування нових форм управління в публічному секторі. Старі способи управління, що базувались на широкому застосуванні владних повноважень, командах, наказах, жорсткому адмініструванні повинні бути замінені мотивуванням результативності надання публічних послуг, пріоритетом ринкових інструментів регулювання економіки, інноваційністю програмно-цільових стратегій покращення якості життя населення. Тобто, сучасний спосіб управління суспільством передбачає, насамперед, докорінну зміну формату відносин між владними структурами і людиною, побудову ефективної системи публічного управління фізичної культури і спорту в умовах децентралізації економіки, адекватної українським реаліям, традиціям, культурі і з урахуванням кращих світових практик [206, 256].

На сучасному етапі розвитку політика багатьох держав світу побудована на розумінні того, що сфера фізичної культури і спорту має великий потенціал для сприяння з одного боку, стійкому економічному розвитку та створенню нових робочих місць, завдяки позитивному впливу на соціальну інтеграцію, освіту, підготовку кадрів, охорону здоров'я, соціальне забезпечення. З другого, побудова дієвого управлінського механізму розвитку спорту у формуванні здорової, спортивної, конкурентноспроможньої людини і нації в цілому.

Результати проведеного дослідження щодо рівня фізичної активності людей в державах Євросоюзу свідчать про те, що показники кількості осіб, які займаються різними видами фізичної активності (віком від 15 років і старше), знаходиться на рівні – 14%. При цьому виявлено, що у більшості європейських державах найбільша кількість фізично активних осіб відноситься до групи з найбільшим доходом. Зауважимо, що на даному етапі, у більшості держав Євросоюзу основне фінансування спорту здійснюється місцевими урядами, однак і населення збільшило свої витрати на заняття спортом майже на 25 % у 2017 році в порівнянні з попередніми роками [296, 174].

Така тенденція характерна і для інших країн світу: чисельність фізично активного населення Канади у 2017 році знизилась на 5% у порівнянні з минулим роком склала 72%, з яких 90% група з найбільшим доходом [296]. В США кількість фізично активних осіб (у віці від 18 років і старше) дорівнювала у 2017 році 50,9%, що на 3% менше ніж у 2016 р., при цьому населення, що має найбільший дохід склало 58,9% [296]. В Австралії, фізично активне населення у 2017 р. склало 60,2%, що на 5% нижче ніж у минулому році [296].

Отже, в світі існує загальна тенденція зниження кількості фізично активних людей. Для вирішення даної проблеми, Європейська комісія визначає фізичну активність, що сприяє зміцненню здоров'я, основою своєї спортивної діяльності. Організація спорту в Європі на основі некомерційних клубів зміцнює активну громадянську позицію, тому виявляються ключові проблеми для некомерційних спортивних організацій, до того ж, вважається, що в спорті рівні можливості і відкритий доступ до спортивної інфраструктури може бути гарантовано лише

шляхом активної участі громадськості. При цьому, стійке фінансування спорту, і в першу чергу спорту для всіх – є одним з пріоритетів ЄС.

Забезпечення державного і приватного фінансування на більш надійній основі зосереджує увагу на трьох основних напрямках: зміни у нормативно-правовому полі (законодавство про конкуренцію, правила державної допомоги, стан внутрішнього ринку, податкова політика); залучення фінансово-інвестиційних партнерів, стейкхолдерів, інвестиційних організацій, фондів ЄС під цільові програми; обмін передовим досвідом між різними організаціями і державами ЄС.

Сучасні тенденції глобалізації та технологізації економіки включають інтеграцію ринків, посилення ефекту масштабу, збільшення можливостей прибуткового функціонування корпоративних структур. Одночасно знижується можливість дій національних урядів, відбувається збільшення інформаційного потоку. Уряди стикаються з неструктурованою інформацією, яку потрібно упорядкувати, систематизувати та підготовити для прийняття рішень. Нові вимоги до формування системи управління державою пов’язані з процесом узгодження інтересів та координації зусиль в системі “держава – наука – громадськість – бізнес” як основних інститутів ринкової економіки. Такий підхід забезпечить успішний рух до заданих системою управління цільових векторів та досягнення етапних стратегічних і тактичних завдань економічних систем різних ієрархічних рівнів з урахуванням нових тенденцій економічного розвитку.

Спортивна індустрія є важливою галуззю економіки багатьох країн. До неї залучені значні інвестиційні ресурси, велика кількість працівників, волонтерів, матеріальні та інформаційні ресурси у виробництві спортивного продукту, які створюють відповідне емоційне середовище та сприяють здоровому способу життя людей. У теперішній час ступінь розвитку спортивної індустрії є одним із факторів, що впливає на темпи розвитку суспільства, рівень і якість життя населення, ділову активність. Сучасні дослідження показують, що у людей, які систематично займаються фізичною культурою і спортом, продуктивність праці та трудова дисципліна значно вище, що сприятливо позначається на виробництві в цілому [16, 40]. Окрім підвищення якості продуктивних сил суспільства, здоровий спосіб життя

та фізична активність як засіб соціально-економічного зміцнення країни проявляється й у багатьох інших сферах людської діяльності. Наприклад, позитивно впливаючи на стан здоров’я людини, фізична активність сприяє приросту найбільш цінного з усіх багатств держави – дієздатного населення, що, в свою чергу, збільшує добробут самої держави. Розглядаючи даний аспект впливу на економіку, необхідно відзначити, що цю роль виконує насамперед фізичне виховання, популяризація здорового способу життя та фізичної активності, основною метою яких є профілактика захворювань та оздоровлення населення.

У світовій та вітчизняній економічній науці в останній час поширюється соціально-економічні підходи до оптимізації економічних систем різних рівнів, шляхом підвищення ефективності взаємодії держави, науки, громадськості та бізнесу (Андрефф В., Геєць В., Двігун А., Лібанова Е., Портер М. та ін). Однак багато теоретичних і практичних питань щодо організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії в умовах швидкісних змін лише в останні роки починає ставати предметом економічних досліджень.

Сучасна ситуація у сфері взаємодії держави та бізнесу в Україні характеризується, з одного боку, визнанням представниками державних структур, бізнес-сектору та науково-експертного співтовариства високої актуальності стимулювання міжсекторної співпраці, появою успішних управлінських моделей і позитивних результатів державно-приватного партнерства, посиленням інституційних передумов підвищення ефективності взаємодії державного та комерційного секторів в межах повного спектра державно-владних повноважень (включаючи управлінські функції органів влади та функції надання послуг) і реалізації управлінських цілей влади та бізнесу; з іншого боку, відсутня системність у вирішенні виникаючих проблем, недостатньо чітко окреслений механізм управління перетвореннями відносин держави і бізнесу в контексті стимулювання соціально- економічного розвитку.

У той же час, різноманіття видів взаємодії, наявність суперечливих економічних інтересів потенційних суб'єктів управління, недостатньо сформований інституційний простір ринкової економіки в Україні вимагає розробки

комплексного механізму управління взаємодією органів державного (територіального) управління, наукових установ, громадськості та бізнесу.

У розвиненому громадянському суспільстві для стабільної і динамічної діяльності між основними елементами має бути певна єдність і взаємодія не тільки в короткостроковому періоді, але і на тривалих історичних відрізках. В Україні процес формування громадянського суспільства ще незакінчений, тому існують суперечності як між його різними сегментами, так і всередині них.

В сучасних економічних умовах важливою проблемою є формування ефективної економічної політики розвитку спортивної індустрії, що відповідає вимогам прискореного інноваційного розвитку. Цей процес пов’язано з використанням інтегрованих форм взаємодії і встановлення партнерства. Тому з метою активізації інноваційного розвитку пропонуються інституційні форми об’єднання організацій (наприклад, кластерні структури, технопарки, технополіси та ін.) з метою отримання економічних, виробничих, комунікаційних, інфраструктурних, соціальних переваг для учасників об’єднання. Цей підхід є дієвим інструментом, який забезпечує інтенсивний інноваційний розвиток на підставі формування оптимальної і ефективної взаємодії влади, науки, суспільства та бізнесу.

Традиційні підходи організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії сконцентровані на регулюванні змін та повільному стимулюванні її розвитку. На рівні національної економіки немає поняття «спортивна індустрія», а роль недержавних спортивних організацій (федерацій, спортивних товариств та ін.), які відповідають за розвиток видів спорту, з позицій світових тенденцій (стандартів) зведена до мінімуму. Крім того, організаційне забезпечення розвитку спортивної індустрії не відповідає сучасним вимогам, що відображено у тенденціях – зниження досягнень вітчизняних спортсменів на престижних міжнародних змаганнях (олімпійські ігри, чемпіонати світу та Європи і ін.), низькому рівні залучення населення до спортивно-оздоровчого руху – лише 14% (для порівняння: у скандинавських країнах – 85%) [58]. Україна в рейтингу за рівнем здоров'я населення за 2019 р., який склав Bloomberg на підставі даних Всесвітньої організації

охорони здоров'я, відділу народонаселення ООН та Світового банку посіла 93 позицію зі 169 країн і територій [295].

У зв’язку з цим є потреба щодо формування такої моделі організації економіки, яка б забезпечувала підвищення ділової активності, стимулювала впровадження ефективних бізнес моделей, бізнес процесів, зміцнення взаємозв’язків внутрішніх акторів та створення умов подальшого інтенсивного розвитку [45, 126]. Відповідно до цього сучасна модель організації економіки повинна відповідати наступним вимогам: гнучкість; адаптивність; привабливість для інвесторів; конкурентоспроможність; стимулювання створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу; забезпечення стійкого інтенсивного інноваційного розвитку [182].

З метою прискореного інноваційного розвитку держави-лідери впроваджують кластерну модель організації економіки, яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність національної економіки, посилити її інноваційну складову та взаємодію влади, науки, бізнесу і громадськості, зміцнити людський капітал. Вплив кластеризації на безпеку інноваційного розвитку реалізується через забезпечення умов для зниження загроз та формування сприятливого марко-, мікросередовища національної (регіональної) економіки.

Досвід багатьох європейських країн свідчить про те, що в сучасних умовах держава відіграє значну роль у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку фізичної культури та спортивної індустрії. Активна політика держав у цій сфері обумовлюється інтересами, які полягають у створенні умов для збереження генофонду країни шляхом залучення населення до здорового способу життя, забезпечення сприятливих умов для відтворення сукупної робочої сили, використання досягнень вітчизняних спортсменів на престижних міжнародних змаганнях з метою створення та підтримки позитивного іміджу країни, виховання патріотичних почуттів у громадян. Тому впроваджуються спеціалізовані маркетингові програми з популяризації здорового способу життя та фізичної активності протягом життя. У цьому процесі активну участь приймають

представники бізнесу, вкладаючи свої ресурси у популяризацію та підтримку спортивно-оздоровчого руху.

В останні роки логічним продовженням здобутків теорії і практики управління організаціями спортивної індустрії є їх пристосування до особливостей сучасного розвитку національної економіки. Більшість розробок присвячена формуванню дієвої стратегії розвитку спортивної організації шляхом поєднання механізмів стратегічного, антикризового, інноваційного, інвестиційного менеджменту й управління ризиками. Нові проблеми в управлінні пов’язані з швидкими темпами змін у технологіях, економіці, умовами господарювання та разом з встановленням нових сучасних соціальних стандартів.

Держави-лідери вважають пріоритетом розвиток високотехнологічних інноваційних кластерів у сферах машинобудування, біотехнології, електроніки, енергетики, спорту та фізичної активності населення. В Україні особливість розвитку кластерів як об’єктів інноваційної природи в основному орієнтовані на традиційні галузі промисловості (будівництво, агропромисловість, металургія та ін.).

Аналіз українського законодавства не дає відповіді на питання, що таке кластер, кластеризація, незважаючи на активне використання цих понять в ІТ-сфері, енергетиці, машинобудуванні та інших секторах. В Україні більшість кластерних організацій обирають організаційно-правову форму – асоціації.

Вважається оптимальним варіант, коли організації об’єднуються у кластери самостійно, без втручання влади. У будь-якому разі кластерні ініціативи починаються лише тоді, коли кластерні об’єднання вже існують, хоча й не формалізовані як окремий корпоративний суб’єкт. Наявність кластеру означає, що вони пройшли перевірку ринком.

Переваги кластеризації економіки – посилення партнерства «влада – наука – громадськість – бізнес», оцінка слабких та сильних сторін розвитку національної (регіональної) економіки, збільшення платників податків, зниження залежності від бюджетного фінансування.

Вигодою для бізнесу є використання людського капіталу та інфраструктури території (регіону, міста), доступ до досліджень та рекомендацій наукових центрів, зниження витрат, вихід на нові ринки. Конкурентоспроможність кластеру забезпечується завдяки активності учасників, яка заснована на впровадженні інновацій, а не на їх "імітації". Саме тому рівень витрат на наукові дослідження і розробки, патентна активність і доля впроваджених патентів у кластерів вище. Ефективна інтеграція заснована на тісному співробітництві з постачальниками, покупцями, які розглядаються як важливі джерела інноваційних ідей. Спортивний кластер використовує поєднання сфокусованості та задоволення конкретної ринкової потреби у якісному спортивному продукті.

Організаційні умови формування спортивного кластеру наступні:

8. Наявність сукупності організацій, взаємодіючих у межах бізнес-процесів, які використовують конкурентні переваги території (регіону, міста) та орієнтовані на динамічній розвиток.

9. Функціонування значної кількості малих та середніх організацій, що використовують різні, але з загальними характеристиками технології та/або які спеціалізуються на виробництві окремого спортивного продукту.

10. Наявність наукових організацій з високою підприємницькою культурою (дослідницькі та освітні організації).

11. Доступ до кваліфікованого персоналу, вільної спортивної інфраструктури (обладнання, приміщення) для суспільного використання.

12. Розвинута інфраструктура, яка підтримує розвиток та включає технопарки, бізнес-інкубатори, інформаційно-аналітичні центри, зони розвитку, агентства по розвитку комунікацій та ін.

13. Допоміжні організації (професійні асоціації, консалтингові агентства), які забезпечують учасників кластеру сервісами і комунікаціями та координацією взаємодії у сфері наукових досліджень, розробці та впровадженні інноваційних проектів та ін.

14. Національна (територіальна) політика підтримки та розвитку спортивних кластерів.

Організації спортивної індустрії у містах виконують локально-географічні (регіональні, місцеві) завдання, обслуговують визначену територію та мають єдину цільову організаційно-технологічну структуру. Їх діяльність і розвиток у часі та в економічному змісті зменшує пряму соціальну функцію, з обмеженням впливу зовнішнього середовища та державних органів управління. Тому і тактичні, і стратегічні завдання в нових умовах організації вирішують самостійно. В організаціях спортивної індустрії, за нашим переконанням, найбільш ефективно використовувати два взаємопов'язаних методи управління економічним станом та забезпеченням процесу саморозвитку: балансовий механізм та метод стратегічного проектування.

На рис. 5.1 виділено три напрямки впровадження інновацій (економічне, управлінське, організаційне).

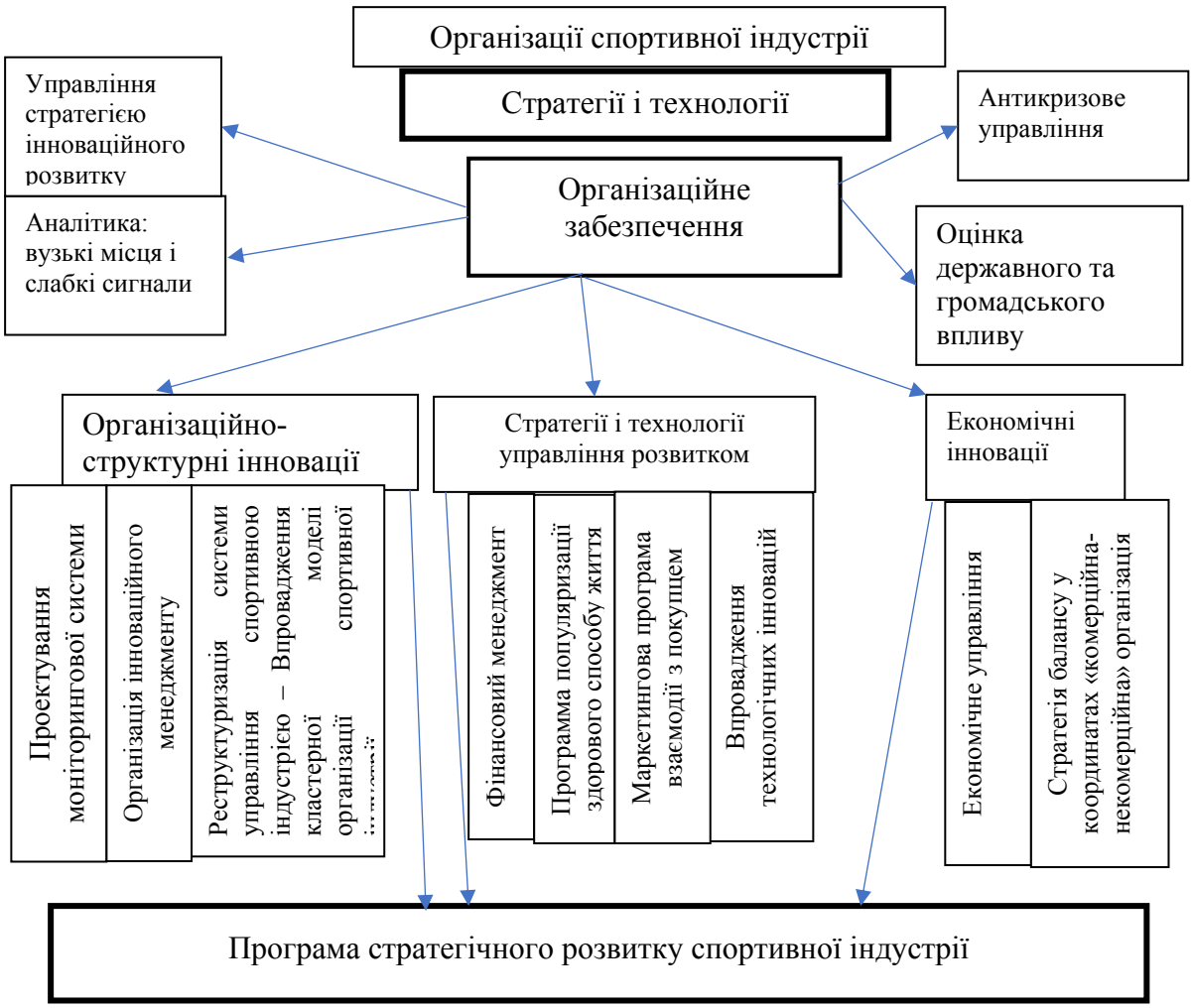


Рис. 5.1. Структурна модель організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії

Також зазначено, що методичний алгоритм оцінки впливу користувачів на ціноутворення та їх вимоги до якості спортивного продукту (маркетингові дослідження), спортивно-оздоровчі програми (аналітичний підхід) та включення в структуру організаційного забезпечення інноваційного, фінансового та маркетингового менеджменту дозволяють створити базу для реалізації програмного забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії в довгостроковому періоді, ефективно використовуючи потенційні можливості організацій (трудові, матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інші ресурси).

У динаміці ринкової економіки важливе значення має виявлення «слабких сигналів» негативного впливу на організацію та розробку антикризових заходів захисту, тобто формування блоку антикризового управління. Суть його у тому, що загроза кризи діагностується ще на ранніх стадіях її повернення і, відповідно, дозволяє своєчасно задіяти спеціальні фінансові механізми захисту і впровадити процедури адаптації та реагування на зміни.

У завданні організаційного забезпечення розвитку спортивної індустрії суттєву роль грає діагностика фінансово-господарського стану організацій. Для цього застосовуються спеціальні методи - стратегічні та оперативні. Діагностика стратегій дозволяє оцінити ефективність можливих варіантів розвитку організацій спортивної індустрії, визначити їхню позицію на ринку, оцінити сильні та слабкі сигнали, які поступають із внутрішніх та зовнішніх середовищ. Інформація, отримана в процесі такої діагностики, надає можливість формувати ефективну стратегію розвитку спортивної індустрії відповідно до ринкових умов господарювання. Однак, спортивні організації здійснюючи оперативну діяльність, повинні навчитися швидко реагувати на нову ситуацію. У зв'язку з цим здійснюється оперативна діагностика фінансово-господарського стану та ефективності роботи систем управління. Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності організацій дозволяє відслідковувати основні показники діяльності організацій у короткостроковому періоді та своєчасно реагувати.

5.2. Формування та реалізація кластерної моделі управління розвитком спортивної індустрії

Соціально-економічний розвиток сучасного суспільства відбувається в умовах комплексного інтенсивного впливу процесів глобалізації та децентралізації, інформатизації та цифровізації, стратегій розвитку та поведінкових моделей економічних суб'єктів. Головним напрямком державної політики є забезпечення ефективності діяльності економічних суб’єктів, управління процесом узгодження інтересів та координації зусиль держави, бізнесу, громадськості та науки.

Досвід розвитку держав-лідерів показує, що найбільш ефективним підходом у побудові системи економічного управління державою є кластерний. Перевага такого підходу: можливість концентрації зусиль економічних суб’єктів у створенні доданої цінності, формування нових умов розвитку традиційних і нових секторів економіки.

