

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Полтавський національний технічний університет
ім. Ю. Кондратюка

Факультет менеджменту та бізнесу
Кафедра менеджменту і маркетингу

Наукова робота

на тему:

Шляхи поєднання інтересів місцевих громад та підприємців у популяризації спорту: маркетинговий підхід

Виконали:

студенти групи 5-ЕМІмаг

Пархоменко Ігор

Поставний Андрій

Керівник: старший викладач

Боголюбський О. Є.

Полтава 2011

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Діяльність органів місцевого самоврядування з надання послуг у сфері фізичної культури і спорту.....	6
2. Досвід управління комерційною діяльністю закордонних футбольних клубів.....	14
3. Дослідження процесу розвитку управління ТОВ «ФК «Ворскла».....	20
4. Рекомендації щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства на основі комплексного підходу.....	41
Висновки.....	49
Використана література.....	51

ВСТУП

Україна стала на шлях перетворення на державу для людини. Сучасне розуміння демократичної держави полягає в тому, що не громадяни служать владі, а вона перебуває на службі у суспільства. Це означає, що держава не керує громадянами, а надає їм послуги через проведення різноманітних дій, що спрямовані на створення умов для реалізації прав та свобод громадян. Нова ідеологія «служіння держави людині» має замінити стару – ідеологію «панування держави над людиною».

Сам термін «адміністративні послуги» спрямований на змістову переоцінку характеру взаємостосунків між державою (органами влади) та її громадянами. Термін «послуги» акцентує увагу на виконанні обов'язків влади перед приватними фізичними та юридичними особами. Публічна влада – це не тільки реалізація повноважень, що зобов'язують громадянина, а й виконання певних обов'язків органів влади перед громадянином, за які вона відповідає. Цих обов'язків з'являтиметься дедалі більше в міру подальшої демократизації. Таке розуміння повніше відповідає новій ідеології «служіння держави» людині. Адже «служіння» з боку держави – це і є багато в чому надання її органами і службовцями різноманітних послуг.

У діяльності органів місцевого самоврядування надання послуг є значною складовою, що займає до 80% від усієї діяльності органу влади. Своє місце у спектрі адміністративних послуг посідають послуги в галузі фізичної культури та спорту. Первинно їх перелік залежить від повноважень владних органів, які регулюються законодавчо, та впливає на організаційну структуру органу влади. Вимальовується чітка залежність: повноваження – послуги – оргструктура.

Цілком очевидно, що органи самоврядування та держава в цілому не зможуть забезпечити повноцінного надання послуг в галузі фізичної культури та спорту, тому тут необхідне гармонійне поєднання зусиль з приватними та колективними підприємствами. Але сенс діяльності таких

підприємств є успіх комерційної діяльності, а не лише реалізація соціальних завдань перед суспільством. Тому необхідно розробити такий механізм взаємодії в якому ці дві задачі отримають повноцінне втілення в життя, чим вперше буде спростована аксіома, що одним пострілом двох зайців не вбити.

За допомогою вдало обраного підходу до процесів управління комерційною діяльністю можна досягти досить значного рівня розвитку підприємства. Відсутність єдиних чітко визначених правил управління комерційною діяльністю підприємства полягає в тому, що у світі, окрім промислових та торгових підприємств, функціонують також підприємства, діяльність яких є специфічною, а іноді й унікальною в своєму роді. Тому дослідження управління таких підприємств є надзвичайно актуальним, оскільки ще досі існує певний брак інформації в даному питанні, над зменшенням якого працюють провідні вчені світу. До таких специфічних підприємств можна віднести спортивні, а саме ті, що забезпечують глядачів видовищем (футбольні, баскетбольні та інші клуби).

Предметом дослідження в роботі є вивчення діяльності органів місцевого самоврядування з надання послуг у сфері фізичної культури і спорту та управління комерційною діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «ФК «Ворскла». В свою чергу об'єктом дослідження є ТОВ «ФК «Ворскла».

Проблеми успішності управління комерційної діяльності в сфері спорту досліджували наступні фахівці: Лисенчук С. Г., Мічуда Ю. П., Степанова О.Н. Необхідно зазначити, що на Заході, порівняно з Україною, значно більше уваги приділяється дослідженню таких проблем, що в свою чергу позитивно впливає на діяльність закордонних спортивних клубів, в той час, як їх українські колеги лише розпочинають активно долучатися до обговорення та дослідження даних питань.