Світовий досвід розвитку кластерного підходу свідчить про позитивну динаміку, що відбувається у певних галузях і секторах економіки. Такому розвитку сприяє загострення конкуренції на ринку ресурсів (людських, енергетичних, інвестиційних) між крупними організаціями та середнім і малим бізнесом. З метою стратегічного розвитку кластера у побудові державної політики враховуються механізми стимулювання інновацій, створення робочих місць, рівень розвитку інфраструктури, сучасні методи економічного управління розвитком промисловості, сільського господарства, енергетики, спортивної індустрії та ін. Тому впровадження кластерного підходу в практику управління є актуальним питанням у процесі формування державної політики, орієнтованій на економічне зростання та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегічного розвитку спортивної індустрії, взаємодії держави, громадськості, бізнесу та науки у контексті сучасних тенденцій функціонування світової та національної економіки є праці вітчизняних і зарубіжних вчених: В. Андреффа [241], Л. Гліненко [37], А. Двігун [44], М. Кізіма [91], Ф. Котлера [103], М. Портера [170] та ін. Однак, багато теоретичних і практичних питань щодо стратегічного розвитку економічних систем

в умовах турбулентного середовища потребують подальшого дослідження і вдосконалення. Важливим є визначення кластерного підходу у стратегічному розвитку спортивної індустрії, розробка оптимального механізму взаємодії в системі: «держава – громадськість – наука – бізнес», який дозволить підвищити ефективність спільної діяльності економічних суб'єктів спортивної індустрії.

Кластер розглядається як самостійна економічна система, інтегрована структура, яка суттєво впливає на розвиток економіки в цілому. Відповідно до цього постановка наукової задачі полягає у визначенні ролі кластерного підходу до стратегічного розвитку спортивної індустрії, розробці організаційно-структурної моделі спортивного кластеру.

Спорт давно вже став міжнародним культурним явищем, втіленням соціальних цінностей, патріотизму, успіху і слави, має позитивну динаміку зростання. На сучасному етапі відбувається становлення глобальної спортивної економіки, що охоплює крім основних видів діяльності, забезпечуючи: виробництво спортивних товарів та послуг, спортивну медицину і фармацію, спортивне право, спортивні ЗМІ та ін, що в цілому формує напрямок економіки - спортивну індустрію. Одночасно народжується і єдина світова культура спорту - культура комерційна, формується світова спортивна еліта – союз власників фірм - виробників товарів і розваг, очільників міжнародних спортивних організацій, спортсменів світового рівня.

Як у практичній діяльності, так і у спеціальній літературі з питань спортивної індустрії зустрічаються різні визначення терміну «спортивна індустрія». До цих визначень додається зростаючий різновид нових, що вводяться у в спортивно-економічний понятійний апарат в період значних суспільних змін.

Одним з перших, хто використовував поняття «спортивна індустрія», став Ф. Шааф [228]. Автор розглядає виробничі відносини, що складаються між людьми в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання тих специфічних продуктів, які виробляються в спортивної індустрії. Специфіка спортивного продукту полягає в тому, що його носієм завжди буде тільки людина. Тобто, в спортивній індустрії

складаються економічні відносини між економічними суб'єктами з приводу використання спортивних продуктів.

Спортивна індустрія охоплює і відносини з приводу проведення спортивних змагань, трансферних угод, надання спортивно-оздоровчих послуг, управління спортивними спорудами, спонсорства, продажу прав на телетрансляції, наукової діяльності в сфері спорту, підготовки кадрів. Крім того, останнім часом в спортивну індустрію включають численні квазі-ринки, які використовують у своїх інтересах потенціал спорту.

Слід також розрізняти поняття «спортивна індустрія» і «індустрія спорту». В першому випадку включені не тільки види діяльності, які пов'язані безпосередньо з фізичною активністю людей, а й з виробництвом, торгівлею, медициною, ставками і т.п. Під індустрією спорту розуміють виключно ту частину відносин, які виникають у зв'язку з тренуваннями і змаганнями. Спортивна індустрія відіграє важливу роль у розвитку індустрії спорту (спорту для всіх, спорту вищих досягнень), забезпечуючи сучасними і доступними спорудами, обладнанням, спортивними товарами і послугами. Основними продуктами спортивної індустрії є: спортивні події; спортивно-оздоровчі послуги для всього населення, формування позитивного іміджу держави на міжнародному рівні.

Таким чином, під терміном «Спортивна індустрія» розуміємо частину національної економіки, яка пов'язана з виробництвом, просуванням і збутом спортивних товарів, послуг, обладнання та ін., формуванням позитивного іміджу держави на міжнародному рівні, організацією і проведенням спортивних подій.

Тобто, спортивна індустрія є специфічною сферою діяльності, що зумовлено результатами людської діяльності та розвитку спортивно-оздоровчих послуг, які спрямовані на досягнення бажаного психофізіологічного, емоційного стану людини. Зважаючи на різноплановість спортивного продукту, їхніми покупцями є окремі особи, суб’єкти господарської діяльності, певні соціальні інститути та держава, які намагаються використати досягнення своїх спортсменів на найпрестижніших міжнародних змаганнях з метою поліпшення свого міжнародного іміджу.

Слід відзначити, що для держави пріоритетним завданням є підтримка та зміцнення здоров’я населення країни, однім із дієвих чинників чого є організації спортивної індустрії. За часів командної системи одне із провідних місць у спортивно-оздоровчому розвитку посідали добровільні фізкультурно-спортивні товариства, які відігравали помітну роль в організації спортивно-оздоровчої діяльності серед населення (проводили масові спортивні змагання, здійснювали підготовку спортсменів високої кваліфікації). Головним джерелом їх фінансування були цільові кошти галузевих профспілок та членські внески.

На сьогодні стан здоров`я населення України можна вважати кризовим: з 1991 р. смертність в країні перевищує народжуваність; середня тривалість життя, очікувана при народженні, є чи не найнижчою за останні десятиліття; різниця у середній тривалості життя при народженні між чоловіками і жінками у багатьох регіонах країни досягає 10 і вище років, що перевищує біологічну розбіжність і відображає надсмертність чоловіків. Причинами кризи є: відсутність у значної частини населення навичок здорового способу життя; деструкція суспільства і незадовільне матеріальне становище населення; негативний вплив навколишнього природного середовища; не завжди достатня і доступна медична допомога. За даними Всесвітньої організації охорони здоров’я, в 2019 році за рівнем стану здоров’я українці перебували на 93 місці із 169 країн світу. В Україні щороку від серцево-судинних захворювань помирають тисячі українців. Регулярні заняття фізичною культурою допомагають знизити рівень захворюваності на хвороби серцево-судинної системи до 36 %, зменшити негативний вплив на організм людини шкідливих звичок, підвищити рівень стресостійкості та уникнути проявів асоціальної поведінки, сприяти розвитку людини.

В Україні відбувається формування національного ринку спортивних продуктів. Основні характеристики цього ринку наступні:

7) Низький рівень попиту на спортивний продукт. В Україні станом на 2020 р. спортивно-оздоровчою діяльністю займається 14,7 % загальної чисельності населення країни (2018 р. – 14,3 %; 2017 р.– 13,7 %) [290]. Причиною цієї ситуації можна відзначити наступні чинники: низький рівень доходів населення, обмежений

фонд вільного часу активного населення, відсутність реальних економічних стимулів зміцнення здоров'я;

8) Обмеженість пропозиції та невисока якість спортивного продукту внаслідок низького рівня матеріально-технічного, кадрового, наукового, організаційного, маркетингового, нормативно-правового, інформаційного забезпечення спортивної індустрії;

9) Повільні темпи формування необхідних елементів галузевого ринку (фінансова підтримка, залучення інвесторів, побудова сучасної інфраструктури).

Характер функціонування економіки України не сприяє створенню ринкових засад розвитку сфери фізичної культури і спорту. Економіка країни не досягла такого рівня розвитку, коли бізнес стає зацікавленим у виробництві якісного спортивного продукту. Про це свідчить невелика кількість спонсорів та їх низька активність у підтримці організацій спортивної індустрії.

У розвинутих країнах (Німеччина, Франція, США та ін.) з метою забезпечення ефективними інструментарієм та механізмами економічних суб'єктів здійснюється цільова кластерна політика У європейській класифікації кластерів виділено 38 кластерів (спортивні товари, розваги, освіта, туризм, біотехнології, ІТ-технології, енергетика та ін.). На території ЄС понад 2 тисячі кластерів. У США на кінець 2019 року в кластерах було задіяно 57% всього працездатного потенціалу країни, а їх частка у ВВП склала 61%. Програми з розвитку кластерів мають понад 75 країн світу [289]. Порівняно зі світом в Україні досі немає чіткого нормативно-правового поля щодо формування кластерної політики.

Починаючи з 1970 р., розвинутими країнами в практику управління впроваджується кластерна модель розвитку економіки. Ця модель пов'язана з процесами дезінтеграції вертикально-інтегрованих організацій, основними чинниками яких стало підвищення складності у виробництві продукції та неефективність концентрації виробничих площадок у рамках однієї організації. Альтернатива – створення кластеру (співпраця різних виробників на взаємовигідній основі).

М. Портер дає наступне визначення кластеру – це група взаємопов’язаних організацій, які діють у визначеній сфері та взаємодоповнюють друг друга [170]. У приведеному визначенні кластеру акцентується увага на тому, що він є частиною єдиної системи.

Європейською практикою реалізації кластерної політики напрацьовано певні методи (форми) державної підтримки розвитку кластерів, а саме:

- Пряме фінансування (субсидії, займи);
- Пільгове оподаткування (податки, митні збори);
- Цільові дотації на наукові дослідження та впровадження інновацій;
- Створення венчурних (ризикових) фондів;
- Програми пошуку та залучення інвесторів та ін.

Спортивні кластери близькі до визначення потенційних кластерів, у яких істотні передумови формування кластеру навколо базових секторів.

Під спортивним кластером розуміється об’єднання організацій на підставі кооперативних, коопетиційних та конкурентних зав’язків, які відрізняються можливістю взаємного підсилення конкурентних переваг за рахунок досягнення синергетичного ефекту. У цьому випадку спортивний кластер формується з чітко визначеним єдиним центром (ядро кластеру), потужною кооперацією і коопетицією та об’єднує малі та середні організації. Такий підхід до формування поняття «спортивний кластер» характеризується, по-перше, самостійністю та економічним інтересом у створенні, по-друге, наявністю інноваційних основ функціонування. Тобто, спортивний кластер це мережева структура, яка включає владні інститути, бізнес-спільноти, громадськість, науку та сконцентровані навколо ядра (центра) конкурентоспроможної діяльності.

Слід відзначити, що держава не ініціює створення кластеру, але створює умови розвитку кластеру («правила гри») за допомогою податкової, бюджетної, кредитної, митної політики, створення та підтримка науково-дослідних центрів, спортивної інфраструктури. Таким чином, у формування кластерного підходу у стратегічному розвитку спортивної індустрії виокремимо принцип – тісний взаємозв’язок та взаємодія між бізнесом, владою, наукою і громадськістю (рис. 5.2).

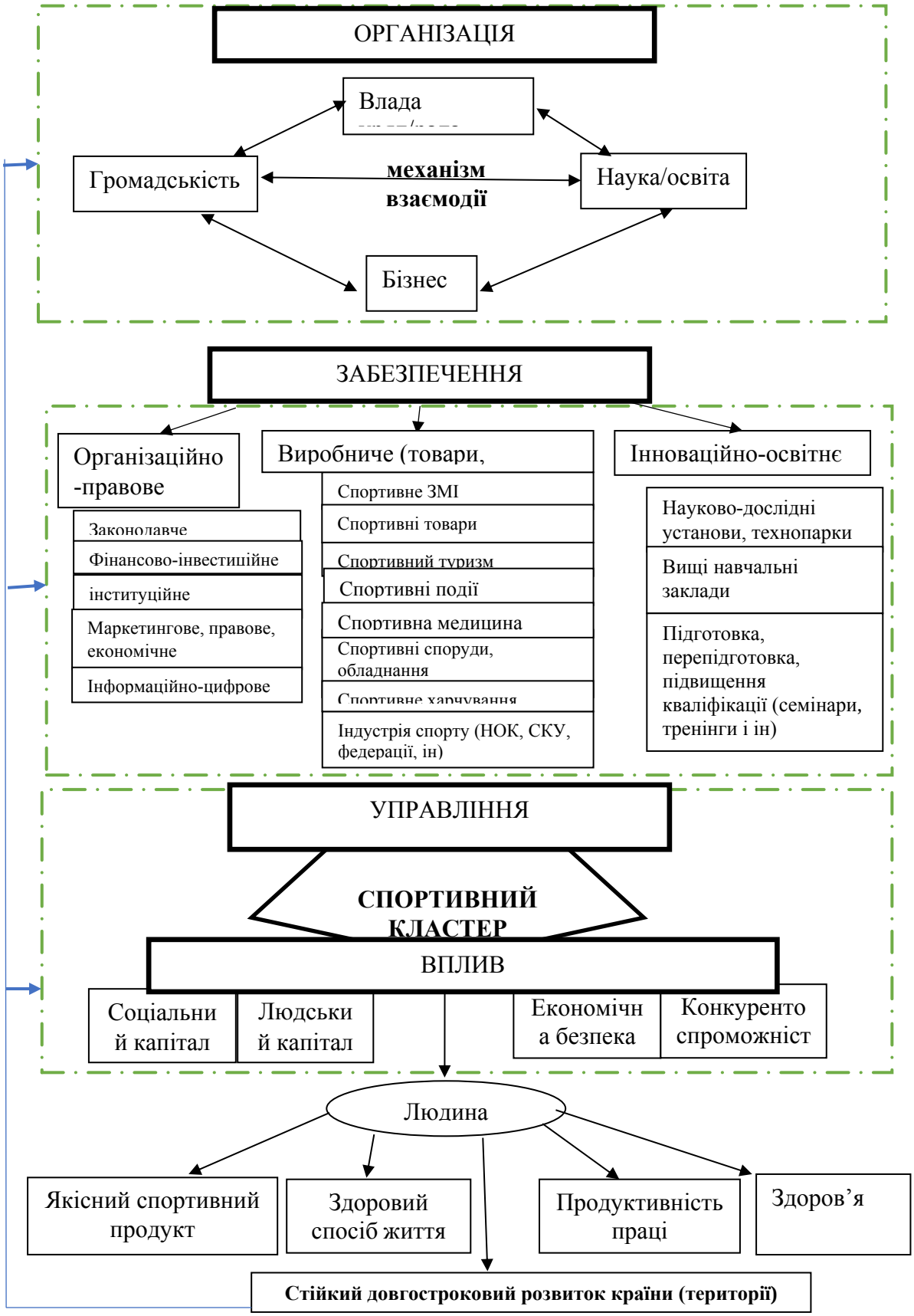


Рис. 5.2. Організаційно-структурна модель спортивного кластеру

Механізм взаємодії в системі «держава – громадськість – наука – бізнес» пропонується розуміти як сукупність принципів і методів, економічних та правових

форм, технологій, організаційних структур за допомогою яких, будуються між секторальні відносини, і проявляється в конкретних формах економічних відносин. В межах загального механізму взаємодії пропонується виділяти спеціалізовані механізми, а саме, правовий, фінансовий, економічно-адміністративний, організаційно-інфраструктурний та інформаційно-комунікаційний.

Таким чином, кластерний підхід стратегічного розвитку спортивної індустрії дозволить скоординувати спортивну політику держави. Так, як розвиток кластерів «знизу» та аналіз умов розвитку малих та середніх організацій, визначення тенденцій та перспектив їх розвитку критично важливі для реалізації кластерного підходу у спортивній галузі.

Глобалізація, інформатизація та децентралізація економічних процесів ставить складні виклики перед урядами різних країн щодо побудови актуальних систем управління державою. Це зумовлює формування нових цільових установок і механізмів не тільки в поточній діяльності, але й в стратегічному управлінні розвитком галузей та секторів економіки, підприємств та організацій. У сучасних умовах господарювання економічні суб'єкти самостійно формують свої активи, впроваджують інновації, інноваційні технології у виробничий процес. Для більшості українських підприємств та організацій характерним є висока ступінь зношеності основних фондів, ресурсозатратність, невисока якість продукції та послуг, низький рівень заробітної платні, нестача висококваліфікованих фахівців, недостатнє фінансування та можливість залучати інвестиційні ресурси, недосконаліть законодавства, що в цілому негативно впливає на їх конкурентоздатність, а відповідно і на стійкій довгостроковий розвиток.

Можливо не всі ці ознаки трансформацій, але більшість із них характерні і для організацій спортивної індустрії, які виконуючи соціальну функцію формують суспільну свідомість здорового способу життя. З метою підвищення ділової активності впроваджуються такі моделі економічного зростання та розвитку, як: вільні економічні зони, технопарки, технополіси, індустріальні парки, кластери. Основна мета цих моделей – концентрація ресурсів, у тому числі ризикового капіталу, який забезпечує фінансування інноваційних технологій, оптимізацію

ланцюжка «розробка – виробництво – реалізація». Важливе значення має кластерний підхід розвитку спортивної індустрії. Цей підхід дозволяє забезпечити збалансований розвиток економіки, стимулювати взаємовідносини між різними економічними суб'єктами, синхронізувати введення змін, підвищувати конкурентоспроможність організацій та забезпечувати виробництво якісного продукту.

Ефективність кластерної моделі вперше емпірично доказав А. Маршал (Marshall, 1993), що продуктивність організації і результати її діяльності напряму залежать від розміщення і географічної близькості економічних агентів. Поняття «кластер» у його сучасному розумінні введено М. Портером (Porter, 2018) для аналізу структури та ефективності економічних відносин у секторах економіки і організаціях. У вітчизняній економічній науці в останній час поширюється кластерний підхід до оптимізації та ефективності економічних систем різних рівнів, обґрунтовуються напрямки регіональної кластерної політики з урахуванням загальної стратегії розвитку, фокусується увага на питаннях розвитку промислових, сільськогосподарських, туристичних кластерах Кизим М. (Kyzym, 2011), Чужиков В. (Chuzhykov, 2008), Крайник О. (Krajnyk, 2012)та ін. Однак застосування кластерного підходу до розвитку організацій спортивної індустрії потребує додаткових досліджень.

Організації спортивної індустрії все більше підпадають під вплив зовнішніх факторів, таких як умови державного фінансування та можливості залучення інвестиційних ресурсів, нестабільність нормативно-правового поля, стримання розвитку підприємництва, корпоративні інтереси, які не враховують інтереси довгострокового розвитку держави. В таких умовах механізм розвитку економічних суб'єктів цієї сфери має бути перебудованим відповідно до принципів мобільності, адаптивності, оптимізації бюджетних планів і технологій, створення умов до залучення інвестиційних, спонсорських та інших засобів у розвиток спортивної індустрії.

Досвід розвитку держав-лідерів свідчить, що найбільш ефективним підходом у побудові системи економічного управління державою є кластерний. Перевагою

такого підходу є можливість концентрації зусиль економічних суб'єктів у створенні доданої цінності, формування нових умов для розвитку традиційних і нових секторів економіки.

Світовий досвід розвитку кластерного підходу свідчить про позитивну динаміку, що відбувається у певних секторах. Такому розвитку сприяє загострення конкуренції між крупними організаціями та середнім і малим бізнесом, з одного боку, науковими відкриттями, з іншого. З метою розвитку кластера у побудові державної політики враховуються механізми стимулювання інновацій, створення робочих місць, рівень розвитку інфраструктури, податкові пільги тощо. Тому впровадження кластерного підходу у практику управління державою є актуальним питанням у процесі формування державної української політики, орієнтованій на економічне зростання та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

На сучасному етапі кластер розглядається як самостійна економічна система, інтегрована структура, яка суттєво впливає на розвиток економіки в цілому.

У розвинутих країнах (Німеччина, Франція, США та ін.) здійснюється цільова кластерна політика з метою забезпечення ефективними інструментарієм та механізмами економічних суб'єктів. Чилійське вино, баварські автомобілі, Силіконова Долина у США, цукрова тростина в Бразилії – це приклади кластерів, яких у світі нараховують тисячі. На території ЄС функціонують понад 2 тис. кластерів. У США на кінець 2019 р. в кластерах було задіяно 57% від працездатного потенціалу країни, а їх частка у ВВП склала 61%. Програми з розвитку кластерів мають понад 75 країн світу. Порівняно зі світом в Україні досі немає чіткого нормативно-правового поля щодо формування кластерної політики.

Слід відзначити, що кластерна модель розвитку економіки (починаючи з 1970 р.) пов'язана з процесами дезінтеграції вертикально-інтегрованих організацій, основними чинниками яких стало підвищення складності у виробництві продукції. У цих умовах концентрація виробничих площадок у рамках однієї організації перестало бути ефективною. Альтернатива – співпраця незалежних виробників на взаємовигідній основі, тобто створення кластеру. М. Портер дає наступне визначення кластеру – це група географічно взаємопов'язаних організацій, які діють

у визначеній сфері та взаємодоповнюють друг друга. Приведене визначення кластеру відображає сутність, як економіко-географічної одиниці.

У європейській класифікації кластерів виокремлюється 38 кластерів (спортивні товари, розваги, освіта, туризм, біотехнології, ІТ-технології, енергетика та ін.). Відзначимо, що кластер охоплює різні географічні одиниці (як одне місто/регіон, так і країну/країни). Кількісний склад кластеру має різницю.

Заходи щодо активізації та розвитку кластеру називаються «кластерною ініціативою». Кластерна ініціатива – сукупність заходів, програм, проектів, націлених на розвиток кластеру.

Європейською практикою реалізації кластерної політики напрацьовано певні методи (форми) державної підтримки розвитку кластерів:

- пряме фінансування (субсідії, займи);
- пільгове оподаткування (податки, митні збори);
- цільові дотації на наукові дослідження та впровадження інновацій;
- створення венчурних (ризикових) фондів;
- програми пошуку та залучення інвесторів та ін.

Спортивні кластери близькі до визначення потенційних кластерів, у яких істотні передумови формування кластеру відбувається навколо базових секторів.

Під спортивним кластером розуміється неформальне об’єднання галузевих та суміжних організацій на підставі кооперативних, коопетиційних та конкурентних зв’язків, які відрізняються можливістю взаємного підсилення конкурентних переваг за рахунок досягнення синергетичного ефекту. У цьому випадку спортивний кластер формується з чітко визначеним єдиним центром (ядро кластеру), потужною кооперацією і коопетицією та об’єднує малі і середні організації. Такий підхід до формування поняття «спортивний кластер» характеризується, по-перше, самостійністю та економічним інтересом у створенні, по-друге, наявністю інноваційних основ функціонування. Тобто спортивний кластер – це мережева структура з вертикальними і горизонтальними зв’язками, що включає органи державного управління, науку, громадськість, бізнес-спільноти, які сконцентровані навколо ядра (центра) конкурентоспроможної діяльності.

Слід відзначити, що держава не ініціює створення кластеру, але створює умови його розвитку («правила гри») за допомогою податкової, бюджетної, кредитної, митної політики, створення науково-дослідних центрів, спортивної інфраструктури тощо. У формуванні кластерного підходу щодо розвитку спортивної індустрії виокремимо принцип – тісний взаємозв'язок та взаємодія між владою, наукою, громадськістю і бізнесом.

Таким чином кластерний підхід щодо спортивних організацій дозволить скоординувати спортивну політику держави. Критично важливими умовами для реалізації кластерного підходу у спортивній індустрії є: розвиток кластерів «знизу», аналіз умов діяльності малих та середніх спортивних організацій, визначення тенденцій та перспектив їх розвитку. Розроблені у останні десятиліття інноваційні моделі економічного розвитку зосереджені на створенні особливих умов функціонування визначених суб'єктів господарювання. У табл. 5.1 наведено принципи та умови формування кластерів і технопарків.

Таблиця 5.1

Властивості, признаки та умови формування кластерів і технопарків

Признак	Кластер	Технопарк
Об'єкт	Концентрація профільних організацій, постачальників, спеціалізованого персоналу, інфраструктури, вузів, НДІ	Об'єкт інноваційної інфраструктури, яка функціонує в окремому комплексі чи території
Розміщення	Регіон/декілька муніципальних утворень	Одна будівля/територія
Галузева сфокусованість	Є	Немає
Однорідність учасників (резидентів)	Різний склад (малий і середній бізнес, крупний бізнес, ВНЗ, НДІ, інноваційна інфраструктура, спортивні федерації, асоціації, агентства та ін.)	Однорідний склад (стартапи, малі та середні організації)
Мінімальна кількість учасників	Необхідна критична маса 80-100 учасників	Немає
Мета управляючій організації	Підвищення конкурентоздатності організацій – учасників кластеру	Розвиток нових бізнесів (в інтересах ВНЗ або регіону/міста)
Результат діяльності управляючій організації	Потік нових спільних проектів між учасниками кластеру	Потік нових проектів, пов'язаних з формуванням нових організацій

Дієвість кластерної моделі організації спортивної індустрії забезпечить виконання наступних вимог:

1. Існування кластеру як суб'єкту (повинна бути організація, яка представляє кластер (ядро кластеру)).

2. Присутність кластерної ініціативи (повинні бути стратегія розвитку кластеру).

3. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності кластеру – проекти, програми по забезпеченню ресурсами (інфраструктура, обладнання, товари, послуги, персонал) та технології просування продукту на ринок (маркетинг, логістика).

З метою розробки стимулюючих політик, механізмів і інструментів розвитку спортивного кластеру виокремимо наступні напрями:

1. Стимулювання міжнародної співпраці.

2. Застосування системи маркетингової підтримки.

3. Оцінка ефективності розвитку спортивного кластеру.

4. Використання сучасних практик розвитку кластерів у процесі формування індустрії 4.0 (цифрова економіка, NBIC-технології, штучний інтелект та ін.).

5. Фінансування інновацій.

6. Залучення усіх учасників діяльності спортивних кластерів у процес удосконалення їх розвитку.

Відмічені напрямки дозволять перейти від обговорення щодо найкращих практик розвитку спортивних організацій у практику реального формування та розвитку спортивного кластеру. Підстави для створення спортивного кластеру наступні: науковий спортивний інститут; освітні заклади (ВУЗи, спортивні училища та ін.); малі та середні спортивні організації; державна підтримка; нормативно-правове забезпечення (про створення та функціонування спортивного кластеру); державно-приватне партнерство.

Таким чином, розвиток кластерного підходу організації спортивної індустрії сприяє ефективній взаємодії між різними спортивними організаціями, пошуку нових

партнерів, можливості реалізації інновацій, підвищення конкурентоспроможності спортивних організацій і якості спортивного продукту (товарів, послуг). Ефективна кластерна політика знижує різні бар'єри, сприяє більш активному інвестуванню, отриманню рівного доступу до інформації, знань, організації підвищують взаємодію між собою, науково-дослідними центрами і, таким чином, якість функціонування спортивного кластеру.

Для реалізації кластерної політики створюється центр кластерного розвитку. Основною метою якого є створення умов для формування та розвитку регіональних (місцевих) кластерів, сприяння у координації проектів учасників цих кластерів, підвищення конкурентоспроможності малих та середніх організацій.

Збалансована модель економічного розвитку є вимогою стійкого довгострокового розвитку, яка стимулює держави до будування ефективної організації економічної політики, впровадження механізмів адаптації до глобальних викликів та швидкісних динамічних змін, мотивації організацій (підприємств) до міжнародної конкуренції, стимуляції у пошуку перспективних ринків та розвитку внутрішніх факторів підвищення ділової активності.

Держави-лідери, використовуючи свої конкурентні переваги, впроваджують інноваційні управлінські підходи до розвитку, забезпечують умови щодо структурної перебудови та модернізації економіки і на цій основі відбувається підвищення конкурентоспроможності організацій. Розвиток економіки 4.0 спонукає держави формувати відповідний організаційний уклад, який своїми властивостями більш стійкий до соціально-економічних катаклізмів, криз і одночасно забезпечує умови інтенсивного інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій у довгостроковій перспективі. Признакам сучасної моделі організації економіки є підтримка процесів кластеризації, які посилюють взаємодію між владою, наукою, громадськістю та бізнесу, активізують залучення малих та середніх організацій, підвищують їх конкурентоспроможність, що становиться базовим елементом у національних стратегіях розвитку.

Формування та впровадження кластерного підходу до організації економіки дозволить насамперед запровадити практики запобігання «провалів» ринку,

негативних циклічних впливів та несподіваних змін. Тобто не тільки знизити ризики кризових тенденцій на економіку, але і створити умови для забезпечення оптимального та ефективного розвитку організацій.

Держави-лідери відповідно до вимог нової економічної ситуації, стимулюють створення інноваційно-організаційних форм об'єднання організацій, з метою концентрації ресурсів, забезпечення умов розробки і впровадження проривних технологій (інновацій), організації залучення інвестицій, комунікації, координації задач і ресурсів з урахуванням власних сил та можливостей у процесі своєчасного прийняття рішень.

У світовій та вітчизняній економічній науці в останній час поширюється кластерний підхід до оптимізації та ефективності економічних систем різних рівнів, обґрунтовуються напрямки регіональної кластерної політики та розвиток промислових, сільськогосподарських, туристичних кластерів (Портер М., Дацій О., Кизим М., Крайник О., Чужиков В. та ін.). Однак формування спортивної політики та застосування кластерної моделі розвитку організацій спортивної індустрії потребує додаткових досліджень.

Глобальні зміни в економічному просторі порушують рівновагу, що склалася на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищують ризики та невизначеність, які відбуваються у кон'юнктурних коливаннях, що негативно в цілому впливає на розвиток національної економіки.

Традиційні підходи організації економіки сконцентровані в основному на регулюванні змін та повільному стимулюванні розвитку, що не відповідає сучасним вимогам. Тому є потреба у формуванні такої моделі організації економіки, яка б забезпечувала підвищення ділової активності, стимулювала впровадження ефективних бізнес моделей, удосконалювала бізнес-процеси, забезпечувала зміцнення взаємозв'язків внутрішніх суб'єктів економіки та створювала умови подальшого інтенсивного розвитку.

З метою прискорення інноваційного розвитку держави-лідери формують кластерну модель розвитку економіки, яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність національної економіки, посилити її інноваційну складову

та взаємодію влади, науки, бізнесу і громадськості. Вплив кластеризації на безпеку інноваційного розвитку реалізується через забезпечення умов для зниження загроз та формування сприятливого марко-, мезо-, мікросередовища національної/регіональної економіки.

В Україні створено та функціонують 40 індустріальних парки (з яких 31 наявний у реєстрі індустріальних (промислових) парків), 26 наукових парків, 16 технопарків, 24 центри інновацій і технологічного трансферу, 22 інноваційних центри, 38 центрів комерціалізації, 24 інноваційних бізнес-інкубаторів, інвестиційно-технологічний кластер, 30 кластерів, інноваційно-виробниче об'єднання, стартап-школи, інкубаційні програми, центри інтелектуальної власності, венчурні та інноваційні фонди, центри науково-технічної та інноваційної діяльності [191]. Але в цілому за останні десятиліття активність інноваційної діяльності знижується, що свідчить про неефективну модель організації економіки. Сучасні реалії вимагають від учасників процесу достатнього розуміння, що таке кластер, як він сприяє оптимізації, підвищенню ефективності діяльності організацій.

Для реалізації завдань кластеризації слід спиратися на інформацію щодо стану кластерного розвитку регіонів, а також готовності суб'єктів господарювання до функціонування в умовах узгодженого партнерства й водночас конкуренції з іншими суб'єктами, які не є учасниками кластеру.

В Україні особливість розвитку кластерів як об'єктів інноваційної природи в основному орієнтовані на традиційні галузі промисловості (будівництво, агропромисловість, металургія та ін.) у той час, коли держави-лідери пріоритетом вважають розвиток високотехнологічних інноваційних кластерів у сферах машинобудування, біотехнології, електроніки, енергетики, спорту та фізичної активності.

Аналіз українського законодавства не дає відповіді на питання, що таке кластер, кластеризація, незважаючи на активне використання цих понять в IT-сфері, енергетиці, машинобудуванні та інших секторах економіки.

Кластери як об'єкти інноваційної інфраструктури згадуються у понад 100 нормативно-правових актах, у яких визначення сутності поняття «кластер»

здійснюється по-різному (поняття «кластер» вживається без жодної дефініції чи роз’яснень). Прикладом неефективності діючого законодавства в сфері інновацій та кластеризації є нормативно-правові акти, які передбачають створення об’єктів інноваційної інфраструктури. Окрім кластерів, пропонується створення та розвиток технопарків, технополісів та інших інноваційно-організаційних форм. Технопарки до останнього часу в Україні є єдиною інноваційною структурою, підтриманою законодавством. Вони повинні стати зразком для зміцнення інноваційної інфраструктури, отримувати конкретні заходи з підтримки інноваційного бізнесу, сприяти розвитку малого і середнього підприємництва та забезпечувати конкурентоспроможність високотехнологічних галузей економіки.

Відсутність законодавчої підтримки процесів кластеризації і відповідної державної політики не дозволяє забезпечувати системний підхід до розвитку спортивної індустрії та організацію взаємодії різних рівнів виконавчої влади при реалізації кластерних проектів і підтримки кластерних ініціатив.

Сучасна спортивна політика багатьох розвинених держав світу побудована на розумінні того, що спорт - це галузь людської діяльності, яка цікавить громадян і має величезний потенціал для їх об'єднання, незалежно від віку чи соціального походження. При цьому більшість людей займаються спортивно-оздоровчою діяльністю в аматорських структурах. Розвиток професійного спорту набуває все більшого значення і в рівній мірі сприяє соціальній ролі спорту. На додаток до поліпшення здоров'я громадян спорт має освітній вимір і виконує соціальну, культурну та рекреаційну функцію.

Спорт є динамічним і швидко зростаючим сектором з недооціненим макроекономічним впливом та може сприяти створенню робочих місць. Він може служити інструментом для місцевого і регіонального розвитку, міського відродження або розвитку сільських районів. Спорт має синергію з туризмом і може стимулювати модернізацію спортивної інфраструктури, появу нових партнерств для фінансування спортивних та розважальних закладів. Потенціал спортивного руху, що сприяє зміцненню фізичної активності, часто залишається недостатньо використовуваним і потребує додаткових розробок.

Спортивна індустрія здійснює важливий внесок в економічну та соціальну згуртованість і більш інтегровані суспільства. Всі мешканці країни повинні мати доступ до спортивної інфраструктури. Тому необхідно враховувати конкретні потреби всіх груп населення та особливу роль, яку спорт може грати для молоді, людей з обмеженими можливостями.

Однак спорт стикається з новими загрозами і викликами, що виникають в суспільстві: комерційний тиск, експлуатація молодих спортсменів, допінг, расизм, насильство, корупція та «відмивання грошей».

Так, допінг є загрозою для спорту в усьому світі, що підриває принцип відкритої і чесної конкуренції. Це фактор, який знижує мотивацію в спорті в цілому і ставить професіонала під необґрунтований тиск. Це серйозно впливає на образ спорту і створює серйозну загрозу для здоров'я окремих людей. Корупція, «відмивання грошей» та інші форми фінансових злочинів зачіпають спорт на місцевому, національному та міжнародному рівнях. З огляду на високий ступінь інтернаціоналізації спорту, корупція в спортивному секторі часто має транскордонні аспекти.

Державна спортивна політика та розвиток спортивної індустрії повинні орієнтуватись на здоров’я людини, а саме на профілактику захворювань, в основі якої знаходиться підвищення фізичної активності населення. Тому формування спортивної політики пов’язано з прискоренням реалізації глобальної, національної стратегії з фізичної активності та здоров'я, відповідних заходів щодо пропаганди позитивного ефекту від підвищення рівня фізичної активності населення.

Таким чином, державна спортивна політика повинна включати наступні положення:

1. Прийняття і застосування керівних принципів з фізичної активності для зміцнення здоров'я.

2. Розгляд питання про заснування міжгалузевого комітету для забезпечення стратегічного керівництва і координації.

3. Формування відповідних партнерських зв'язків і залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи органи державного управління, наукові організації,

громадянське суспільство і суб'єктів економічної діяльності до активної взаємодії, спрямованої на підвищення фізичної активності серед осіб всіх вікових категорій.

4. Розробки у співпраці з відповідними секторами заходів політики, які сприятимуть підвищенню фізичної активності в повсякденному житті, в тому числі за рахунок «активних засобів пересування», активного відпочинку, дозвілля і спорту, таких як:

- міське планування та транспортна політика на національному та регіональному рівнях, спрямованих на підвищення доступності, прийнятності та безпеки пішої ходи і їзди на велосипеді, створення відповідної інфраструктури;

- підвищення обсягів і якості програм фізичного виховання в освітніх установах (від навчальних закладів для дітей молодшого віку до закладів вищої освіти), включаючи забезпечення можливості ведення фізичної активності до, під час і після офіційних годин занять;

- здійснення програм по підтримці та сприянню реалізації ініціатив під гаслом «Фізична активність протягом життя», адресованих всім віковим категоріям населення;

- створення та збереження антропогенного і природного середовища, що сприяє фізичної активності в школах, вищих навчальних закладах, на підприємствах, в лікарнях, в місцях проживання людей, з особливим наголосом на створення інфраструктури для активних засобів пересування (наприклад, для пішої ходи і їзди на велосипеді), активного відпочинку та ігор і занять спортом.

5. Ведення ефективної громадської кампанії в засобах масової інформації, соціальних мережах і на рівні громад та проведення кампанії соціальної реклами з метою інформування населення про користь фізичної активності, створення стимулів до фізичної активності і пропаганди здорової поведінки. Для досягнення максимальної ефективності та охоплення ці кампанії повинні проводитися спільно з допоміжними заходами, спрямованими на різні групи населення та організованими в конкретних місцях і установах.

6. Сприяння оцінці заходів, спрямованих на підвищення фізичної активності, для збору фактичних даних про ефективність і рентабельність вжитих заходів.

7. Збільшування бюджетних асигнувань відповідно до національних пріоритетів і з урахуванням національних умов.

8. Пошук шляхів і способів забезпечення належних, передбачуваних і стійких ресурсів по внутрішнім, двостороннім, регіональним та багатостороннім каналах, включаючи традиційні та добровільні новаторські механізми фінансування.

9. Залучення інвестицій на національному і міжнародному рівнях, зміцнення наукового потенціалу та подальшого стимулювання впровадження інновацій в спортивну індустрію.

Для організаційного забезпечення, спрямованого на профілактику захворювань, за рахунок підвищення фізичної активності населення, необхідне здійснення актуальної спортивної політики розвитку суспільства. Оскільки кластеризація є потужним каталізатором інноваційного розвитку, тому важливим питанням підтримки економічної діяльності організацій спортивної індустрії в Україні залишається державна політика забезпечення ділової активності.

5.3. Альтернативні напрями та варіанти розвитку спортивної індустрії

Сучасний етап розвитку України в умовах євроінтеграції, впровадженні нових реформ та децентралізації вимагає побудову моделі забезпечення конкурентоспроможності країни у довгостроковій перспективі. Досягнення індикативних показників моделі неможливе без створення умов для зростання добробуту населення, національної самосвідомості і забезпечення довгострокової соціальної стабільності. Формування бази для збереження і поліпшення фізичного і духовного здоров’я громадян в значній мірі сприяє вирішенню зазначеного завдання. У той же час, істотним чинником, що визначає стан здоров’я населення, є підтримання оптимальної фізичної активності кожної людини протягом усього життя.

Світовий досвід показує, що механізмом оздоровлення населення, досягнення самореалізації та самовираження, а також засобом боротьби проти асоціальних явищ - є масовий спорт, питанням розвитку якого, держави надають особливу значимість.

Сучасні дослідники Платонов В. Н., Гречишніков А. Л., Кузнєцов П .К., Ваторопін А. С., Самигін С. І., Мічуда В. П., Жуляєв В. М. та ін. у своїх наукових працях розкривали проблеми розвитку масового спорту, однак проблемним залишається питання ролі стратегічного управління в розвитку масового спорту.

Значення ролі фізичної культури і спорту в сучасному світі стає все більш соціальним й політичним фактором. Залучення широких мас населення до занять фізичною культурою і спортом, а також досягнення спортсменів на міжнародних змаганнях є незаперечним доказом життєздатності та духовної сили нації, а також її політичної значності.

Актуальним, в даному дослідженні є той факт, що в Україні існують проблеми щодо здоров'я населення, які пов'язані з недостатньою фізичною активністю, і призводять до демографічної кризи.

Аналіз демографічної ситуації в Україні показав, що чисельність населення станом на 01.05.2018 року складала 42131,1 тис. осіб постійного населення і 42300,7 тис. осіб наявного населення. Для порівняння ситуації, що склалася, варто звернути увагу на перепис населення за підсумками 2001 року: населення країни становило 48240,9 тис. осіб постійного населення і 48457,1 тис. осіб наявного населення. Отже, у 2018 році у порівнянні з 2001 роком населення України як постійного, так і наявного скоротилося на 13% [8]. Варто відзначити, що станом на 2016 рік Україна посіла 186 місце з 226 країн світу за рівнем народжуваності (10,5 народжених на 1000 чоловік), 4 місце - за рівнем смертності (14,4 померлих на 1000 чоловік) після Лесото, Болгарії та Литви; 5 місце - за рівнем природного спаду населення (3,9 вибули на 1000 чоловік) після Болгарії, Сербії, Латвії та Литви; 13 місце з 235 країн світу за рівнем загального убутку населення (3,9 вибули на 1000 чоловік). А вже у 2017 році ситуація ускладнилася і Україна займала вже 189 місце з 226 країн за рівнем народжуваності (10,3 народжених на 1000 чоловік) [249]. Отже виявлено погіршення показників природного відтворення і механічного руху населення.

Аналізуючи негативну динаміку демографічної ситуації, що склалася в Україні, не можна не звернути увагу, на таке поняття, як індекс людського розвитку – це інтегральний показник, що розраховується щорічно для міждержавного порівняння і вимірювання рівня життя, грамотності, освіченості і довголіття, як основних характеристик людського потенціалу досліджуваної території. Він є стандартним інструментом при загальному порівнянні рівня життя різних країн і регіонів. Згідно з доповіддю Організації Об'єднаних Націй про людський розвиток за 2015 рік, Україна посіла 81 місце у світовому рейтингу (для порівняння, можна відмітити Білорусь, яка займала 50 місце у рейтингу, або Казахстан – 56 місце), а вже у 2016 році – Україна займає 84 місце, при цьому Білорусь – 52 місце, а Казахстан – 56 місце. Отже рейтингові позиції України погіршуються. При цьому, згідно доповіді ООН, одними з основних цілей сталого розвитку країни є: забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх людей в будь-якому віці [340].

Отже, особливу увагу варто звернути на зростання усвідомлення необхідності вирішення проблем забезпечення і організації занять фізичною культурою і спортом, з ціллю підвищення фізичної активності населення, як складової частини здорового способу життя. До того ж, результати всеукраїнського опитування свідчать, що на початку XXI століття достатній рівень оздоровчої рухової активності мали лише 3% населення України віком від 16 до 74 років, середній рівень - 6%, низький рівень - 33% населення [25].

Відмітимо, що в останні роки, у розвинених країнах світу, з метою поліпшення рівня фізичної активності населення, як одного з головних факторів подолання демографічної кризи, виникла тенденція підвищення ролі держави та місцевих органів влади у розвитку масового спорту, який вносить важливий внесок в економічну і соціальну згуртованість [13].

Аналізуючи поняття масового спорту, сучасні дослідники надають йому різні характеристики. Так, наприклад, Гречишніков А. Л. вважає, що під масовим спортом слід розуміти систему занять населення окремими видами спорту або фізичними вправами з метою фізичного самовдосконалення, яка не має основною

метою участь у змаганнях і отримання спортивного розряду, учасники якої не мають протипоказань до занять комплексами лікувальних вправ [39]. Кузнєцов П.К. вказує на те, що масовий спорт являє собою особливий соціальний інститут, орієнтований на створення загальнодоступної і демократичної системи занять фізкультурно-спортивною діяльністю для зміцнення здоров'я, активного і повноцінного дозвілля, підвищення якості життя [104]. При цьому, в Законі України «Про фізичну культуру і спорт» зазначено, що масовий спорт – це діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, яка спрямована на забезпечення рухової активності людей під час їх дозвілля для зміцнення здоров'я [27].