Для повноцінного аналізу управління комерційною діяльністю ТОВ «ФК «Ворскла» потребує детального аналізу саме поняття комерційна діяльність та розгляд деяких нині існуючих підходів до управління

комерційною діяльністю. Лише скомбінувавши дані з цих двох питань можна повноцінно проаналізувати заходи, що застосовуються за кордоном в цьому питанні, порівняти закордонний досвід з українським та розробити якісно нові рекомендації, впровадження яких підніме прибутковість та популярність футбольних клубів в Україні на новий рівень, а значить підвищить охоплення населення спортом та популяризацію здорового способу життя.

Метою даної роботи є наступне:

- Аналіз вже існуючої системи управління комерційною діяльністю ТОВ «ФК «Ворскла».
- Розробка рекомендацій щодо її покращення, які дадуть змогу підвищити прибутковість та забезпечать поступовий розвиток футбольного клубу та всіх його підрозділів.

Джерелами використаними в роботі є фінансова та статистична звітність, наукові статті провідних українських та закордонних фахівців в даній сфері, технічні дані Прем'єр-ліги України, фінансові критерії клубу та інформація щодо діяльності інших футбольних клубів, яка знаходиться у вільному доступі в мережі інтернет та на офіційних веб-сторінках клубів.

1. ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З НАДАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає систему й повноваження органів місцевого самоврядування в галузі фізичної культури, спорту та туризму. До відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) повноваження: управління закладами фізкультури й спорту, оздоровчими закладами, молодіжними, підлітковими закладами за місцем проживання, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Вони розв'язують питання організації медичного обслуговування й харчування в закладах фізичної культури та спорту, створюють умови для занять фізичною культурою й спортом за місцем проживання населення та в місцях масового відпочинку; відповідно до законодавства реєструють статuti (положення) фізкультурно-оздоровчих закладів, незалежно від форм власності.

Згідно із Державною програмою розвитку фізичної культури, спорту та туризму виконавчі комітети місцевих рад за участю структурних підрозділів міністерств і відомств на місцях розробляють регіональні програми розвитку фізичної культури, спорту та туризму, у яких визначено пріоритети в діяльності структурних підрозділів міської та районних рад щодо забезпечення здоров'я дітей, молоді, робітників, підлітків і службовців, а також інших працівників, створення дійового механізму залучення коштів з різних джерел для поліпшення матеріально-технічної бази галузі. Органи місцевого самоврядування сприяють розвиткові самодіяльного масового спорту (основу його становлять різноманітні фізкультурно-спортивні секції), заохочують і стимулюють діяльність підприємств, установ, організацій і громадян у цій сфері.

Місцеві ради запроваджують систему пільг і заохочень для підприємств, які спрямовують частину свого прибутку на розвиток фізичної культури й спорту, будівництво об'єктів фізкультури та спорту, організацію

відпочинку. Координуючу роль щодо проведення державної політики в сфері соціального становлення й розвитку молоді здійснює спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади, який забезпечує її реалізацію та несе відповідальність за її виконання.

Попередній аналіз дисертаційних робіт, захищених за тематикою управління фізичною культурою та спортом, наукових статей вказує, що проблеми управління галуззю переважно досліджуються на рівні державних органів публічної влади: Кабінет Міністрів, обласні та районні державні адміністрації. Натомість вплив, значення, перспективи управління на рівні органів місцевого самоврядування в галузі фізичної культури і спорту та дослідження окремого аспекту їх діяльності – надання адміністративних послуг, досі залишаються поза увагою дослідників. Актуальність таких досліджень є очевидною з огляду на значну залежність розвитку галузі від місцевих органів влади. Це спонукає до детального вивчення аспектів управління на рівні місцевого самоврядування, в тому числі в частині надання послуг.

Мета проведеного дослідження – проаналізувати теорію адміністративних послуг та стан їх надання органами місцевого самоврядування в галузі фізичної культури та спорту, їх місце у загальному переліку адміністративних послуг та зв'язок з управлінською структурою.