Всі ці формулювання вказують на те, що головним завданням масового спорту - є підвищення рівня здоров'я населення.

У той же час, основними характеристиками процесів розвитку масового спорту вважаються: використання в профілактичних і лікувальних заходах, з ціллю морального, естетичного та інтелектуального розвитку населення та відволікання від негативних соціальних явищ, а також підвищення ролі держави в його підтримці [10].

Розглядаючи розвиток масового спорту в Україні, варто зауважити, що існують певні проблеми, основні причини виникнення яких, пов’язані з кризовою ситуацією, що склалася у сфері фізичної культури і спорту, яка характеризується наступними факторами: невідповідність матеріально-технічної бази для забезпечення фізкультурно-оздоровчої діяльності населення за місцем проживання, роботи та в місцях масового відпочинку; відсутність спортивної інфраструктури, спроможної задовольнити потреби населення у щоденній руховій активності; недостатній рівень забезпечення спортивним інвентарем та обладнанням, що, в свою чергу, пов’язано з нездатністю вітчизняних виробників конкурувати з іноземними; низький рівень проведення засобами масової інформації роз’яснювальної роботи серед населення щодо усвідомлення цінності здоров’я; низький рівень престижності професій у сфері фізичної культури і спорту, матеріального заохочення працівників цієї сфери; недостатній обсяг бюджетного фінансування та неефективне залучення позабюджетних коштів; недостатність регуляторних функцій з боку держави.

Особливим фактором, на який варто звернути увагу, є відсутність механізму інвестування у розвиток і популяризацію масового спорту [3].

Про всі ці проблеми свідчать останні статистичні данні Міністерства молоді та спорту України [142, 143, 144]. Так, в Україні спостерігається щорічне зменшення кількості спортивних споруд, показник яких у 2012 році дорівнював 106361 одиниці, а в же станом на 2016 рік досяг 93959 одиниць. Отже зменшення відбулося на 12402 споруди, що складає 12%. Негативні тенденції виявлено і в кадровій політиці. Так, станом на 2012 рік кількість штатних працівників у сфері фізичної культури і спорту досягала 75631 особу, а вже у 2016 році дорівнювала 66662 особи. Тобто кількість штатних працівників було зменшено на 8969 осіб, що складає 12%.

Варто зауважити, що з метою створення умов для реалізації державної політики у сфері зміцнення здоров'я населення, у 2003 році було створено державну організацію - Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», основною метою якої є сприяння формуванню умов для розвитку масового спорту в усіх регіонах України. Однак, дослідження виявило, що в останні роки, показник «кількість центрів» має негативну динаміку. Так, у 2013 році функціонувало 283 центри, а у 2016 році вже 202, отже відбулося зменшення на 81 центр, що склало 29% [142, 143, 144]..

Щодо перспектив розвитку масового спорту в регіонах в умовах децентралізації варто звернути увагу на те, що згідно SWOT-аналізу, Харківська область є лідером за рівнем життя серед регіонів України, в якої виявлено дуже високий показник розвитку людського потенціалу та високу якість людського капіталу за параметрами освіченості населення, високу купівельну спроможність, сприятливу екологічну обстановку, налагодженість ефективної системи надання соціальних послуг [14].

Однак, в той же час, показники кількості осіб, що займаються всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи у Харківській області мають негативну тенденцію. Так, у 2013 році показник досягав 282688 осіб, а в 2016 році вже 244070 осіб, отже виявлено зменшення на 14% [9].

Серед несприятливих факторів, які впливають на залучення населення Харківської області до занять масовим спортом, можна відзначити показники кількості працівників в сфері фізичної культури і спорту, серед яких спостерігається негативна динаміка: так, у 2013 році кількість працівників складала 3781 осіб, а у 2015 році – вже 3555 осіб. Отже, відбулося зменшення на 6% [9]. Ще одним фактором є негативна динаміка показника «кількість спортивних споруд» у Харківській області, про що свідчать дані структурного аналізу, який було зроблено у попередніх дослідженнях [14].

Вирішення існуючих проблем, які виникають на сучасному етапі розвитку України, потребує впровадження нових підходів щодо управління масовим спортом.

Варто відзначити, що досягнення бажаного результату можливе за рахунок введення стратегічного управління в розвиток масового спорту, як перспективного напряму, що передбачає розробку довгострокових цілей і політики, установок і орієнтирів, нових напрямків діяльності, включає велику кількість важливих організаційних рішень проблем, орієнтованих на майбутнє, пов'язаних з зовнішніми факторами, які не мають контролю. [15].

Зауважимо, що стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій, які взаємопов'язані між собою.

Характеризуючи поняття стратегії, варто звернути увагу на формулювання відомих світових вчених, які є основоположниками стратегічного управління. Так, стратегія по І. Ансоффу – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [7]. В свою чергу, А. Чандлер визначає стратегію, як визначення основних довгострокових цілей і завдань організації та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [251]. Таким чином, впровадження стратегічного управління в розвиток масового спорту повинно передбачати:

1. Стратегічне прогнозування, яке визначає перспективи розвитку та оцінює ризики, що в свою чергу дозволить виробити основний підхід до розробки майбутньої стратегії.

2. Визначення перспектив і пріоритетів напрямку подальшого розвитку, а також розробки стратегії.

3. Формування стратегії розвитку та розробку програм.

4. Координацію дій, яка полягає в узгодженні стратегічних рішень, як на державному, так і на регіональному рівнях із залученням громадськості.

5. Моніторинг реалізації стратегії розвитку, який полягає в безперервному спостереженні за процесом виконання стратегічних планів і покликаний завчасно визначати майбутні ризики, виявляти помилки і відхилення від прийнятих стратегій. Отже, сутність стратегічного управління розвитком масового спорту полягає в передбаченні змін ресурсної та інфраструктурної бази, визначенні пріоритетів розвитку, формулюванні цільових установок і обмежень, що стає можливим завдяки об’єднанню зусиль органів державного, регіонального та громадського управління, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей [1, 7, 12].

При цьому, стратегічні напрями розвитку масового спорту повинні бути націлені на залучення найбільшої кількості осіб до занять фізичною культурою і спортом, незалежно від рівня доходів, соціального стану та віку, що дозволить підвищити загальний рівень здоров'я населення, збільшити тривалість життя та рівень народжуваності, а також знизити показники смертності.

Процес розвитку економіки України має складний і суперечливий характер. Проходить у гострих протиріч між консервативними підходами та інноваційними тенденціями. Така ситуація стосується практично всіх галузей та секторів національної економіки. Досліджуючи розвиток спортивної індустрії в Україні, зауважимо, що існують певні проблеми, основні причини виникнення яких пов’язані з кризовою ситуацією, що склалася та характеризується наступними факторами: невідповідність матеріально-технічної бази сучасним вимогам щодо забезпечення спортивно-оздоровчої активності населення за місцем проживання, роботи та в місцях масового відпочинку; застарілість спортивної інфраструктури, спроможної задовольнити потреби населення у фізичної активності; недостатній рівень забезпечення спортивним інвентарем, спорудами, обладнанням, що, пов’язано з нездатністю вітчизняних виробників спортивних товарів конкурувати з іноземними;

низький рівень проведення засобами масової інформації роз'яснювальної роботи серед населення щодо усвідомлення цінності здоров'я; низький рівень престижності професій у сфері спортивної індустрії, матеріального заохочення працівників цієї сфери; недостатній обсяг бюджетного фінансування та неефективне залучення позабюджетних коштів; недосконаліть регуляторних функцій з боку держави. Особливим фактором, на який варто звернути увагу, є відсутність механізму інвестування у розвиток і популяризацію фізичної активності протягом життя.

Перехід на стратегічну модель розвитку передбачає відмову від форм організації економічної діяльності, прийнятих на індустріальному етапі і активне введення в практику управління якісно нових інструментів.

Проблематикою впровадження сучасної системи управління соціально-економічним розвитком територій, секторів економіки (енергетика, промисловість, сільське господарство, охорона здоров'я, спортивна індустрія та ін.) на державному та регіональному рівнях знайшло своє відображення у працях вчених: Ансофф И., Геєць В., Дацій О., Двігун А., Добринін О., Портер М., Чандлер А. та ін. Однак питання ефективного управління спортивною індустрією та забезпечення умов стратегічного розвитку залишається не вирішеним.

В умовах реформування ринкових відносин, швидких змін нормативно-правового поля, нестабільної економічної ситуації, жорсткої конкуренції за платоспроможній попит організації повинні не лише концентрувати увагу на розвитку внутрішнього потенціалу, але й формувати гнучку політику спрямовану на адаптацію до змін. Тому важливим стає завдання щодо розробки і впровадження такої моделі стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії, яка би підвищила ефективність їх функціонування в ринковому середовищі, враховувала рівень зростання потреб населення у спортивно-оздоровчих послугах і дозволила сформувати конкурентоспроможні стратегії.

Сучасний спорт став важливою галуззю економіки багатьох країн, в тому числі й України. До нього залучено значні фінансові кошти і велику кількість робочої сили. У теперішній час ступінь розвитку галузі спорту є одним із факторів, що впливає на темпи розвитку суспільства, рівень і якість життя населення, ділову

активність. Сучасні дослідження показують, що у людей, які ведуть здоровий спосіб життя та фізично активні, продуктивність праці вища порівняно з тими, хто спортом не займається. Крім того, плинність кадрів серед фізично активних людей значно нижче, а трудова дисципліна значно вище, що сприятливо позначається на продуктивності праці та виробництві в цілому. Окрім підвищення якості продуктивних сил суспільства, спорт як засіб соціально-економічного зміцнення країни проявляється й у багатьох інших сферах людської діяльності. Наприклад, позитивно впливаючи на стан здоров'я людини, спорт сприяє приросту найбільш цінного з усіх багатств країни – дієздатного населення, що, в свою чергу, збільшує добробут самої держави. Розглядаючи даний аспект впливу на економіку, необхідно відзначити, що цю роль виконує насамперед залучення людей до здорового способу життя та фізичної активності, основною метою яких є оздоровлення населення і підтримка його репродуктивних якостей.

Залучення людей до спорту, особливо молоді, також дозволяє знизити криміногенну ситуацію у суспільстві, що опосередковано впливає на поліпшення економіки країні. Це проявляється у зниженні державних витрат на забезпечення суспільного порядку, зменшення числа осіб, які мають наркотичну й алкогольну залежність, а також підвищенні попиту на спортивні продукти (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні товари, обладнання та ін., спортивного сервісу).

Проведення спортивних змагань забезпечує розвиток галузей, прямо чи побічно пов'язаних зі сферою спорту. Наприклад, при проведенні міжнародних спортивних змагань збільшується кількість вболівальників, в тому числі й іноземних туристів, що стимулює розвиток таких галузей сфери послуг, як готельний і туристичний бізнес, торгівля, громадське харчування; веде до збільшення доходів підприємств з виробництва продуктів харчування, спортивної символіки, сувенірів тощо; дає додаткові замовлення для підприємств промисловості, сприяє розвитку спортивної інфраструктури територій (регіонів, міст), де проводяться міжнародні спортивні змагання.

Заходами організаційного характеру у забезпеченні системи стратегічного розвитку й активізації стратегічного потенціалу спортивних організацій є:

формування авторитетної організаційної структури, інтелектуальної й ідеологічної підтримки стратегічного вектору розвитку і створення територіальних Центрів стратегічного розвитку (далі – Центр), як основних проектувальників системи стратегічного розвитку. Основними проблемами діяльності існуючих центрів і консультаційних інституцій, створюваних при органах влади, є їхня низька дієздатність і консерватизм, обумовлені прийнятим порядком формування таких Центрів. Їхній склад, як правило, формується з числа керівників, які дуже зайняті на основному місці роботи. Внаслідок цього вони просто фізично не можуть приділяти належну увагу діяльності громадської суспільної структури (звідси низька дієздатність). У той же час, ці люди в силу свого соціального статусу і віку, як правило, не схильні до серйозних змін сформованих форм життєдіяльності. Подібні консервативні установки можуть бути цілком доречні і прийнятні в стаціонарних і ефективних системах, але стають очевидно проблемними в перехідних умовах, що вимагають демонтажу і заміни відживаючих організаційних структур і відносин.

Основною ланкою організаційного механізму створення і розвитку системи стратегічного розвитку повинен стати Центр, що забезпечить організаційний, інтелектуальний і методичний супровід проектування всієї системи і її елементів, реалізацію проектів і моніторинг діяльності. Центр – це головний підрядчик робіт відповідальний перед замовниками – спортивними організаціями, державними, територіальними (регіональними, місцевими) органами влади, суспільством і бізнесом, що організує і координує діяльність партнерів і співвиконавців. Винятково відповідальна роль Центру у реалізації Програми стратегічного розвитку спортивних організацій і спортивної індустрії обумовлює високі вимоги до принципів та стандартів діяльності Центру.

Саме тому є потреба у створенні Центру, завдання якого формувати, впроваджувати, координувати стратегічний розвиток спортивної індустрії. До створення Центру і формуванню його складу необхідно забезпечити залучення професійних фахівців, зацікавлених у розвитку економіки спортивної індустрії на інноваційній основі. Імовірно, для цього необхідна спеціальна процедура добору таких фахівців, свого роду попереднє тестування відповідно до цілей і задач Центру.

Необхідними організаційними заходами створення Центру мають стати:

- розробка та презентація концепції Центру як центрального елементу системи забезпечення стратегічного розвитку на представницькому форумі провідних наукових, спортивних, освітніх організацій спортивної індустрії, коректування проекту Концепції за результатами обговорення;

- утворення Центру в якості самостійної організаційної структури;

- забезпечення відкритості діяльності Центру, налагодженя каналів зв'язку з науковим, освітнім і підприємницьким середовищем;

- максимально швидке створення ексклюзивної галузевої інформаційної бази інноваційних розробок і проектів;

- створення умов щодо активної фінансово-інвестиційної підтримки діяльності Центру з боку державних та територіальних органів влади.

У процесі реалізації організаційного і економічного механізмів стратегічного розвитку важливе значення має створення системи моніторингу у спортивній індустрії. Його завдання – відслідкування процесів виконання стратегічних Програм, підготовка рішень щодо їх корегування.

Для впровадження моніторингу в систему управління стратегічним розвитком спортивних організацій створюється спеціальна організаційно-інформаційна структура як допоміжний блок діючої системи. В методичному плані в цій структурі виділяються блоки:

- формування інноваційної стратегії;

- спостереження, аналітики та оцінки;

- прогнозування і внесення корективів.

В предметно-функціональному плані в структурі моніторингу доцільно передбачити такі підсистеми:

1. Маркетинговий пошук і обґрунтування прогнозів.

2. Управління проектами і програмами.

3. Фінансовий моніторинг.

4. Управління резервами.

5. Інформаційна підсистема (банк даних і технології).

6. Координація та управління розвитком інфраструктури.

Робочі завдання системи моніторингу:

- вибір параметрів управління (об’єктів, технологій, показників, критеріїв оцінки і реагування);

- ранжування параметрів управління по чинникам значущості, забезпечення ресурсами, ризику тощо;

- формування банка даних (ресурси, проекти, виконавці, економічні показники, маркетингові оцінки);

- розробка моделі і технологій управління, у тому числі системи інформаційного доступу, обміну, ведення бази даних, забезпечення інформацією всіх структурних ланок управління;

- формування персоналу по обслуговуванню моніторингу та механізму їх взаємодії.

Вибір конкретного інструмента стратегічного розвитку залежить від задач управління і специфічних умов їхнього рішення, що склалися на даний момент у ринковому середовищі. Для того, щоб система забезпечення стратегічного розвитку спортивних організацій могла бути ефективно реалізована, вона повинна бути погоджена з обсягами реальних ресурсів; мати адекватний вибір регуляторних мір відповідно до кожної ситуації; контролювати виконання намічених дій. У цьому зв'язку система забезпечення стратегічного розвитку повинна включати блок формування ресурсів, блок реалізації, блок контролю.

Ресурсний блок системи управління розвитком спортивних організацій повинен складати ту частину фінансових, майнових і інших ресурсів, яку можна виділити на цільове рішення відповідних задач, а також ту частину ресурсів (коштів приватних осіб, зовнішніх позик та ін.), що на законній підставі може бути спрямована на зазначені цілі. В системи стратегічного розвитку головним ресурсом виступають: інтелект, знання, науково-технічні розробки в сфері нових технологій і сам механізм досягнення цілей. Якщо відкинути умовно всі інші ресурси, залишив два: фінанси – інтелект, то в програмі їх співвідношення визначається як 50:50.

Блок реалізації системи забезпечення стратегічного розвитку спортивних

організацій найбільш різноманітний, структурно неоднорідний і включає десятки конкретних дій, механізмів і процедур, санкціонованих блоком формування і забезпечених у тому чи іншому ступені ресурсним блоком. Сюди входять такі якісно різні параметри, як: проведення спеціальних організаційно-господарських та соціальних акцій; організаційно-економічна підтримка традицій і культури окремих народів і етнічних груп; надання спортивним організаціям податкових пільг тощо. Елементи цього блоку не тільки якісно різні, але і по-різному використовуються в залежності від приводу для надання селективної підтримки, від її тривалості, складу форм і методів. Очевидно, що механізми надання фінансової підтримки будуть різні при реалізації термінових мір і при довгостроковому і комплексному впливі, націленому на забезпечення стратегічних цілей.

Блок контролю системи забезпечення стратегічного розвитку спортивних організацій повинний включати нормативно-правові заходи постійного відстеження ходу реалізованих мір (цільова програма, трансферт, ситуативне рішення та ін.). При цьому мова йде про контроль і за прийняттям стратегічних рішень, і за їхнім виконанням.

Запропонована модель стратегічного управління розвитком сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності діяльності спортивних організацій і відкриє можливості швидко розв’язувати проблеми адаптації стратегії організації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Особливу увагу акцентовано на визначенні економічної та соціальної ефективності реалізації такої моделі.

Першочерговими заходами у забезпеченні системи стратегічного розвитку й активізації стратегічного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій є міри організаційного характеру: формування авторитетної організаційної структури інтелектуальної й ідеологічної підтримки стратегічного вектора розвитку і створення Центру стратегічного розвитку (далі Центр), як основного проектувальника системи стратегічного розвитку рис. 3.4. Основними проблемами діяльності існуючих центрів і консультаційних інституцій, створюваних при органах влади, є їхня низька дієздатність і консерватизм, обумовлені прийнятим порядком

формування таких Центрів. Їхній склад, як правило, формується з числа керівників високого рангу, тобто, директорів НДІ і підприємств, ректорів Вузів, які дуже зайняті на основному місці роботи. Внаслідок цього вони просто фізично не можуть приділяти належну увагу діяльності громадської суспільної структури (звідси низька дієздатність). У той же час, ці люди в силу свого соціального статусу і віку, як правило, не схильні до серйозних змін сформованих форм життєдіяльності. Подібні консервативні установки можуть бути цілком доречні і прийнятні в стаціонарних і ефективних системах, але стають очевидно проблемними в перехідних умовах, що вимагають демонтажу і заміни відживаючих організаційних структур і відносин.

Перехід на стратегічну модель розвитку значною мірою має на увазі відмову від форм організації економічної діяльності, прийнятих на індустріальному етапі, і активне введення в практику управління якісно нових інструментів. Саме тому до створення Центру і формуванню його складу варто віднестися особливо уважно, забезпечити залучення до її роботи сучасно мислячих кваліфікованих фахівців, зацікавлених у розвитку економіки на інноваційній основі і готових до необхідної змістовної і напруженої роботі. Імовірно, для цього необхідна спеціальна процедура добору таких фахівців, свого роду попереднє тестування на відповідність цілям і задачам Центру.

Значимими позитивними факторами добору кандидатів до складу Ради можуть бути: особистий досвід участі в реалізації успішних інноваційних проектів; систематична аналітична, експертна, освітня діяльність в інноваційній сфері; особисте бажання працювати в складі Центру.

Основною ланкою організаційного механізму створення і розвитку системи стратегічного розвитку повинен стати Центр, що забезпечує організаційний, інтелектуальний і методичний супровід проектування всієї системи і її елементів, реалізацію цих проектів і моніторинг діяльності. Центр – це головний підрядчик робіт відповідальний перед замовниками – фізкультурно-спортивними організаціями, регіональними органами влади, суспільством і бізнесом, що організує і координує діяльність партнерів і співвиконавців. Винятково відповідальна роль Центр у реалізації Програми стратегічного розвитку фізкультурно-спортивних

організацій і сфери ФКС в цілому обумовлює високі вимоги до принципів його створення і закріплення у цього Центру повного авторитету і статусу.

Необхідними кроками на цьому шляху мають стати:

- розробка та презентація концепції Центру як центрального елементу системи стратегічного розвитку на представницькому форумі провідних наукових, фізкультурно-спортивних і освітніх організацій галузі, коректування проекту Концепції за результатами обговорення;

- утворення Центру в якості самостійної корпоративної структури авторитетними засновниками;

- розміщення Центру в престижному приміщенні;

- відкритість діяльності Центру, налагоджені канали зв'язку з науковим, освітнім і підприємницьким середовищем;

- максимально швидке створення ексклюзивної галузевої інформаційної бази інноваційних розробок і проектів;

- активна фінансова підтримка діяльності Центру з боку держадміністрації і засновників в перші роки функціонування у формі замовлень на проведення експертно-аналітичних і проектних робіт, зв'язаних зі створенням системи стратегічного розвитку.

У процесі реалізації організаційного і фінансово-економічного механізмів стратегічного розвитку важливе значення має створення галузевої системи моніторингу. Моніторинг, виходячи з його визначення, виконує важливу роль в загальному механізмі управління системи стратегічного розвитку. Його завдання – відслідкування процесів виконання стратегічних Програм та розробка та підготовка рішень щодо їх корегування.

Для впровадження моніторингу в систему управління стратегічним розвитком фізкультурно-спортивних організацій створюється спеціальна організаційно-інформаційна структура, як допоміжний блок діючої системи. В методичному плані в цій структурі виділяється:

- блок формування інноваційної стратегії;

- блок спостереження, аналітики та оцінки;

- блок прогнозування і внесення коректив.

В предметно-функціональному плані в структурі моніторингу доцільно передбачити такі підсистеми:

1. Маркетингового пошуку і обґрунтування прогнозів.

2. Управління проектами і програмами.

3. Фінансового моніторингу.

4. Управління резервами.

5. Інформаційна підсистема (банк даних і технології).

6. Координації та управління розвитком інфраструктури.

Робочі завдання системи моніторингу:

- вибір параметрів управління (об'єктів, технологій, показників, критеріїв оцінки і реагування);

- ранжування параметрів управління по чинникам значущості, забезпечення ресурсами, ризику тощо;

- формування банка даних (ресурси, проекти, виконавці, економічні показники, маркетингові оцінки);

- розробка моделі і технологій управління, в т.ч. системи інформаційного доступу, обміну, ведення бази даних, забезпечення інформацією всіх структурних ланок управління;

- формування персоналу по обслуговуванню моніторингу та механізму їх взаємодії.

Стратегічне управління розвитком фізкультурно-спортивних організацій базується на рішенні багатофакторної управлінської задачі: як при наявних ресурсах забезпечити максимальне економічне просування і поліпшення найбільш значимих показників якості життя, що розділялося б суспільною думкою населення. Зараз вибір інструментів управління розвитком фізкультурно-спортивних організацій, арсеналом яких користаються як державні, регіональні органи так організації, вкрай вузький. В основному він складається з інструментів контрольного типу, що дісталися від колишньої економічної системи. І чим скоріше керівництво фізкультурно-спортивними ороганізаціями почне користатися іншими

інструментами – важелями непрямого впливу, тим менше перешкод буде виникати на шляху реформ.

Модель стратегічного управління розвитком фізкультурно-спортивних організацій представлено на рис. 5.3. Вибір конкретного інструмента залежить від задач управління і специфічних умов їхнього рішення, що склалися на даний момент у ринковому середовищі. Для того щоб система стратегічного управління розвитком фізкультурно-спорттивних організацій могла бути ефективно реалізована, вона повинна бути погоджена з обсягами реальних ресурсів; мати адекватний вибір регуляторних мір відповідно до кожної ситуації; контролювати виконання намічених дій. У цьому зв'язку система системи стратегічного розвитку повинна включати блок формування ресурсів, блок реалізації, блок контролю. Ресурсний блок системи управління розвитком фізкультурно-спортивних організацій повинен складати ту частину фінансових, майнових і інших ресурсів, яку можна виділити на цільове рішення відповідних задач, а також ту частину ресурсів (коштів приватних осіб, зовнішніх позик і ін.), що на законній підставі може бути спрямована на зазначені цілі.

В системи стратегічного розвитку головним ресурсом виступають: інтелект, знання, науково-технічні розробки в сфері нових технологій і сам механізм досягнення цілей. Якщо відкинути умовно всі інші ресурси, взяти двоє головних: фінанси – інтелект, то в даній програмі їх співвідношення визначається по значимості 50:50.

Реалізуючий блок системи стратегічного управління розвитком фізкультурно-спортивних організацій найбільш різноманітний, структурно неоднорідний і включає десятки конкретних дій, механізмів і процедур, санкціонованих блоком формування і забезпечених у тому чи іншому ступені ресурсним блоком. Сюди входять такі якісно різні параметри, як: проведення спеціальних організаційно-господарських акцій; проведення соціальних акцій; організаційно-економічна підтримка традицій і культури окремих народів і етнічних груп; надання фізкультурно-спортивним організаціям податкових пільг тощо.

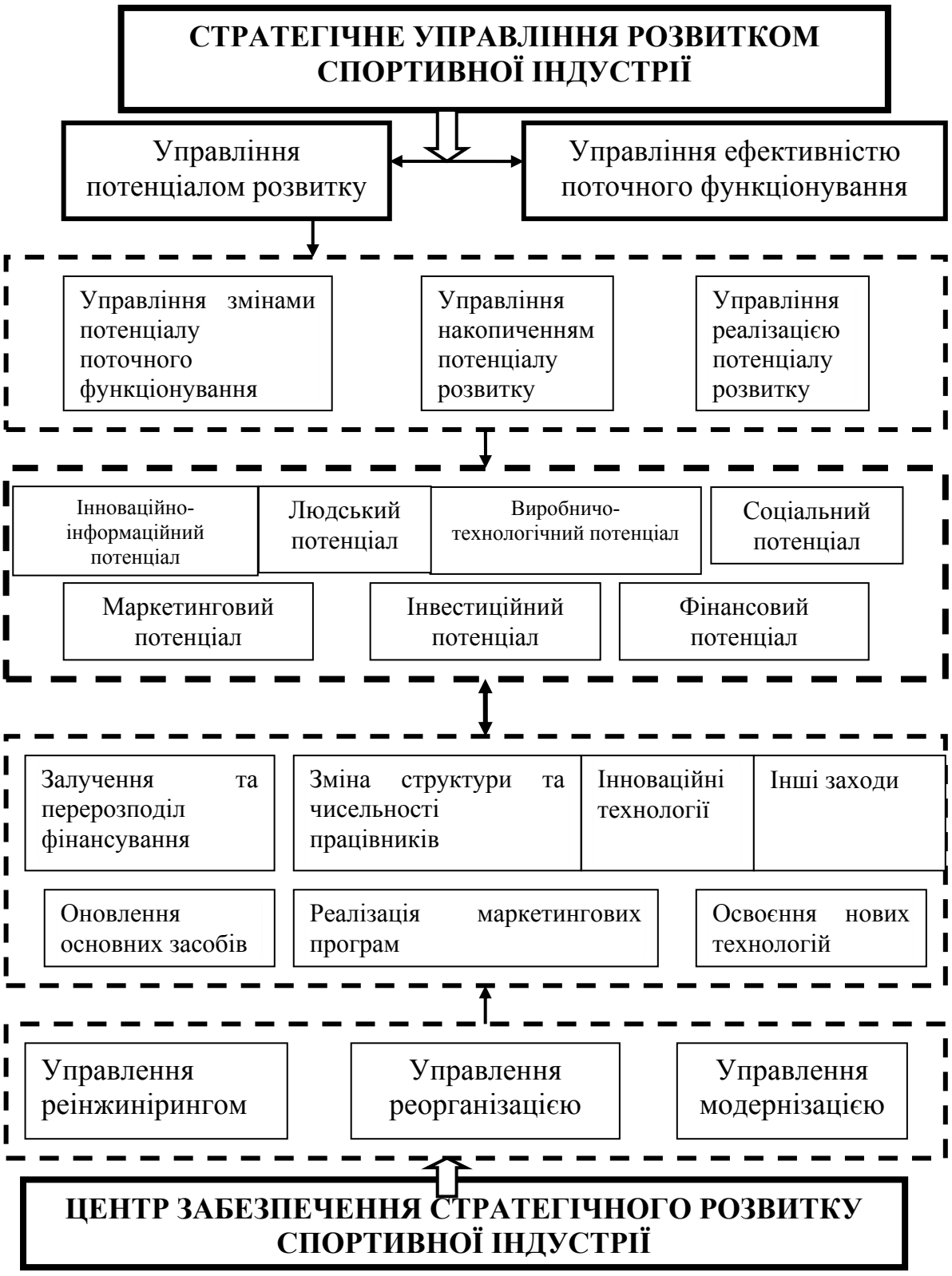


Рис. 5.3. Модель стратегічного управління розвитком спортивної індустрії

Описувані елементи реалізуючого блоку не тільки якісно різні, але і по-різному використовуються в залежності від приводу для надання селективної підтримки, від її тривалості, від складу форм і методів. Очевидно, що механізми надання фінансової підтримки будуть різні при реалізації термінових мір і при довгостроковому і комплексному впливі, націленому на забезпечення стратегічних цілей.

Контролюючий блок системи стратегічного управління розвитком фізкультурно-спортивних організацій повинний включати правозабезпечуючі міри всебічного і постійного відстеження ходу реалізованих мір, будь то масштабна цільова програма, чи трансферт, чи ситуативне рішення. При цьому мова йде про контроль і за прийняттям стратегічних рішень, і за їхнім виконанням.

У даній розробці представляємо комплексну модель стратегічного управління, що в своїй структурі має кілька елементів, кожний із яких потребує проведення певного алгоритму дій, враховує зовнішні зміни.

Турбулентність, як притаманне сучасним реаліям явище, підвищує значущість формування стратегії розвитку спортивної індустрії в умовах невизначеності. Зважаючи на це, в роботі розроблено підхід до вибору стратегії розвитку спортивної індустрії, який ґрунтується на встановленні логічного взаємозв’язку між рівнем невизначеності, видом розвитку, архетипом та видом стратегії розвитку (рис. 5.4).

Базуючись на результатах оцінки розвитку спортивної індустрії України за 2010-2019 рр. застосування розробленого підходу до вибору стратегії її розвитку передбачає оцінку невизначеності умов розвитку із застосуванням критеріїв: наявності типу та тісноти зв’язку, які визначаються із застосовуванням інструментарію кореляційно-регресійного аналізу та методів абстрактної логіки. Визначено між якими з індексів за показниками спортивної індустрії існують суттєві односторонні чи двосторонні зв’язки.

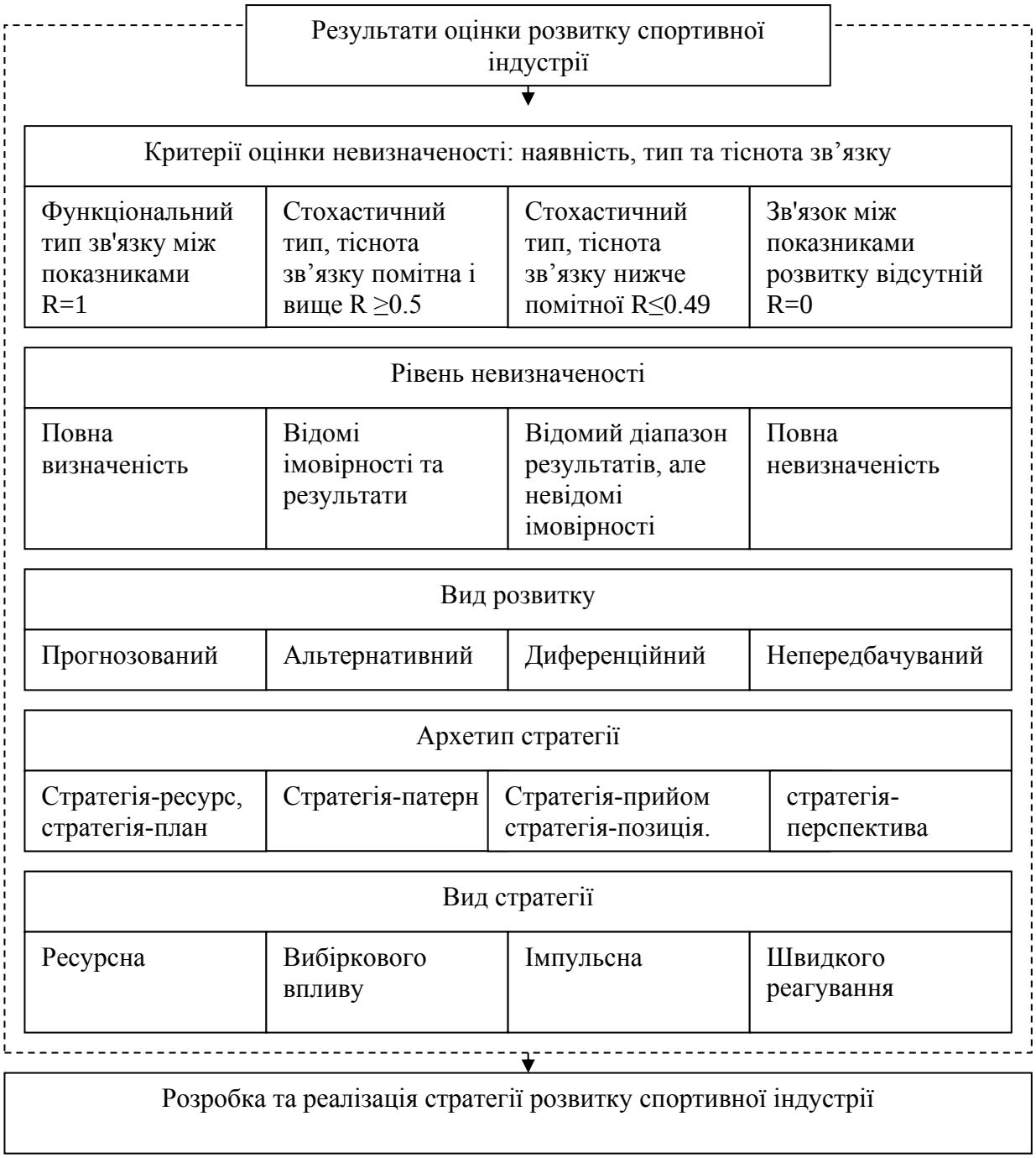
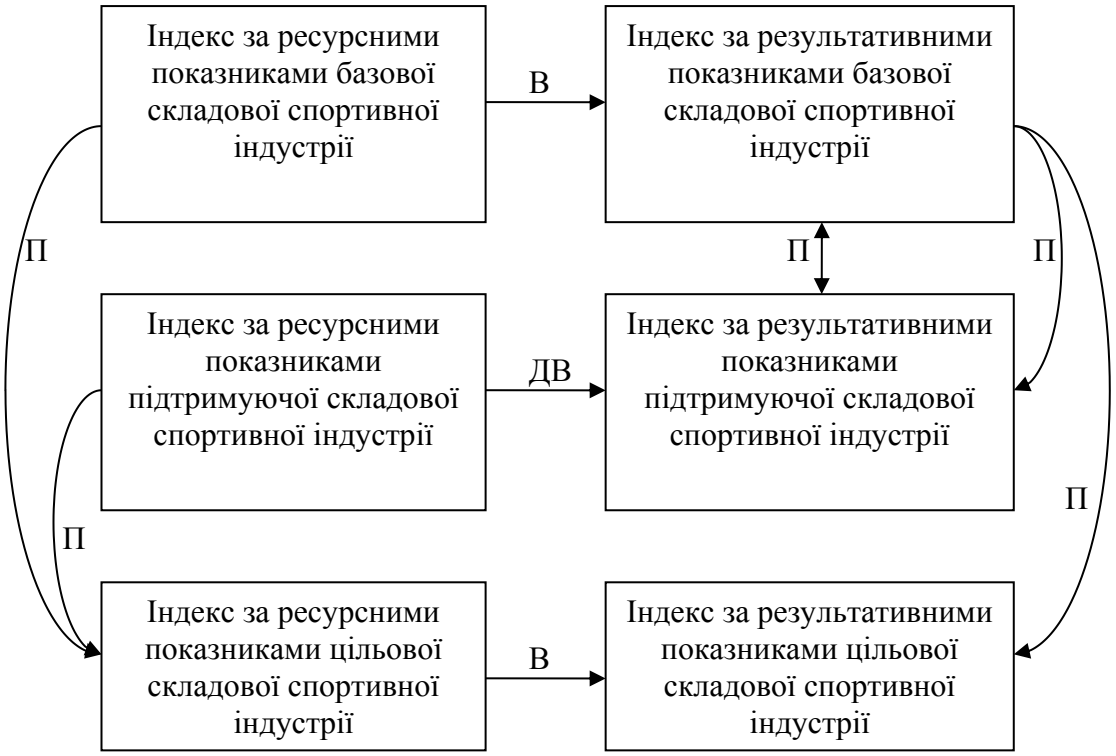


Рис. 5.4. Підхід до вибору стратегії розвитку спортивної індустрії

Зазначено, що розраховані індекси за ресурсними та результативними показниками спортивної індустрії за складовими пов’язані між собою складною системою зв’язків (рис. 5.5).



П – помітна тіснота зв'язку

В – висока тіснота зв’язку

ДВ – дуже висока тіснота зв’язку

Рис. 5.5. Система зв’язків між індексами показників розвитку спортивної індустрії

Встановлено, що залежність між індексом за результативними показниками базової складової та індексом за ресурсними показниками базової складової характеризується високою тіснотою зв’язку (коефіцієнт парної кореляції між ними складає 0,721).

Високою є також тіснота зв’язку між індексом за результативними показниками цільової складової та індексом ресурсними показниками цільової складової (коефіцієнт парної кореляції складає 0,732).

Індекс між результативними показниками підтримуючої складової залежить від значення індексу за результативними показниками підтримуючої складової. Залежність між цими індексами характеризується дуже високою тіснотою зв’язку (коефіцієнт парної кореляції складає 0,911).

На основі проведених розрахунків встановлено стохастичний тип залежності між показниками з помітним і вище зв'язком, що відповідає рівню невизначеності з відомими ймовірностями отримання результатів розвитку, а розвиток за цього рівня невизначеності буде альтернативним.

Відповідно до альтернативного виду розвитку конструкція стратегії розвитку буде відповідати архетипу «патерн-стратегія», який вказує на необхідність обрання стратегії вибіркового впливу з першочерговим застосуванням оптимізаційних інструментів.

Згідно складових спортивної індустрії, сформовано три варіанти її розвитку та визначено три основні напрями розвитку спортивної індустрії України, кожному з якого відповідають розроблені варіанти.

- Напрям 1 – варіант, який передбачає розробку комплексу заходів, спрямованих у напрямку стимулювання розвитку базової складової спортивної індустрії;
- Напрям 2 – варіант передбачає розробку комплексу заходів, у напрямку стимулювання розвитку підтримуючої складової спортивної індустрії;
- Напрям 3 – варіант передбачає розробку комплексу заходів, у напрямку поліпшення безпосередньо показників цільової складової спортивної індустрії.

Обраний вид стратегії передбачає орієнтацію значень індикаторів розвитку за складовими на максимально-можливу їх величину при незмінних інших індикаторів. Для розрахунку оптимізаційних значень індикаторів розвитку, враховуючи виявлені зв'язки між перерахованими індексами, було побудовано наступні моделі залежностей, які будуть використані для оптимізаційного моделювання розвитку спортивної індустрії:

1. Залежність між індексом за результативними показниками базової складової ($I^{\Phi}_{РЕЗ}$) та індексом за ресурсними показниками базової складової ($I^{\Phi}_{РЕС}$):

$$I^{\Phi}_{РЕЗ} = 0{,}689 + 0{,}479 \cdot I^{\Phi}_{РЕС}$$

2. Залежність між індексом за результативними показниками підтримуючої складової ($I^{C}_{PEЗ}$) та індексом за ресурсними показниками підтримуючої складової ($I^{З}_{PEC}$):

$$I^{З}_{PEЗ} = 0{,}637 + 0{,}497 \cdot I^{З}_{PEC}$$

3. Залежність між індексом за результативними показниками цільової складової ($I^{C}_{PEЗ}$) та індексом за ресурсними показниками цільової складової (I^{C}_{PEC}):

$$I^{C}_{PEЗ} = 0{,}893 + 0{,}086 \cdot I^{C}_{PEC}$$

4. Залежність між індексом за результативними показниками базової складової ($I^{Ф}_{PEЗ}$) та відповідним індексом підтримуючої складової ($I^{З}_{PEЗ}$):

$$I^{Ф}_{PEЗ} = 4{,}282 + (-2{,}658) \cdot I^{З}_{PEЗ}$$

5. Залежність між індексом за результативними показниками підтримуючої складової ($I^{З}_{PEЗ}$) та індексом за результативними показниками базової складової ($I^{Ф}_{PEЗ}$):

$$I^{З}_{PEЗ} = 1{,}611 + (-0{,}376) \cdot I^{Ф}_{PEЗ}$$

6. Залежність індексу за результативними показниками цільової складової ($I^{C}_{PEЗ}$) та індексами за результативними показниками базової та підтримуючої складових ($I^{Ф}_{PEЗ}$ та $I^{З}_{PEЗ}$):

$$I^{C}_{PEЗ} = 0{,}864 + 0{,}068 \cdot I^{Ф}_{PEЗ} + 0{,}057 \cdot I^{З}_{PEЗ}$$

7. Залежність між індексом за ресурсними показниками базової складової ($I^{Ф}_{PEC}$) та індексом за ресурсними показниками цільової складової (I^{C}_{PEC}):

$$I^{Ф}_{PEC} = 1{,}420 + (-0{,}362) \cdot I^{C}_{PEC}$$

8. Залежність між індексом за ресурсними показниками підтримуючої складової ($I^{З}_{PEC}$) та індексом за ресурсними показниками цільової складової (I^{C}_{PEC}):

$$I^{З}_{PEC} = 1{,}116 + (-0{,}060) \cdot I^{C}_{PEC}$$

Всі наведені вище моделі було перевірено на достовірність та адекватність, встановлено що їх можна з високою точністю використовувати в подальшому для прогнозування та оптимізації.

Для визначення оптимальних значень індексів було розраховано середні індекси зміни ресурсних та результативних показників складових спортивної індустрії. Це дало змогу встановити обмеження щодо можливого зростання даних показників та набуття індексами відповідних значень.

З врахуванням визначених таким чином обмежень та на основі виявлених вище закономірностей було розраховано значення індексів за різними варіантами та їх прогнозовані зміни, що є основою для оптимізації індикаторів розвитку, які дозволять отримати більш повну та вичерпну картину про доцільність реалізації того, чи іншого варіанту розвитку.