Для концептуального наголосу на існуванні обов'язків органів виконавчої влади перед приватними особами (включаючи фізичних і юридичних осіб) група фахівців – адміністративістів запропонувала таку новацію у переліку функцій виконавчої влади як надання адміністративних послуг. Не слід розуміти ці послуги як суто «управлінські». Адже тут прийнятнішим є акцент не на «владно-організаційному» аспекті відповідних дій (оскільки «управління» – це владно-організаційний вплив), а на тому, що їх здійснюють органи публічної адміністрації.

Теорію адміністративних послуг запозичено з досвіду Голландії, Великої Британії, США, Канади, де з 80-х років ХХ століття відбулася зміна

пріоритетів у владній діяльності, засадах відносин між владою та громадянами. Людина, її права та свободи визначені головною соціальною цінністю, тому основним завданням органів публічної адміністрації є надання якісних послуг громадянам, в тому числі послуг в галузі фізичної культури та спорту.

Поняття “публічні послуги” означає всі послуги, які надає публічний сектор і за надання яких відповідальність несе публічна влада.

Термін “державні послуги” – це послуги, що надають державні органи виконавчої влади. “Муніципальні послуги” – це послуги, які надають органи місцевого самоврядування. Поняття “комунальні послуги” є менш вдалим, оскільки автоматично асоціюється з послугами щодо забезпечення водо- та теплопостачанням, прибиранням прибудинкових територій тощо.

Отже, публічні послуги – це всі послуги, які надає публічний сектор, а також приватний сектор під відповідальність публічної влади та за рахунок публічних коштів. Адміністративні послуги – це та частина публічних послуг, які надають державні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. Їх надання пов’язане з реалізацією владних повноважень і забезпеченням умов для реалізації суб’єктивних прав конкретної особи.

Аналіз фахової літератури і документів дав можливість виділити ознаки адміністративних послуг:

1) надання адміністративних послуг пов’язане із забезпеченням умов для реалізації суб’єктивних прав конкретної особи. Найтипівішими зразками адміністративних послуг є різноманітна діяльність щодо проведення реєстрації, видачі дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень тощо;

2) адміністративні послуги надають тільки адміністративні органи шляхом реалізації їх владних повноважень. Отримати конкретну адміністративну послугу можна, як правило, тільки в одному адміністративному органі (наприклад, зареєструватися суб’єктом підприємницької діяльності фізична особа може лише в районній державній адміністрації чи виконкомі міської ради за місцем проживання). В цьому

сенсі адміністративний орган володіє «монополією» на надання такої адміністративної послуги;

3) адміністративна послуга надається за зверненням (заявою) фізичної або юридичної особи. Тому так звана «втручальна» діяльність адміністративного органу (перевірки, ревізії тощо) не є адміністративною послугою;

4) результатом адміністративної послуги в процедурному значенні є адміністративний акт – рішення або дія адміністративного органу, який задовольняє звернення особи. Такий адміністративний акт має конкретного адресата – споживача адміністративної послуги;

5) приватні особи мають право на свій розсуд користуватися результатами наданих послуг;

6) як другорядну ознаку адміністративних послуг можна виділити їх типовість або ординарність. Ця ознака особливо актуальна для адміністративних послуг, які можуть надаватися через «універсами послуг», де спілкування між адміністративним органом і особою фактично є «документальним» і, як правило, не вимагає особистого вислуховування особи.

Отже, адміністративна послуга – це визначена відповідно до закону публічно-владна діяльність адміністративного органу, яка здійснюється за заявою фізичної або юридичної особи та спрямована на забезпечення умов, необхідних для реалізації її суб'єктивних прав.

Важливість та актуальність теми надання послуг органами публічної адміністрації підкреслює факт появи у липні 2009 року Указу Президента України №508/2009 щодо поліпшення надання адміністративних послуг. У грудні 2010 року Постановою Кабінету Міністрів ініційовано законопроект «Про адміністративні послуги в Україні», який спрямовано на розгляд Верховної Ради.

Аналіз Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» свідчить про зв'язок та можливий вплив діяльності органів місцевого

самоврядування на розвиток галузі фізичної культури та спорту. В цьому законі містяться положення, які вказують на надання адміністративних послуг, що мають прямий або опосередкований вплив на діяльність у галузі фізичної культури та спорту. Так, до положень, які мають прямий вплив, можна зарахувати:

- реєстрацію статутів (положень) закладів (в тому числі фізкультурно-оздоровчих) незалежно від форм власності;
- державна реєстрація місцевих благодійних організацій і фондів, інших неприбуткових організацій (в тому числі фізкультурних та спортивних);
- вирішення питань про проведення спортивних, видовищних та інших масових заходів.

До аспектів діяльності, які мають непрямий вплив на галузь належить: надання дозволу на спорудження об'єктів містобудування незалежно від форм власності; надання дозволу на спеціальне використання природних ресурсів місцевого значення, а також про скасування такого дозволу; вирішення питань щодо використання нежитлових приміщень, будинків і споруд, що належать до комунальної власності; розподіл та надання відповідно до законодавства житла, що належить до комунальної власності; надання дозволу в порядку, встановленому законодавством, на розміщення реклами; реєстрація об'єктів нерухомого майна незалежно від форм власності; видача документів, що посвідчують право власності і право користування землею; здійснення державної реєстрації підприємств та інших суб'єктів підприємницької діяльності, розташованих на відповідній території. Вказані повноваження зазначено у розділі 2 Закону "Про місцеве самоврядування в Україні".

Крім повноважень, що описані в ЗУ "Про місцеве самоврядування в Україні", низка повноважень, що передбачають надання адміністративних послуг, регулюється Постановою Кабінету міністрів України №993, прийнятою у листопаді 2008 року, яка регулює питання створення та діяльності спортивних шкіл. Згідно з цією постановою органам місцевого

самоврядування делеговано право присвоювати спортивним школам другу категорію та за зверненнями засновників і власників спортивних шкіл подавати до державних органів відповідні документи на присвоєння першої категорії. Адміністративні послуги, які супроводжують проведення ліцензування фізкультурно-спортивної діяльності, проводять тільки центральні органи державної виконавчої влади та їх обласні представництва. Та беручи до уваги наміри з реформування місцевого самоврядування як складової адміністративно-територіальної реформи, проведення ліцензійної діяльності на місцях буде делеговано органам місцевого самоврядування.

Згідно з завданнями дослідження було проведено моніторинг надання виконавчими органами профільних адміністративних послуг у п'ятьох обласних центрах України – у Вінниці, Житомирі, Полтаві, Луцьку та Львові. Вибрані міста мають усереднені ознаки українського міста обласного значення з врахуванням поділу на внутрішні райони. Результати проведеного моніторингу свідчать: у міській раді Львова серед переліку підрозділів, які надають адміністративні послуги, не передбачено профільне управління, а в реєстрі послуг, адміністративні послуги у галузі фізичної культури та спорту не фігурують. У міській раді Вінниці в прийнятому реєстрі передбачено серед надавачів послуг комітет з фізичної культури та спорту, але у переліку послуг, які він надає, не зазначено ні однієї послуги.

Дещо відмінною є ситуація у Житомирі. В прийнятому реєстрі серед надавачів послуг фігурує управління у справах сім'ї, молоді та спорту, але перелік трьох послуг, закріплений за цим управлінням, не містить послуг у галузі фізичної культури та спорту. Прикладом наданих послуг є, зокрема, присвоєння почесного звання України «Мати-героїня»; надання допомоги благодійними подарунками, шкільним приладдям, новорічними подарунками сім'ям пільгових категорій міста Житомира тощо. З певною мірою умовності можна зарахувати до послуг галузі фізичної культури та спорту оздоровлення пільгових категорій дітей міста за рахунок коштів державного, обласного, місцевого бюджетів.

У Полтаві при виконавчому комітеті міської ради є структурний підрозділ Управління у справах сім'ї, молоді та спорту. Серед основних його функцій можна виділити наступні:

- сприяння діяльності молодіжних, громадських організацій та їх спілок, підтримка та допомога в організації й проведенні різноманітних заходів для вирішення проблем молоді, забезпечення її духовно-культурного та фізичного розвитку, формування правової культури і профілактики негативних явищ у молодіжному середовищі, підтримку розвитку молодіжного підприємництва, організацію змістовного дозвілля, допомогу в становленні молоді сім'ї тощо;
- допомога у розвитку та підтримка органів студентського самоврядування навчальних закладів;
- профілактика негативних явищ у молодіжному та студентському середовищі;
- створення необхідних умов для активної позиції молоді та залучення її до всіх сфер життєдіяльності міста і держави;
- надавання необхідної підтримки талановитим, обдарованим молодим людям, творчим колективам та молодим сім'ям;
- забезпечення додержання законодавства щодо опіки (піклування) дітей-сиріт та дітей, що залишилися без батьківського піклування, усиновлення дітей, утримання та виховання дітей і молоді у спеціальних установах, закладах соціального спрямування тощо.