В табл. 5.2 наведено оптимальні значення індикатору розвитку спортивної індустрії за складовими за умови реалізації різних варіантів розвитку подій.

Таблиця 5.2

Прогнозні значення індикаторів розвитку складових при різних сценаріях

Показник	Базове значення індексу	Оптимальне значення		
		Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Індикатор розвитку базової складової	1,053	**1,154**	1,117	1,119
Індикатор розвитку підтримуючої складової	1,028	1,097	1,104	**1,106**
Індикатор розвитку цільової складової	1,001	**1,006**	0,996	1,001

Для обґрунтування вибору варіанту на основі прогнозних значень було розраховано значення індикатору розвитку спортивної індустрії за ресурсними та результативними показниками за умови реалізації різних варіантів розвитку та визначено оптимальний варіант (табл. 5.3).

Як видно з даних таблиці, за реалізації першого варіанту, буде досягнуто найвищий з очікуваних значень індикаторів розвитку як за ресурсними, так і за результативними показниками, а отже цей варіант обирається для реалізації.

Таблиця 5.3

Значення індикаторів розвитку за ресурсними та результативними показниками при різних варіантах

Показник	Базове значення індексу	Прогнозне значення		
		Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Індикатор розвитку за ресурсними показниками	1,038	**1,050**	1,039	1,042
Індикатор розвитку за результативними показниками	1,017	**1,112**	1,107	1,107

Оцінка змін внаслідок оптимізації передбачає розрахунок зведеного індикатору з використанням отриманих оптимальних значень індикаторів за ресурсними та результативними показниками розвитку спортивної індустрії.

Зведений індикатор розвитку за умови реалізації першого сценарію буде дорівнювати 1,080, що більше ніж фактично досягнуте його значення на 0,053 од.

Отже, проведені розрахунки свідчать про доцільність реалізації стратегії вибіркового впливу, що передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на стимулювання розвитку базової складової спортивної індустрії та дозволяє досягнути найвищих значень індикаторів розвитку по базовій та цільовій складовим.

Оскільки система стратегічного управління розвитком є для фізкультурно-спортивних орагнізацій структурою нового типу, а процес її створення значною мірою буде супроводжуватися коректуванням наявних планів, більш обґрунтованим представляється рівнозначне вживання термінів «моніторинг» та «контроллінг», маючи на увазі процес безупинного управління створенням і розвитком системи з регулярним коректуванням її параметрів у залежності від досягнутих на визначений момент позитивних чи негативних результатів.

Висновки до розділу 5

1. Стратегічний розвиток спортивної індустрії це не тільки соціально-економічний прогрес, але і одна з умов зростання продуктивності праці, поряд з такими чинниками як науково-технічний прогрес, підвищення кваліфікації та організація праці. Впровадження кластерного підходу у стратегічний розвиток спортивної індустрії виробництва якісного спортивного продукту з урахуванням впровадження інноваційних технологій, формуванні соціального і людського капіталу, створення умов збереження і зміцнення здоров'я людини дозволять підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкій довгостроковий розвиток країни.

2. Дослідженням обґрунтовано роль масового спорту на сучасному етапі розвитку України, як важливого фактору здорового способу життя, профілактиці захворювань, створенні умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприянні досягненню її фізичної та духовної досконалості, що дозволить підвищити рівень людського потенціалу та надасть позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві. При цьому, виявлено проблеми, щодо розвитку масового спорту в Україні, які пов'язані з невідповідністю вимогам сучасності та світовим стандартам ресурсного забезпечення сфери фізичної культури і спорту, і головне, відсутністю сталих традицій та мотивації щодо необхідності досягнення достатнього рівня фізичної активності населення, що в свою чергу потребує пошуку нових підходів щодо управління масовим спортом. Визначено роль стратегічного управління в розвитку масового спорту, сутність якого полягає в передбаченні змін ресурсної та інфраструктурної бази, визначенні пріоритетів розвитку, формулюванні цільових установок і обмежень, що стає можливим завдяки об'єднанню зусиль органів державного, регіонального та громадського управління, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей.

3. Перехід України до європейських стандартів суспільних відносин, розбудова правової демократичної держави потребують наявності ефективної, гнучкої, пристосованої до нових викликів системи управління державою, орієнтованої на розвиток людського капіталу, що забезпечить прискорення

інноваційного розвитку. Підвищення ефективності взаємодії у системі «держава – громада – наука – бізнес» та розбудови соціально відповідальної економічної політики, підвищення якості національної системи управління спортивною індустрією є однією з головних умов забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни в цілому, а також основним чинником покращення якості життя людини.

4. Оскільки система забезпечення стратегічного розвитку для спортивних орагнізацій є структурою нового типу, процес її створення значною мірою буде супроводжуватися коректуванням наявних планів. Мається на увазі процес безупинного управління створенням і розвитком системи з регулярним коректуванням її параметрів у залежності від досягнутих на визначений момент позитивних чи негативних результатів.

5. Забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії базується на рішенні багатофакторної управлінської задачі: як при наявних ресурсах забезпечити максимальне економічне просування і поліпшення найбільш значимих показників якості життя населення. Вибір інструментів управління розвитком спортивних організацій, арсеналом яких користуються як державні, регіональні органи так і організації спортиваної індустрії, невеликий. В основному він складається з інструментів контрольного типу, що дісталися від колишньої економічної системи. І чим скоріше керівництво спортивними організаціями почне користатися іншими інструментами – важелями непрямого впливу, тим менше перешкод буде виникати на шляху реформ.

6. Особливості стратегічного управління в спортивних організаціях дали підстави розділити стратегічне управління на статичне та динамічне і обґрунтувати, що останнє характерне для цих організацій. З урахуванням особливостей спортивних організацій розроблено комплексну модель стратегічного управління, яка охоплює етапи фінансово-економічного, організаційного та стратегічного аналізу, дослідження зовнішнього середовища діяльності, стратегічного проектування, побудови бізнес-моделі вибору стратегії спортивної організацій, реалізації стратегії, моніторингу та контролю.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливу наукову проблему концептуального і методологічного обґрунтування стратегії розвитку спортивної індустрії України в умовах невизначеності. Одержані результати відображено в таких висновках.

1. Досліджено результативний, динамічний та процесний підходи до трактування розвитку соціально-економічної системи. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу до трактування поняття «розвиток», згідно до якого при визначенні цього поняття враховуються не лише його змістовні аспекти, але й встановлюються причинно-наслідкові зв’язки між цими аспектами. Таке трактування розвитку передбачає вивчення феноменології розвитку не тільки як закономірностей змін або виконання дій, але й як цілеспрямованого на отримання результатів процесу руху, завдяки реалізації яких відбуваються зміни у стані та структурі об’єкту, а саме соціально-економічної системи.

2. З’ясовано, що основні характеристики поняття «розвиток», на яких акцентують увагу науковці, досліджуючи його сутність, залежать від того якої філософії дослідження вони дотримуються. В результаті систематизації існуючих ознак видів розвитку, удосконалено класифікацію видів розвитку соціально-економічної системи, яка крім традиційних класифікаційних ознак: «основа змін», «елементи змін», «узгодженість елементів змін», «динаміка руху», «варіативність змін», «спрямованість змін», «адаптивність змін умовам», «залежність змін», доповнена ознакою «невизначеність змін», згідно якої відповідно існуючим рівням невизначеності, виділено прогнозований, альтернативний, диференційний та непередбачений розвиток, що дозволяє дотримуватись філософії нестабільності у здійсненні сучасних досліджень розвитку.

3. Розглянуто підходи щодо розкриття змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи. Розглянуто ресурсний, цільовий, поведінковий та ієрархічний підходи до розкриття змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи. Зазначено, що ті підходи до стратегії, які працюють в умовах стабільного розвитку, не будуть дієвими в умовах кризових, або таких умовах, що швидко змінюються та

доведено необхідність використання в умовах нестабільності саме поведінкового підходу. Визначено групи принципів у відповідність до яких розробляється стратегія розвитку. Принципи формування стратегії розвитку включають: обґрунтованість, прозорість, легітимність, альтернативність, спрямованість на зміцнення наявних та формування нових досягнень, адекватність, гармонійність. До принципів реалізації стратегії віднесено: адаптивність, підконтрольність, логічність, раціональність, ефективність. Дотримання розглянутих принципів, відповідно процесів формування та реалізації стратегії розвитку, дозволяє створити необхідні умови для досягнення поставлених цілей.

4. Удосконалено класифікацію видів стратегій розвитку соціально-економічної системи, яка крім використання традиційних ознак класифікації стратегій передбачає їх розподіл згідно видів розвитку за рівнями невизначеності, де ресурсна стратегія відповідає прогнозованому розвитку, стратегія вибіркового впливу - альтернативному, імпульсна стратегія – диференційному, а стратегія швидкого реагування – непередбачуваному розвитку, що дозволяє при виборі стратегії комплексно узгоджувати її зміст, процес формування та реалізації з можливою траєкторію розвитку.

5. Побудовано матрицю відповідності змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи певному архетипу стратегії, в якій окремому підходу до розкриття змісту стратегії розвитку соціально-економічної системи відповідає одна або декілька інтегрованих конструкцій стратегії, які мають чітко визначені характеристики. Ресурсному підходу до розкриття змісту стратегії розвитку відповідає архетип стратегія-ресурс, цільовому - два архетипи: стратегія-план та стратегія-перспектива, поведінковому підходу відповідають такі архетипи як стратегія-прийом та стратегія-патерн, а ієрархічному – стратегія –позиція та стратегія-план. Використання цієї матриці дасть змогу вирішувати ту чи іншу проблемну ситуацію за допомогою з’ясування чіткої поведінки та відповідних управлінських дій.

6. Розкрито зміст визначення спортивної індустрії, яку представлено як комплексну галузь національної економіки, що складається з різних видів

економічної діяльності, та серед яких на основі діючої класифікації видів економічної діяльності виокремлено: виробництво спортивних товарів, роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах, прокат товарів для спорту та відпочинку, освіта у сфері спорту та відпочинку, а також діяльність у сфері спорту в т.ч. функціонування спортивних споруд, діяльність спортивних клубів, фітнес-центрів та інша діяльність у сфері спорту, тобто розглядає саме ті види економічної діяльності, які пов'язані безпосередньо з фізичною активністю людей. При цьому запропоновано структура спортивної індустрії, яка представлена базовою, підтримуючою та цільовою складовими. Базову складову формують види економічної діяльності спортивної індустрії, пов’язані зі здійсненням діяльності у сфері спорту, а підтримуючу - формують види економічної діяльності, пов’язані з створенням умов для здійснення діяльності у сфері спорту. Цільова складова відображає видатки бюджету на фізичну культуру та спорт у ВВП та чисельність зайнятих спортом та всіма видами фізкультурно-оздоровчої роботи. Така структура забезпечує інформативність статистичних даних в процесі аналізу та управління розвитком спортивної індустрії.

7. Сформовано концепцію стратегії розвитку спортивної індустрії в умовах невизначеності. В якій запропоновано виділити змістовний компонент концепції стратегії розвитку, що розкриває сутнісну спрямованість дослідження, та процесуальний компонент, який розкриває спрямованість не тільки на формування, але і на реалізацію стратегії розвитку. Представлення концепції стратегії розвитку в такому вигляді дає змогу спрямовувати стратегію на вирішення певних проблем стану та розвитку спортивної індустрії та обґрунтувати структуру елементів вирішення виявлених проблем.

8. Сформовано методичний підхід до оцінки стану спортивної індустрії, який представлено як взаємопов’язані між собою компоненти: теоретичний, що ґрунтується на підході щодо уявлення про спортивну індустрію як комплексу різних видів економічної діяльності; інформаційний, згідно якого інформація про спортивно індустрію розподілено на стандартні та спеціальні показники спортивної індустрії; діагностичний включає обґрунтування методів та способів нормалізації та

зведення показників по базовій, підтримуючій та цільовій складовим та ідентифікаційний, який передбачає формування шкали інтерпретації значень показників стану спортивної індустрії та формулювання висновків. Такі компоненти в сукупності дозволяють створити уявлення про необхідні дії, які необхідно виконати щоб визначити стан спортивної індустрії та встановити наявність чи відсутність проблем у функціонуванні спортивної індустрії за складовими. Розроблена послідовність оцінювання стану спортивної індустрії, яка складається з певних етапів: організаційного, метою якого є створення інформаційного підґрунтя оцінювання; формувального, який передбачає формування сукупності стандартних та спеціальних показників, що здійснюється із застосуванням ознаки «уніфікованість» до сукупності показників; розподілу та групування, метою якого є розподіл показників за складовими, при чому стандартні показники представлені і по базововій і по підтримуючій складовим, а спеціальні - по цільовій; нормалізації – виконання якого включає приведення показників до порівняного виду; розрахункового, що передбачає розрахунок комплексних показників стану по складовим спортивної індустрії; шкалювання та інтерпретації на якому комплексні показники стану складових залежно від їх значень відносяться до груп стійкого чи не стійкого стану; виявлення проблем, який має за мету формулювання висновків щодо наявності проблем у функціонуванні спортивної індустрії за складовими. Здійснення оцінювання стану за цією послідовністю дозволяє отримати базу для оцінювання розвитку спортивної індустрії.

9. Проаналізовано стан спортивної індустрії України за період з 2010 р. по 2019 р. За стандартними показниками встановлено зростання загальної кількості суб’єктів господарювання спортивної індустрії за 2010-2019 роки на 45,3% при зростанні кількості зайнятих працівників на 15,8%., суттєве зростання обсягів реалізованої продукції у 2019 році порівняно з 2011 роком на 311,7%. Водночас, фінансовий результат діяльності по підприємствах спортивної індустрії є впродовж всього періоду від’ємним. Згідно розробленої шкали та отриманих значень показників в стану по складовим встановлено періоди стійкого стану для базової складової - 2011, 2012 та 2018 роки, а для підтримуючої з 2010 по 2012 та з 2016 по

2019 роки. При цьому цільова складова впродовж всього періоду крім 2013 року характеризується стійким станом.

10. Розроблена методологія оцінювання розвитку спортивної індустрії , що сформована на сукупності цільового, методичного та інформаційного елементів. Методичний базис включає принципи оцінювання, методичні підходи до оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії та систему показників оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії. В межах цільового базису визначається об'єкт та суб’єкт оцінки та формується послідовність, яка формалізує етапи оцінювання. Інформаційний базис визначає необхідну нормативно-правову та інформаційну базу оцінювання стану та розвитку спортивної індустрії. Органічне поєднання цих елементів забезпечує процес оцінювання відповідною підтримкою в сфері розробки стратегії розвитку спортивної індустрії.

11. Розвинуто методичний підхід до оцінювання розвитку спортивної індустрії, який складається з декомпозиційного, сортувального та комбінаторного блоків оцінювання, основна ідея якого полягає у встановленні взаємозв’язків між індикаторами розвитку спортивної індустрії за складовими та за характером формування, базується на формалізованій послідовності етапів, що дозволяє виявити характер проблем розвитку за складовими і визначити напрями їх вирішення. Також удосконалено послідовність оцінювання розвитку спортивної індустрії, яка включає інформаційно – розподільчий етап – поділ сформованих показників оцінювання стану за складовими на ресурсні та результативні показники оцінювання розвитку; індикативно-розрахунковий - на основі показників стану здійснюється розрахунок індексів ресурсних та результативних показників та оцінка їх динаміки; загально-аналітичний етап – зведення індексів в індикатор розвитку за складовою, з наступним їх агрегуванням у зведений індикатор розвитку спортивної індустрії; рекомендаційний етап - інтерпретація отриманих значень індикаторів розвитку за ресурсними та результативними показниками та зведеного індикатору розвитку і розробка на цій основі відповідних рекомендацій.

12. Проведення оцінки розвитку згідно такому підходу та за сформованою послідовністю дозволило виявити помітні коливання значень індикатору розвитку за

ресурсними показниками та значно менші коливання розвитку спортивної індустрії за результативними показниками. Розрахунки зведеного індикатору розвитку спортивної індустрії показали, що найбільш динамічним прискорення розвитку характеризувався 2018 рік, а 2014 рік – значним вповільненням розвитку. В інші роки досліджуваного періоду спостерігалось незначне прискорення розвитку спортивної індустрії.

13. Обґрунтовано підхід до вибору виду стратегії розвитку спортивної індустрії. який ґрунтується на встановленні логічного взаємозв'язку між рівнем невизначеності, видом розвитку, архетипом та видом стратегії розвитку та дозволяє на основі результатів оцінки невизначеності умов розвитку згідно критеріїв: наявності, типу та тісноти зв'язку, які визначаються із застосовуванням інструментарію кореляційно-регресійного аналізу і методів абстрактної логіки здійснити вибір відповідного виду стратегії.

14. Виконано прогноз індикаторів розвитку спортивної індустрії за альтернативними напрямами розвитку спортивної індустрії України, які сформовано в межах обґрунтованого вибору виду стратегії розвитку спортивної індустрії та дозволяють обрати той варіант за якого будуть досягнуті оптимальні значення індикаторів розвитку спортивної індустрії за її складовими. Проведені розрахунки свідчать про доцільність реалізації стратегії вибіркового впливу, що передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на стимулювання розвитку базової складової спортивної індустрії та дозволяє досягнути найвищих значень індикаторів розвитку по базовій та цільовій складовим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. (2007). Стратегическое рыночное управление. 7-е изд, пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер,. 496 с.

2. Абрамов В. В., Андренко І. Б., Леонов Я. В. та ін. Туризм і місто: аналіз проблем, тенденцій та моделювання розвитку. Монографія. За заг. ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ. 2012. 209 с. Особистий внесок: запропоновано організаційно-управлінські підходи розвитку сфери послуг у місті.

3. Адизес І.(2012).Управляя изменениями. СПб.:Санкт-Петербург. 224 с.

4. Алексеев С.В. (2015). Спортивный маркетинг: правовое регулирование. Юнити-Дана; Закон и право. Москва. 647 с.

5. Аллен Р. (2014). Британская промышленная революция в глобальной картине мира. — М.: Изд-во Института Гайдара. 448 с.

6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. –СПб.:Питерком, 1999. – 416с.

7. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика,1989.-519с.

8. Анісімов О. С. Методологічний словник для управлінців. М., 2002

9. Асоціація з освіти в галузі прав людин./ URL : www.hrea.org/index.php?base_id=157

10. Бабенко С. С. Динаміка соціально-економічних нерівностей в Україні: масове сприйняття та структурні перетворення / С. С. Бабенко // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства.–2009.– № 15.– С. 418–425.

11. Багновская Н. М. Здоровье отдельного человека – социально значимый фактор здоровья нации // Здоровье и образование в XXI веке: научный специализированный журнал. Калининград, 2017. №1. С. 130-132

12. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 416 с.

13. Бакуменко В.Д. (2000), Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики, К, Вид-во УАДУ, 328 с.

14. Бердус, Г. И. (1994). Физическая рекреация как часть здорового образа жизни. Тез. межресп. науч.- практич. Конф. Физическая культура и здоровый образ жизни Липецк. - С. 150-157.

15. Бланк И.А. (2004). Финансовая стратегия предприятия. К.: Эльга, Ника-Центр. 534 с.

16. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. – 400 с.

17. Бойко Ю. С. Науковий аналіз категорій "здоров'я" та "здоровий спосіб життя" з позиції педагогічної аксіології // Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: зб. наук. праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. Умань, 2014. №50. С.63-71.

18. Бондаренко Г. И. Человеческий капитал: взаимодействие социальных институтов, власти и бизнеса в условиях трансформирующегося российского общества : автореф. дис. на соискание ученой степени доктора социолог. наук : спец. 22.00.03. «Экономическая социология и демография». Уфа, 2006. 40 с.

19. Бордюгова Г.Ю. Міжнародне спортивне право як основа для формування національної галузі права «Спортивне право України»: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2009. 18 с.

20. Братановский С.Н. Государство, право и спорт (теоретико -правовое исследование): монографія. Москва: Директ-Медиа, 2012. 228 с.

21. Вавилов В. Фитнес индустрия [Интернет]. 2019. Доступно: http://vavilov.com.ua/index.php/stati/42-fitnes/197-fitnesindustriya.

22. Велч Дж., Велч С., Сам собі MBA. Про бізнес без цензури / пер. з англ. О. Ваф'я, К. Наш формат, 2018 - 200 с.

23. Верховна Рада України (2016), "Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту", URL: http:// https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_350 (доступний на 02.01.2021).

24. Вебер, Макс (2012). Господарство і суспільство: нариси соціології розуміння. Вид. дім "Всесвіт". Київ. 1111 с.

25. Верховна Рада України (2016), Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація" від 09.02.2016 № 42/2016, режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/42/2016 (доступний на 02.01.2021).

26. Всеобщая декларация прав человека. www.un.org/en/documents/udhr/ (доступний на 02.01.2021).

27. Верховна Рада України (2017), Закон України "Про фізичну культуру і спорт" від 27.09.2017 № 3808-12, режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3808-12/page (доступний на 02.12.2020).

28. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 2015. -296 с.

29. Власюк Г. До питання про діалектику духовного і матеріального у фізичному вихованні. Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві: зб. наук. праць Волинського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк. 2008. Т. 1. С. 22-25.

30. Войтович С.Я., Потапюк І. П. (2012) Методика оцінки ефективності стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Серія : Економічні науки. – Вип. № 2 (53). – Полтава, 2012. – С. 138-144.

31. Всеобщая декларация прав человека. www.un.org/en/documents/udhr/

32. Галкин В.В. (2013). Спортивный бизнес для менеджеров. М. 182 с.

33. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: ПП Білюк І.Б. 2011. 432 с.

34. Геєць В. (2020). Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку. .ВД "Академперіодика" Київ. 456 с.