До структури управління входять:

- відділ у справах сім'ї, молоді та спорту;
- відділ у справах фізичної культури і спорту;
- служба у справах дітей.

Як бачимо, попри всю важливість вирішуваних проблем Управлінням, спорту приділено найменше уваги, хоча в його структурі й передбачений відповідний відділ.

При облдержадміністрації також створене Управління з питань фізичної культури і спорту, яке серед основних завдань діяльності управління ставить - реалізацію дитячої, сімейної, молодіжної, жіночої політики та питання фізичної культури та спорту. Проте в каталозі послуг ні громадянам України, ні фізичним особам конкретно не визначені послуги, які Управління надає з питань спорту.

У Луцьку ситуація виглядає найсприятливішою. В прийнятому реєстрі серед надавачів послуг вказано комітет з фізичної культури і спорту в департаменті молодіжної політики і спорту, а у переліку наданих послуг зазначено: видача класифікаційних книжок спортсмена та присвоєння дорослих спортивних розрядів I-II-III відповідно до норм і вимог Єдиної спортивної класифікації України.

Результати моніторингу дозволяють зробити висновок про те, що наданню послуг як видові адміністративної діяльності у профільних виконавчих органах міських рад не приділяється належна увага насамперед через поверхневе розуміння своєї ролі в цьому та важливості значення надання адміністративних послуг мешканцям міста.

Досліджувані міські ради діють на однаковій правовій базі, але зовсім по-різному адмініструють питання та надають адміністративні послуги у галузі фізичної культури і спорту.

Наявність у переліку адміністративних послуг послуг з галузі фізичної культури та спорту є чудовим індикатором дієвості профільного структурного підрозділу та розуміння керівника особливостей його функцій.

Врахування кількості та якості надання адміністративних послуг, сприятиме проведенню якісного комплексного оцінювання діяльності структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, що діють у галузі фізичної культури та спорту, розрахунку персоналу при формуванні організаційної структури відповідних підрозділів.

Предметом подальших розвідок має стати визначення залежності між переліком адміністративних послуг та організаційною структурою

профільних підрозділів ОМС та обсягами бюджетних асигнувань на ведення діяльності в галузі фізичної культури та спорту; встановлення місця адміністративних послуг у загальній адміністративній діяльності профільних підрозділів; взаємодія між різними підрозділами при наданні адміністративних послуг.

2. ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКОРДОННИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ

Футбольні клуби, насамперед ті, що відносяться до сфери професійного спорту, є фірмами, що виробляють специфічний продукт – спортивно-видовищну послугу. Їхнє головне завдання полягає у просуванні цього продукту на ринок. З огляду на це вони усе більшою мірою змушені узгоджувати свою діяльність з вимогами сучасного ринку. З цією метою вони вдаються до застосування маркетингу. В свою чергу, ведення регулярної маркетингової діяльності передбачає вирішення широкого кола питань.

До них фахівці відносять:

- роботу з глядачами як головними споживачами спортивно-видовищних послуг;
- встановлення ділових контактів з представниками засобів масової інформації, перш за все з телевізійними компаніями;
- залучення до фінансування клубів, зміцнення їх матеріальної бази представників ділового світу (рекламно-спонсорська і ліцензійна діяльність);
- реалізацію комерційних проектів, зв'язаних з використанням іміджу клубу і його окремих гравців.

Цілком зрозуміло, що ефективне вирішення наведених питань потребує відповідного управлінського механізму. Тобто обов'язковим компонентом систему менеджменту футбольного клубу має стати управління маркетингом.

Виходячи із загальнотеоретичних підходів, процес управління маркетингом футбольних клубів включає такі елементи:

- аналіз ринкових можливостей футбольного клубу;
- формулювання місії клубу;
- встановлення цілей маркетингової діяльності клубу;
- вироблення моделі ринкової поведінки клубу;
- розробка маркетингової стратегії (включаючи формування і відбір оптимальних варіантів стратегії);
- розробка програми і бюджету дій;
- втілення в життя маркетингових заходів;
- контроль результатів;
- корекція зроблених раніше дій і стратегії маркетингу клубу.