35. Геєць В.М., Семиноженко В.П (2006), Інноваційні перспективи України, Константа, Харків, 272 с.

36. Гиппократ. (1936). Избранные книги. Москва. 736 с.

37. Гліненко Л.К. (2009). Стратегічне управління розвитком бізнес-истем в економіці України: монографія. – Львів: Видавництво «Новий світ - 2000», 776 с.

38. Грант Р. (2018). Современный стратегический анализ. 9-е изд. – СПб. Питер, 672 с.

39. Гречишников, А.Л. (2014), "Понятие массовый спорт как объект рассмотрения социологии управления", Электронный научный журнал - Современные проблемы науки и образования, № 6, режим доступу: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15789. доступний на 03.02.202021)

40. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг.- К.: Олимпийская литература, 1995. - 296 с.

41. Дацій О.І. (2004), Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України, ННЦ ІАЕ, Київ, 428 с.

42. Двігун А. Децентралізація: упровадження нової системи адміністративно-територіального устрою. Экономический вестник Донбасса. 2019.

43. Двігун А.О. (2020). Реформа адміністративно-територіального устрою в Україні як чинник зміцнення територіального розвитку - Review of transport economics and management. режим доступу: http://pte.diit.edu.ua.

44. Двігун А.О. Розвиток освіти в Україні: сучасні виклики, стратегічні завдання. Modern science: problems and innovations. Abstracts of the 7th International scientific and practical conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. – 2020.

45. Деминг Э. (2019), Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессам. Москва, Альпина Паблишер, Россия.

46. Дегтяр А.О., Дегтяр О.А. Прийняття державно-управлінських рішень у соціальній сфері: монографія. Харків: Вид-во «С.А.М.», 2014. 252 с.

47. Державна політика у сфері охорони здоров’я: кол. моногафія: у 2 ч. / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. К.: НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.

48. Державна служба статистики України (2020), “Статистичний щорічник 2019“, режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 11.02.2021).

49. Державна служба статистики України (2021), “Чисельність населення України”, режим доступу: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/news/op_popul.asp (доступний на 09.01.2021).

50. Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року: Програма від 01.03.2017 №115 // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF

51. Державний комітет статистики України [Інтернет]. Доступно: http://www.ukrstat.gov.ua.

52. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу. Маркетинг в Україні. – №3. – 2010. – С. 9-11.

53. Добрынин, А.С. (2018), "Стратегический подход к управлению развитием спорта в регионе", Электронный научный журнал - Управление экономическими системами, №6, режим доступу: http://www.uecs.ru/component/flexicontent/items/item/4987-2018-06-20-07-22-49?pop=1&tmpl=component&print=1.(дата звернення 11.02.2021)

54. Доповідь про стан людського розвитку за 2019. (2020). URL : рікhttps://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/HDR/hdr_2019_overview_-_ukrainian.pdf (дата звернення 11.02.2021)

55. Доннік М. Погляд на дефініцію «соціалізація» з точки зору наук про людину. Вісн. Луган. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Серія «Педагогічні науки». 2012. № 19. Ч. 2. С. 67–75.

56. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вип. 85 "Спортивна діяльність": наказ Міністерства молоді та спорту України [Інтернет]. Доступно: http://cct.com.ua/2017/28.10.2016_4080.htm

57. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика.- СПб.: Питер, 1999.- 560с.

58. Доповідь ПРООН (2019), “Про стан людського розвитку за 2019 рік” Режим доступу: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2019/ukraine-ranks-mid-table-in-undps-2019-human-development-report.html (дата звернення 03.01.2020).

59. Дослідження ринку фітнес-послуг України 2017 [Інтернет]. Доступно: http://fitnessconnect.com.ua/vkhid

60. Дослідження ринку фітнес-послуг України 2018 [Інтернет]. Доступно: http://fitnessconnect.com.ua/vkhid.

61. Дослідження ринку фітнес-послуг України 2019 [Інтернет]. Доступно: http://fitnessconnect.com.ua/vkhid

62. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.-288с.

63. Дутчак М, Баженков Є. Теоретичний аналіз дефініції «оздоровчо-рекреаційна рухова активність». Спортивна наука України. 2015.

64. Егорова Е. О. Капитал здоровья как компонента человеческого капитала // Материалы XII Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». Томск, 2015. С.387-392.

65. Ейтон-Шенкер Діана, «Виклик прав людини», Департамент ООН з питань громадської інформації DPI/1627/HR 1995: www.un.org/rights/dpi1627e.htm

66. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи (2019), НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Режим доступу: https://www.idss.org.ua/arhiv/monografia_2019.pdf (дата звернення 05.01.2020)].

67. Егоршина А.П., Кожина В.А. (2009). Управление социально-экономической системой. НИМБ. Н. Новгород. 288 с.

68. Електронне джерело: Ю.В. Ліпєц. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку. – http: www.ipido.kiev.ua/files/articles/but4.pdf

69. Європейська спортивна хартія, Рада Європи, 1993.

70. Жабаков В.Е. Культурологический подход как методологическое основание процесса подготовки специалиста в сфере физической культури. Мир науки, культури, образования. 2009. № 3. С. 227-230.

71. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: Монографія. - К.: НІСД, 2003. - 368 с.

72. Загальна теорія здоров'я та здоров'язбереження : колективна монографія / за заг. ред. проф. Ю. Д. Бойчука. Харків, 2017. С.9.

73. Загарій В.К., Ковальчук Т.Г., Синільник В.В. Пріоритетність розвитку цифрової економіки для України. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 2 (13). С.64-68.

74. Звіт з фізичної культури і спорту за 2019 рік [Інтернет]. Доступно: http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/38668

75. Зюзь Д. В. Сутність та чинники розвитку економічної системи. Державне будівництво. 2016. № 2. С.1-12.

76. Ибрагимов М.М. (2014) Философия спорта как новый антропологический проект: монография. - К.:НУФВСУ. Изд-во "Олимп.лит.", 296 с.

77. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия./ Иванов Ю.Б. Тищенко О.М., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. – Х.: Изд.ХНЭУ, 2004. - 256 с.

78. Інклюзивний вимір розвитку міст - центрів ділової активності України: тенденції та перспективи : наукова доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2019. 55 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

79. Імас Є.В., Мічуда Ю.П. Протиріччя економіки фізичної культури і спорту в перехідних суспільних системах. Економіка та держава.2008.№ 2. С. 40–43.

80. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. - К.: Знання України, 2002. - 336 с.

81. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи Національної академії наук України. Режим доступу: https://www.idss.org.ua/public

82. Калашнікова Х.І. Державне управління соціально-економічною системою регіону. Економічний форум. 2019. 2. С.73-80, с.76

83. Карлоф Б. Деловая стратегия (1991). Экономика. М. 238 с.

84. Кваснюк Б. Є. Конкурентоспроможність національної економіки. К.: Фенікс, 2014. 582 с.

85. Карпова, О. П. Экстремальные виды спорта как модель адаптации в условиях психоэмоционального стресса, http: // www.psychiatry.ua/ articles/ paper033.htm (дата звернення 11.02.2016)

86. Квист Дж. Социальные реформы в скандинавских странах в 1990-е годы: использование теории нечеткого набора для оценки соответствия идеальным типам. URL: http://spero.socpol.ru (дата звернення: 22.02.2019).

87. Кейнс Д. Общая теория занятости, процента и денег / пер. с англ. Москва : Гелиос АРВ, 1999. 352 с.

88. Кемпбелл Э, Лачс К.С.Стратегический синергизм.–СПб.:Питер,2004.-416с.

89. Кизим М.О., Забродський В.А. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства. – Харків.: ВД "ІНЖЕК", 2003.

90. Кириленко Г. Г., Шевцов Е. В. Краткий философский словарь. Москва, 2010. С. 268-269.

91. Кізім М.О. Промислова політика та кластерізація економіки України. : монографія. – Х.:ВД «ІНЖЕК, 2011.

92. Ковалева О. И. Человеческий капитал здоровья в жизни индивида и развития общества // Вестник СГУ : научный специализированный журнал. Ставрополь, 2009. №64. С. 58-64.

93. Ковалевский Г.В. Индексный метод в экономике / Г.В.Ковалевский. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 239 с.

94. Колишко Р.А. Децентралізація публічної влади: історія та сучасні тенденції розвитку / Р.А. Колишко // Вісник КНУ. Серія «Міжн. відн.». – 2015. – Вип. 27. – С. 198.

95. Коломийчук Д. І. Теоретико-методологічні підходи до вивчення національної економіки як складної відкритої господарської системи. Бізнес Інформ. 2018. №11. С. 14-21.

96. Кондратьев Н.Д. Больших циклы коньюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Н.Д.Кондратьев [сост. Якове Ю.В.]. - М.:ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002.-767 с.

97. Кремень В.(2013).Україна:ідентичність у добу глобалізації.Знання.Київ. 471 с.

98. Конституція України. URL: https: // zakon. rada. gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

99. Конституція України. Науково-практичний коментар / редкол. : В.Я. Тацій (голова редкол.), О.В. Петришин (відп. секретар), Ю.Г. Барабаш та ін. ; Нац. акад. прав. наук України. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків: Право, 2011. 1128 с.

100. Корчагин Ю. А. Человеческий капитал как фактор роста и развития или стагнации, рецессии и деградации: монография. Воронеж, 2016. С. 6.

101. Костюкевич Р. М., Мандзюк О.М. Проєктне управління в системі стратегічного планування об’єднаних територіальних громад. Управління розвитком складних систем. 2016. №26. С. 74-82, с.76

102. Котлер Ф. (2006) Маркетинг менеджмент. – СПб. : Издательство «Питер», 896 с.

103. Котлер Ф. (2020). Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 132 с.

104. Кузнецов П.К. (2013), Массовый спорт в современной России: социальные факторы воспроизводства и развития: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. соціолог. наук, Санкт-Петербург, 2013, 30 с.

105. Кучин Б.Л. (1990). Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. Экономика. М. 157 с.

106. Кэмпбел Д., Стонхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. – М.: ООО «Изд. проспект», 2003. – 336 с.

107. Лаэртский Д. О жизни, учениях и изречениях знаменитых философов. Москва, 1986. 571 с

108. Лебедев, В.И. Экстремальная психология, - М.: Юнити, 2001.-431 с.

109. Леднев В.А. (2006). Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России. Дис. ... д.е.н.: 08.00.05. Москва.

110. Леднев В.А. (2004). Становление индустрии спорта в российской экономике. Москва.

111. Леонов Я. В. Стратегічні зміни та їх вплив на розвиток організацій спортивної індустрії. Економічні горизонти. Economies' Horizons: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2018. № 4(7). С. 230–237.

112. Леонов Я. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємств. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 129 с.

113. Леонов Я. В. Використання маркетингових технологій в спортивній індустрії Ефективна економіка. 2017. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8680.

114. Леонов Я. В. Забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 74–78.

115. Леонов Я. В. Забезпечення стратегічного розвитку спортивної індустрії в Харківському регіоні. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/75.pdf.

116. Леонов Я. В. Організаційне забезпечення розвитку спортивної індустрії. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2020. Вип. 59. Ч. 1. С. 141–145.

117. Леонов Я. В. Розвиток спортивної індустрії: досвід Китаю. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7 (217). Том 2. С. 156–164.

118. Леонов Я. В. Соціально-ринкові умови розвитку спортивної індустрії в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. праць. 2020. Вип. 6 (146). С. 108–113. URL: http://ird.gov.ua/sep/doi/sep2020.06.113_ua.

119. Леонов Я. В. Спортивна політика та кластерна модель розвитку спортивної індустрії. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/71.pdf.

120. Леонов Я. В. Стратегічне управління розвитком спортивної індустрії в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/67.pdf.

121. Леонов Я. В. Стратегічний розвиток спортивної індустрії. Review of transport economics and management, Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2020. Вип. 4 (20). С. 15–20.

122. Леонов Я. В., Побер І. М. Європейська практика забезпечення розвитку фізичної культури та спортивної індустрії. Вчені записки університету "КРОК". № 4 (60). 2020. URL: http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/337.

123. Леонов Я. В., Побер І. М. Інноваційні перспективи в спортивній індустрії та їх вплив на механізми стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/73.pdf.

124. Леонов Я.В. Роль спортивної індустрії в сучасному суспільстві. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/131.pdf.

125. Лесгафт П. Ф. Собрание педагогических сочинений. Москва, 1953. 371 с.

126. Линц Г. Радикальное изменение бизнес-модели: Адаптация и выживание в конкурентной среде / К. Линц, Г. Мюллер-Стивенс, А. Циммернам; пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 311 с.

127. Литвинчук О. Соціалізація маргінального індивіда в умовах суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз. Гілея: науковий 394 вісник. 2013. № 72. С. 428–432. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/gileya_2013_72_82.pdf (дата звернення: 13.02.2021).

128. Лібанова Е. М. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу; Нац. академія наук України, Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи. – Умань : Видавець "Сочінський М.М.", 2020. – 456 с.

129. Лукащук В. І. (2012). Становлення та розвиток індустрії спорту: соціологічний вимір.- Дисертація д-ра соціол. наук: 22.00.04, Харк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Х. 310 с.

130. Малыгин, А. В. (2018). Маркетинг в спортивной индустрии. Для тех, кто в игре. Екатеринбург : Издательские решения. 420 с.

131. Маркетинг спорта / Под ред. Джона Бича и Саймона Чедвика ; Пер. М27 с англ. — 4-е изд. — М . : Альпина Паблишер, 2017. — 706 с.

132. Маршалл (1993) Принципы экономической науки, Прогресс, Москва, Россия.

133. Мельник Л.Г. (2003). Фундаментальные основы развития. ИТД “Университетская книга”, Сумы. 288 с.

134. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.-702с.

135. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий.–СПб.: Питер, 2000.– 336 с.

136. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

137. Михайлева Е. Г. (2016.). Проблемы развития человеческого капитала в социальном поле Украины: организационный аспект: монография. Харьков, 352 с.

138. Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту: Закон від 21.11.1978 №99-350 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/42/2016

139. Методологія наукових досліджень з державного управління (2014). НАДУ. К. 180 с.

140. Мизес Л. фон. (2012). Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. Социум. Челябинск. 878 с.

141. Міністерство молоді і спорту України URL: http://dsmsu.gov.ua/index/ua (дата звернення 11.12.2020)

142. Міністерство молоді і спорту, (2020), "Звіт з фізичної культури і спорту 2019" [Електроний ресурс], режим доступу: http://dsmsu.gov.ua/ (дата звернення 11.02.2021).

143. Міністерство молоді та спорту України (2017), "Статистичний збірник "Україна спортивна", [електронний ресурс]. Режим доступу : http://dsmsu.gov.ua/index/ua/category/55 (доступний на 27.11.2020).

144. Міністерство молоді та спорту України (2018), Звіт з фізичної культури і спорту, режим доступу: http://dsmsu.gov.ua/index/ua/category/55.

145. Міністерство молоді та спорту України (2019), Звіт з фізичної культури і спорту, режим доступу: http://dsmsu.gov.ua/index/ua/category/55 (доступний на 03.12.2020).

146. Міністерство охорони здоров'я України (2020), "Захворюваність населення", [електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.moz.gov.ua/ua/portal/mtop_seasondisease/ (доступний на 02.01.2021).

147. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. З англ. Р.Корнута. – К. : Наш формат, 2018 – 400 с.

148. Могилевский В.Д. Методология систем / Могилевский В.Д. – М.: изд-во «Экономика», 1999. – 251 с.

149. Мостіпака О. В. Синергетичне управління соціально- економічною системою України в умовах турбулентності та хаосу. Університетські наукові записки. 2017. № 64. С. 170-183.

150. Мудрик В. И., Мичуда Ю. П., Чжу Фен, Путятина Г. Н., Леонов Я. В. Менеджмент в системе органов управления физической культурой и спортом в провинции Хебей Китайской народной республіки : Монографія. Под общ. ред. В. И. Мудрика. Польша, Варшава, 2015. 162 с.

151. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку.- К.: КНЕУ, 2001.- 227 с.

152. Нарожний С.М. (2014), "Організаційно-правовий механізм державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства", Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. - Вип.4 (47). - С. 241-248.

153. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація": Стратегія від 09.02.2016 №42/2016 // База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/42/2016

154. Наконечний В. Державне управління: методологічні підходи. Право та державне управління. 2013. № 1. С. 150–153. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Ptdu_2013_1_33.pdf (дата звернення: 18.01.2021).

155. Новиков АМ, Новиков ДА. Методология научного исследования. Москва: Либроком; 2010. 280 с.

156. Олімпійська хартія (чинна з 17 липня 2020 року). URL: http://noc-ukr.org/about/officialdocuments/olimpiyska-khartiya/

157. Орлов А. В. Спорт и спортивная индустрия: Государственное управление. Менеджмент. Маркетинг: монография / А. В. Орлов. – М.: Риалтекс, 2011.]:

158. Отчет о конкурентоспособности. [Електронний ресурс] Режим доступу: www.feg.org.ua

159. Офіційний сайт Erasmus+UA, "Бізнес по-європейськи", http://erasmusplus.org.ua/pro-nas.html

160. Офіційний сайт: FitnessConnect UA, Дослідження ринку фітнес-послуг України, https://research.fitnessconnect.com.ua

161. Оцінка впливу Угоди про асоціацію / ЗВТ між Україною та ЄС на економіку України : [наук. доп.] / В. М. Геєць, Т. О. Осташко, Л. В. Шинкарук ; Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. - К., 2014. - 102 с.

162. Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності. Маркетинг в Україні. – №1. – 2008. – С. 28-32.

163. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа. Пер. с польс. В.В. Исакова. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.

164. Понкин И.В., Понкина А.И. (2016). Понятие и структура «спортивного продукта». Вестник РУДН, серия Юридические науки, № 2 с. 129-137. Москва, Россия.

165. Понкин И.В., Понкина А.И. К вопросу о понятии и особенностях автономного внеправового нормативного порядка в области спорта // Вестник Пермского университета. Сер. «Юридические науки». 2016. № 1. С. 28-34.

166. Понкин И.В., Понкина А.И. Понятие и особенности спорта как сферы шоу-бизнеса и спортивной индустрии // Спортивное право. 2014. № 3. С. 42-47.

167. Пономоренко В.С. Стратегічне управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.06.02. / Пономоренко В.С.: Харківський державний економічний університет. - Харків, 1999. - 32 с.

168. Портер М. (2018), Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран, Альпина Паблишер, Москва, Россия.

169. Пригода ГС. Содержание управления маркетингом предприятий сферы физкультурно-оздоровительных услуг [автореферат]. Санкт-Петербург: Санкт-Петербург. гос. ун-т физ. культуры имени П. Ф. Лесгафта; 2006. 19 с.

170. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентовю М: Альпина бизес букс,2006.

171. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Изд. дом „Вильямс”, 2001. – 495 с.

172. Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М.: Альпинс Бизнес Бук, 2006. – 438 с.

173. Пригожин АИ. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР; 2003. 863 с.

174. Постанова КМУ від 4 листопада 2020 р. № 1089 про затвердження стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Київ.

175. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід. Монографія. За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Р. Андрюкайтене. Запоріжжя. ЗДІА.- 2017.

176. Пьер де Кубертен. Ода спорту. Москва, 1987. 128 с.

177. Раппопорт В.С. (1979). Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности. Экономика. М. 232 с.

178. Резолюції Генеральної асамблеї ООН від 01 грудня 2020 року № A/RES/75/18 «Спорт як фактор забезпечення сталого розвитку»

179. Рейтинг країн за ВВП на душу населення у 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://investorschool.ru/rejting-stran-po-vvp-na-dushu-naseleniya-2020.

180. Савицкий В. Спорт и маркетинг: что общего? Руководство по применению спортивного маркетинга. URL: http://www.4p.ru/main/theory/98543.

181. Свод знаний по управлению бизнес-процессами : BPM CBOK 3.0 / под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елиферова; пер с англ. 2-е изд.. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 480 с.

182. Сенге П. (2018), Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. Москва, Манн, Иванов и Фербер, Россия.

183. Сергеєв А.Ю. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2015. Вип. 12. С. 105–109.

184. Сімахова А.О. Соціальні перспективи розвитку науки та цифрової економіки в Україні. Соціальна економіка. 2018. вип.56. С.216-221, с.218/

185. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент.- Ростов на Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.

186. Спортивная индустрия: перезагрузка. https://www.pwc.ru/ru/publications/sport-survey-2020.pdf.

187. Стан і перспективи розвитку фізичного виховання в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://studopedia.net/5_761_stan-i-perspektivi-rozvitku-fizichnogo-vihovannya-v-ukraini.html

188. Статистичний щорічник 2019. Державна служба статистики України, 2020 за редакцією Вернера І. Є. 2020

189. Статут Всесвітньої організації охорони здоров'я // База даних Всесвітньої організації охорони здоров'я. URL: http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-ru.pdf?ua=1#page=9.

190. Стратегический менеджмент / Под. ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.

191. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення 20.07. 2019).

192. Сухарев В. А., Дядичев В. В. Почему современному естествознанию нужна новая научная парадигма // Таврический научный обозреватель: научн. журн. 2012. №7(12). С.105-114.

193. Сфера права, Ресурсний центр з прав людини, www1.umn.edu/humanrts/edumat/IHRIP/circle/modules/module17.htm,

194. Талеб Н. (2017). Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Наш формат. К. 392 с.

195. Тенденції розвитку сфери фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку. // Є Імас, Ю Мічуда - Теорія і методика фізичного виховання і спорту, 2015

196. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова і О. М. Тищенка. – Х.: ВД „Інжек", 2016. – 384 с.

197. Тищенко О.М. Стратегия управления развитием предприятия/ Тищенко О.М., Головко О.С. - Х.: ЄДЄНА,2013.- 198 с.

198. Тищенко О.М. Стратегія розвитку регіональних підприємств електроенергетики: аспекти формування / Тищенко О.М. Кизим М.О, Шутенко Л.М., Петрова Н.Б. Коробков Д.В. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 344с.

199. Томич, Милан (2002). Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты. МАФСИ. М. 222 с.

200. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – М.:Инфра, 2017. – 928 с.

201. Тренев Н.Н. (2013). Стратегическое управление.-М.:Изд. «Приор». 288 с.

202. Туваков АМ, Ярема ВІ. Тенденції і перспективи розвитку фітнесу в Україні. В: Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). Зб. наук. пр. Київ; 2017;5К(86), с. 347–351.

203. Туган-Барановский М. И. Избранное. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. Москва : Наука-РОССПЭН, 1997. 574 с.

204. Туган-Барановский М.И. Основы политической экономии. Санкт Петербург, 1909. 760 с

205. Туган-Бароновский М.И. Периодические промышленные кризисы: История английских кризисов, общая теория кризисов / Туган-Бароновский М.И. – [3-е, соверш. пере раб. изд.] – Спб., 1914. – XII. – 466 с.

206. Умланд А. Чотири геополітичні виміри децентралізації України. Дзеркало тижня 11.01.2019. URL: https://dt.ua/internal/chotiri-geopolitichni-vimiri-decentralizaciyi-ukrayini-299352_.html

207. Управление изменениями / пер с англ. – 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2019. – 226 с. – (серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей).

208. Ушакова Е. В., Наливайко Н. В., Воронцов П. Г. О понимании здоровья в медицинском, педагогическом, социальном и физкультурном аспектах // Здоровье человека, теория и методика физической культуры и спорта: научный журнал. Барнаул, 2017. №1 (4). С.18-29.

209. Українська економічна думка: хрестоматія. (2007). Знання. Київ. 694 с.

210. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса :экономика, маркетинг, менеджмент.- М.: Изд. - книготорг. центр «Маркетинг», 2012.- 892с.

211. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: „Фенікс”, 2015. – 320 с.

212. Философский энциклопедический справочник. Интернет–сервер официального сайта института философии РАН. URL : http: //www.philosophy.ru. (дата обращения: 12.12.2018).

213. Фитч Гордон Х. Корпоративная ответственность перед обществом. Корпоративный социальный отчет. Рекомендации Ассоциации менеджеров. URL : www.amr.ru (дата обращения: 10.12.2018).

214. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. Київ: Знання, 2007. 670

215. Філонін В.С., Праченко Т.О., Носирєв О.О. Фактори та передумови формування конкурентоспроможності регіонів України. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/ soc_gum/vmsu/ 2018-01/08fvsyaiv.htm

216. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А. Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили / Под общ. ред. А. Н Тищенко. – Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2015. – 376 с.

217. Форрестер С.В., Веревкина Д.С. Капитал здоровья как составляющая человеческого капитала в современных условиях // Науковедение: электронный журнал. 2016. №6. URL: https://naukovedenie.ru/PDF/18EVN616.pdf .

218. Фукуяма Ф. (2015). Государственный порядок. Изд-во АСТ. М. 688 с.

219. Хадкинсон Д.П., Сперроу П.Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента. – Х.: Гуманитарній центр, 2013. – 392 с.

220. Халевинская Е., Крозе И. Мировая экономика. - М.: Юрист, 2016. – 127с.

221. Харківська обласна державна адміністрація (2020), “Стратегія розвитку Харківської області на період до 2028 року”, [електронний ресурс], Режим доступу : http://old.kharkivoda.gov.ua/documents/16203/1088.pdf (доступний на 27.01.2021).

222. Харківська обласна рада (2020), “Обласна програма розвитку фізичної культури і спорту”, [електронний ресурс], Режим доступу : http://www.oblrada.kharkov.ua/ru/press-center/news/novini/11826-oblasna-prohrama-rozvytku-fizychnoyi-kultury-i-sportu-otrymaye-dodatkove-finansuvannya (доступний на 27.01.2021).

223. Хмелева Г. А. Человеческий капитал как условие формирования инновационной экономики региона: монография. Самара, 2012. С. 44.

224. Хойя Р., Смит А.С.Т., Николсон М., Стюарт Б., Вестербик Г. Спортивный менеджмент. Принципы и применение. М.: Рид Медиа, 2013. 352 с.

225. Циганкова О.Д. Предпринимательский сектор в индустрии спорта и перспективы его развития в России : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2003 160 с.

226. Цільова комплексна програма «Фізичне виховання – здоров’я нації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uazakon.com/ documents/date_21/pg_iwgzsa/index.htm

227. Шааф Ф. (1998). Спортивный маркетинг. Филин М. 464 с.

228. Шваб К. (2019). Четвертая прогмышленная революц2ия. Эксмо.М. 209 с.

229. Шевченко О. М., Казак О. О. Розвиток краудфандингу в умовах цифрової трансформації економіки України. Ефективна економіка. 2019. № 3. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6957 (дата звернення: 08.04.2021).

230. Шевченко О.А. Особенности регулирования труда в сфере профессионального спорта. М., 2013. 184 с.

231. Шевчук І.В. Методологічні аспекти державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: «Управління». 2014. Вип. 3. С. 243-251.

232. Шепелев М.(21004). Політико-цивілізаційний підхід до аналізу глобалізацій них феноменів. Соціальна психологія. №4. С. 15-21.

233. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент.– СПб.: Питер, 2008. – 240 с.

234. Шнипер Р. И. Регион: экономические методы управления. – Новосибирск: Наука, 1991. - С. 49.

235. Шумпетер Й. (2008), Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия, Эксмо, Москва, Россия, 864 с.

236. Эмоциональный интеллект (серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей) (2019). Альпина Паблишер. М. 188 с.

237. Эрхард Л. Благосостояние для всех / Эрхард Л. – [2-е изд.] – Дюссельдорф: Изд-во "Экон", 1972.

238. Ягодин, В. В. (2018). Физическая культура: основы спортивной этики. М. Издательство Юрайт, 113 с.

239. Якість населення: середня тривалість життя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://moyaosvita.com.ua/ geografija/yakist-naselennya-serednya-trivalist-zhittya/

240. Leonov Ya. Current trends in the sports industry and their influence on the development of organizations. Economics, Finance and Management Review. Tallinn, Estonia. Issue 4. 2020. P. 89-96. URL: https://public.scnchub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/115.

241. Andreff W, Stefan Szymanski (2006), Handbook on the economics of sport, MPG Books Ltd, Bodmin, Cjrnwall, UK

242. Annual statistics // Database National Bureau of Statistics of China. URL: http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01.

243. Becker G. S. (1975), Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York. 268 p., USA.

244. Beech J., Chadwick S. (eds). The Marketing of Sport. Harlow, England, Pearson Education, 2007. xxxv; 555 p.

245. Bertalanffy L. General system theory. – N.Y., 1968. – 184 p.

246. Brooks Chr. M. (1994). Sports Marketing.Competitive Strategies for Sports.Prentice Hall, , pp. 89-102.

247. Browse statistics // Database Australian Bureau of Statistics. URL: http://www.abs.gov.au/browse?opendocument&ref=topBar

248. Burk, V. (2013). Stabile Strukturen und neue Tendenzen. In Deutscher Olympischer Sportbund (Hrsg.), Spiele der XXX. Olympiade London 2012. Auswertungen und Analysen (S. 21- 23). Frankfurt am Main: DOSB.

249. Central Intelligence Agency USA, (2020), available at: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2054rank.html (accessed 2 Dec. 2020).

250. Certo S., Peter P. Strategic management: concepts and applications. – Irwin. – USA. – 1994. –198 p.

251. Chandler, A.D. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, M.I.T. Press, Cambridge. 287 p.

252. Cooper K. Aerobics: Our Story [Internet]. Available: http://www.cooperaerobics.com/About/Our-Story.aspx

253. Cooper KH. Aerobics. New York: Simon Schuster; 1968. 265 p.

254. Culture and sport. https://www.coe.int/uk/web/compass/culture-and-sport#5

255. Data and statistics, “Database Centers for Disease Control and Prevention”, URL: https://www.cdc.gov/nccdphp/dnpao/division-information/data-stats/index.htm (дата звернення 11.12.2020).

256. Database // Database European Comission. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database (дата звернення 11.07.2019).

257. Dahlgren G. The need for intersectoral action for health / G. Dahlgren // eds. Harrington P., Ritsatakis A. European Health Policy Conference: opportunities for the future. – Copenhagen, 1994, 5–9 December. – Vol. II.

258. Derkx P. Modern humanism in the Netherlands / in A. Halsema & D. van Houten (Eds.). Empowering humanity. Utrecht: De Tijdstroom, 2002. P. 61–97.

259. Dohmen J. Philosophers on the «Art of Living». Journal of Happiness Studies. 2003. 4(4). P. 351–371.

260. Dixon B. Australia – Preparing the Nation for Sport for All / B. Dixon // J. of Asiania Sport for All. – 2005. – №1. – P. 105–114.

261. Donnelly P. Sport for All in Educational Institutions: the Canadian Case / P. Donnelly, B.Kidd // 10th World Sport for All. Congress 2004: Book of Abstracts. – Rome, 2004. – P. 244. Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing Company, 1986. – 318 p.

262. Deutscher Olympischer Sportbund (2013). Spiele der XXX. Olympiade London 2012. Auswertungen und Analysen. Frankfurt am Main: DOSB.

263. Digel, H., Burk, V. & Fahrner, M. (2006). Die Organisation des Hochleistungssports – ein internationaler Vergleich. Schorndorf: Hofmann.

264. Digel, H., Miao, J. & Utz, A. (2003). Hochleistungssport in China. Weilheim/Teck: Bräuer.

265. Dunn S.P.Galfcraith, Uncertainty and the Modem Corporation in M. Kerney (Ed) Economist with a public purpose Essays m Honour of John Kenneth Galbraith.- London Routledge, 2001. - P. 19.

266. Edwards W. Deming (1986), Out of the Crisis, MIT CAES,.

267. Europe 2020 strategy // Database European Comission. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en#thestrategysetouttargetsinthe5followingfields

268. Edwards H. Sociology of Sport. N.-Y.: The Dorsey Press, 1973. 198 p.

269. Eizaguirre A, García-Feijoo M., Laka J. Defining Sustainability Core Competencies in Business and Management Studies Based on Multinational Stakeholders' Perceptions. Sustainability. 2019; 11: 2303

270. European Sports Education Network [Internet]. 2018 [cited 2018 Jun 13]. Available: http://sporteducation.eu.

271. European Health & Fitness Market: Report 2018 [Internet]. Cologne, Germany, 11 April 2018;177. Available from: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/ European%20Health%20and%20 Fitness%20 Report_2018_extract.pdf.

272. European Union law (2007), White Paper on Sport, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389190214279&uri=CELEX:52007DC0391 (accessed 02 July 2020).

273. Franz, B. (2008). China. In Deutscher Olympischer Sportbund (Hrsg.), XXIXX. Olympische Spiele Peking 2008. Analysen – Bilanzen – Auswirkungen (S. 48-51). Frankfurt am Main: o. V.

274. General Administration of Sport of China, National Bureau of Statistics jointly publishes an announcement on 2015 national sports industry scale and value-added data // Database General Administration of Sport of China. URL: http://www.sport.gov.cn/n315/n329/c782545/content.html.

275. Global action plan for the prevention and control of noncommunicable disiases // Database World Health Organization. URL: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/94384/9789241506236_eng.pdf;jsessionid=BA6144FADA7776C2CF48C70EBBAAF0BB?sequence=1

276. Goslin A. Sport for All and Social Integration: the Case of South African Rainbow Nation // TAFISA Magazine. – 2007. – № 1. – P. 66–70.

277. Global Health Observatory data repository, "Database World Health Organization", URL: http://apps.who.int/gho/data/node.main.A893?lang=en (дата звернення 11.02.2021)

278. Grossman M. On the Concept of Health Capital and the Demand for Health // Journal of Political Economy. Chicago, 1972. P. 224.

279. Grossman M. The Human Capital Model // Handbook of Health Economics. New York, 2000. P. 347.

280. Gumenyuk V. Tendentsiyi rozvytku rynku fitnesposlug [Internet]. Available from: https://www. youtube.com/watch?v=ZaHlSP2dI7I.

281. Guo, J. (2012). Neue Entwicklungen im chinesischen Spitzensport. Unveröffentlichtes Dokument. Peking.

282. Habermas J. Legitimating cricis - Boston, 1975. – P. 170.

283. Hammer M, Champy J. Reengineering the corporation, N. Y., 1993. – P. 122.

284. Health and Participftion // Database European Comission. URL: https://ec.europa.eu/sport/policy/societal-role/health-participation_en

285. Human development perspectives 2020. URL: http://hdr.undp.org/sites/default/files/covid-19_and_human_development_0.pdf

286. Health promotion and healthy lifestyles: Report by the Secretariat // Database World Health Organization. URL: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/20087/A57_11-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y .

287. Healthy China 2030 Plan // Database General Administration of Sport of China. URL: http://www.sport.gov.cn/n315/n331/n401/c785797/content.html.

288. http: //ec.europa.eu/ europe2030

289. http://dsmsu.gov.ua/

290. http://www.sport.gov.cn/n315/n329/c782465/content.html

291. http://www.sport.gov.cn/n315/n331/n403/n1955/c782457/content.html

292. https://fitnessexpert.com/journal/issledovanie-evropeyskogo-rynka-zdorovya-i-fitnesa-ot-organizacii-europeactive-ea-s, Исследование европейского рынка здоровья и фитнеса от Организации EuropeActive (EA), с поддержкой Делойт (Deloitte)

293. https://trends.google.co.uk/

294. https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-24/spain-tops-italy-as-world-s-healthiest-nation-while-u-s-slips (дата звернення 03.01.2020).

295. https://www.heritage.org/index/ranking?version=507

296. https://www.imf.org

297. Informatsiyno-analitychna platforma FitnessConnectUa [Internet]. Available from: http://fitnessconnect.com.ua/.

298. Janoff-Bulman R., Friweze I. Theoretical perspective for understanding reactions to victimization // Journal of social issues. – 1993. – Vol. 39. – № 1. – P. 1-17.

299. Jobber D. Principles and Practice of Marketing. London, McGraw-Hill, 2004. 946 p.

300. Kercher V. International Comparisons: ACSM's Worldwide survey of fitness trends. ACSM's Health & Fitness Journal: Nov./Dec. 2018;22(6):24-9. doi: 10.1249/ FIT.0000000000000431

301. Kiku K. Sport and Society Research around the Globe: Japan: Handbook of Sport Studies / J. Coakley, E. Dunning (eds). London: Sage, 2000. P. 542–545.Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change //Harvard business review. – 1979. – March. – 196 p.

302. Kuznets S., Friedman M. (1945), Income from Independent Professional Practice, N.Y, USA.

303. Larsson U. Impact of overweight and obesity on health-related quality of life – a Swedish population study / U. Larsson, J. Karlsson, M. Sullivan // Int. J. Obes. Relat. Metab. Disord. – 2002. – V. 26. – P. 417–424.

304. Leonov Ya. Modern approach to sports industry management under uncertainty. Економічний вісник Донбасу. 2020. № (62). С. 119–124.

305. Leonov Ya. Modern paradigm of sports policy as an ideology of a healthy society. Three Seas Economic Journal, Volume 1. Number 4. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2020. P. 102–108. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/978/1032.

306. Leonov Ya. World trends and Ukrainian practice of sports industry development under the crisis. Фінанси України. 2020. № 12. С. 106–120.

307. Loy J., Kenyon G., McPherson B. (1981). Sport, Culture and Society: a Reader for the Sociology of Sport. Philadelphia. 318 p.

308. Maguire J. (1999). Global Sport: Identities, Sosieties, Civilizations. Polity. 256p.

309. Mass sports serve the health and well-being of the entire people // Database General Administration of Sport of China. URL: http://www.sport.gov.cn/n317/n344/c855427/content.html.

310. Meffert H. Strategische Unternehmensfuhrung und Marketing: Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik. – Wiesbaden, 1988. – S. 368.

311. Miao, J. (2005). Entwicklung der Sportwissenschaft in China. Weilheim/Teck: Bräuer.

312. Miao, J. (2006). Die Sportwissenschaft in China. China Journal. Sport und Gesellschaft in China, o. J. (1), 21-25.

313. Monieson. D.D. Effective Marketing Planning: An Overview. 1986. – 318 p.

314. National fitness - death from work is not far away from us // Database General Administration of Sport of China. URL: http://www.sport.gov.cn/n317/n349/c710399/content.html.

315. National Fitness Program (2016-2020) // Database General Administration of Sport of China. URL: http://www.sport.gov.cn/n315/n331/n401/c785781/content.html.

316. National Fitness Survey Investigative Bulletin 2014 // // Database General Administration of Sport of China. URL: http://www.sport.gov.cn/n315/n329/c216783/content.html.

317. National Public Finance Revenue Statement // Database Ministry of Finance of the People's Republic of China. URL: http://yss.mof.gov.cn/zhengwuxinxi/caizhengshuju/

318. People's Republic of China Sports Law // Database General Administration of Sport of China. URL: http://www.sport.gov.cn/n315/n331/n399/c566758/content.html.

319. Physical activity, “Database World Health Organization” URL: http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/en/. (Accessed 10 Feb 2021)

320. Porter M. Competitive Strategy. – New-York, Free Press, 1980. –186 p.

321. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Busines Revie. 1990. – Vol. 68. – № 3. – P. 79-91.

322. Pro-Consulting [Internet]. Available: https://proconsulting.ua/ua/base/analiz-rynka-ukrainy?level1

323. Proposal for a council recommendation on promoting health-enhancing physical activity across sectors. Database Access to European Union Law. URL: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389629458571&uri=CELEX:52013PC0603

324. Quinn J. B. Strategies for change: logistical incrementalism. – Homewood, IL, Dow-Jones-Irwin. – 1980. –234 p.

325. Rapaport A. The uses of mathematical isomorphism in general system theory // Trends in general system theory, N.Y., 1972. – P. 82.

326. Rou-Dufort Ch. Crises: des possibilite’ iapretissage pour entreprise // Rev française destion. Paris. – 1996. – №108. – P. 80-88.

327. Sattler A., Pritzl B. Hoimar von Ditfurth: Unternehmungsführung in schwieriger Zeit – Kenningen – Malnsheim: expert-Verl., 1995 – S. 280.

328. Sloboda, H. (2006). Kind und Athlet sein in China. Talentsuche und -förderung auf Chinesisch. China Journal. Sport und Gesellschaft in China, o. J. (2), 22-25.

329. Sport statistics – 2020 edition, “Database European Comission”, URL: http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-catalogues/-/KS-07-17-123 (дата звернення 15.01.2021).

330. SportAccord. https://www.sportaccord.sport/what-is-sportaccord/].

331. Statistics Canada // Database Statistics Canada. URL: https://www.statcan.gc.ca/eng/subjects/index?MM=1

332. Stuart R. The trauma of organizational change // Journal of European Industrial Training. – 1996. – Vol. 20. – № 2. – P. 31-39.

333. Survey on Physical Education and Sports Facilities // Database Portal Site of Official statistics of Japan. URL: https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00402101&tstat=000001088795&second2=1

334. Taleb N.N. (2013), Antifragile, N.Y.: Rendom house, USA. 763 p.

335. Thompson, A. (2013), Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings, McGraw-Hill Education, Columbus, USA.

336. Turner B. The organizational and interorganizational development of disasters // Administrative science quarterly. – 1990. – Vol. 35. – № 3. – P. 378 – 397.

337. UKMS. Prezentatsiya «Doslidzhennya rynku fitnesposluh Ukrayiny. Perspektyvy rozvytku sportyvno-ozdorovchoyi haluzi» [Internet]. 26.03.2020. Available from: https://www.youtube.com/ watch?reload=9&v=a0PmvMZfiMo& feature=youtu.be& fbclid= IwAR1tMwikJxTdeSUXMWU 3I4aXggadg9EQYLr3qXWZ3tpBCvZnVXEHLbtHkFg.

338. United Nations Development Program, “Human Development Report 2016”, available at: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf (accessed 2 Jan. 2018).

339. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization portal.unesco.org/en/ev.php

340. Voigt, B. (2008). China trainiert für Olympia. Das Sportsystem im Reich der Mitte. Zugriff am 10. Mai 2013 unter http://www.bpb.de/internationales/asien/china/4423/dassportsystem-im-reich-der-mitte. 11. Xiao, L. (2004). China and the Olympic movement.http://www.china.org.cn/english/ olympic/211765.htm.

341. White Paper on Sport, “Database European Union Law”. URL: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389190214279&uri=CELEX:52007DC0391 (Accessed 10 Feb 2021).

342. Yaroslav Leonov. Інноваційні засади розвитку спортивної індустрії в новій економіці. Економічні горизонти. Economies' Horizons: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2019. № 4 (11). С. 136–142.

343. Yaroslav Leonov. Кластерний підхід у забезпеченні розвитку спортивної індустрії в Україні. Економічні горизонти. Economies' Horizons: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2019. № 3 (10). С. 105–111.

344. Yaroslav Leonov. Маркетинг здорового життя як об’єкт спортивної індустрії. Економічні горизонти. Economies' Horizons: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2019. № 1 (8). С. 107–112.

345. Yaroslav Leonov. Маркетинговий підхід в управлінні спортивною індустрією. Економічні горизонти. Economies' Horizons: щокв. наук. журн. Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань. 2019. № 2 (9). С. 106–111.

346. Wybrane aspekty szkolnej edukacji zdrowotnej na przykladzie stylu zycia mlodziezy polsko-ukrainskiej / Emilian Zadarko, Zbigniew Barabasz, Olena Shyyan, Edyta Niziol-Babiarz i inne. Treck LTD, Drohobycz, 2014. P. 152.

347. World Fitness Association [Internet]. 2018 [cited 2018 June 9]. Available: https://wfaweb.com/frequently-asked-questions/