Аналіз ринкових можливостей футбольного клубу здійснюється у кілька етапів. На першому етапі здійснюється аналіз способу життя населення, вивчення потреб різних категорій і груп населення у спортивно-видовищних послугах клубу, виявлення реальних і потенційних глядачів. Це дозволяє здійснити сегментацію ринку, вибір ринкових сегментів, які клуб може обслужити найкраще і на яких він зосередить свої основні маркетингові зусилля.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього середовища футбольного клубу. На цьому етапі здійснюється оцінка фінансових, матеріально-технічних, кадрових і інших можливостей, професійної готовності персоналу до роботи з цільовими групами клієнтів.

На третьому етапі вивчаються можливості залучення додаткових коштів за рахунок залучення різних джерел фінансування. При цьому опрацьовуються питання пошуку ділових партнерів клубу – компаній-спонсорів, рекламодавців, медіа-компаній, використання можливостей фондового ринку, запровадження додаткових та супутніх послуг тощо.

Здійснюючи аналіз ринкових можливостей клубу, його фахівці мають проводити власні соціологічні дослідження, або послуговуватись

матеріалами досліджень, проведених спеціалізованими маркетинговими компаніями. Наприклад, англійська організація «Drivers Jonas» провела дослідження з метою оцінки можливостей провідних футбольних клубів Європи залучати додаткову кількість глядачів за рахунок підвищення комфорту стадіонів. Респондентами виступили 1100 глядачів-власників сезонних абонементів на матчі команд Прем'єр-ліги. Як показали результати опитування, найкращою глядачі визнали загальну обстановку на стадіоні «Ліверпуля». Подальші місця у цій номінації посіли стадіони «Селтика», «Портсмута», «Барселони» та «Н'юкасла»). Найкомфортнішим (транспортні під'їзди, загальний вигляд) за підсумками опиту визнаний манчестерський «Олд Траффорд», що випередив лондонський «Емірейтс» і «Камп Ноу» у Барселоні. «Емірейтс» також став лауреатом: там особливо смачно годують, тоді як на «Олд Траффорд», навпаки, найгірше. Погана кухня також на стадіонах «Рейнджерса» та «Селтика» в Шотландії. У плані забезпечення безпеки найгірші справи у римського стадіону «Олімпійський» та на арені турецького «Галатасараю».

Після того, як було проведено вивчення зовнішнього (в першу чергу ринкового) і внутрішнього середовища футбольного клубу, здійснюється оцінка ринкової ситуації і її перспектив, настає етап формулювання місії і маркетингових цілей клубу. У формулюванні місії футбольного клубу має бути відображена його позиція стосовно зовнішнього середовища (глядачів, прихильників, футбольної громадськості, партнерів по лізі та міжнародних змаганнях, федерації, ділових партнерів, держави, органів місцевої влади). Місія має містити також визначення цілей і завдань спортивної та ринкової діяльності клубу. Згідно з рекомендаціями дослідників маркетингу спортивних організацій футбольний клуб має керуватись комплексом цілей, серед яких:

- 1) цілі обсягу спортивно-видовищних, додаткових та супутніх послуг;
- 2) цілі підвищення конкурентоспроможності послуг на національному (континентальному, світовому) ринку;

3) цілі комунікацій – досягнення необхідної міри популярності клубу за рахунок реклами і формування (поліпшення) його іміджу та іміджу гравців;

4) цілі збуту – організації і вдосконалення поширення (продажів) послуг клубу;

5) досягнення (підвищення) рентабельності послуг;

6) кадровий розвиток організації;

7) цілі цінової політики.

Досягнення цілей футбольного клубу потребує розробки моделі його ринкової поведінки. Така модель формується з урахуванням рівня досягнень (спортивних та ринкових) та домагань футбольного клубу. Чим вищими є досягнення та амбіції клубу, тим більше у моделі його ринкової поведінки компонентів наступальності, ринкової агресивності, лідерства. З урахуванням цього професійні європейські клуби, що відносяться до елітних ешелонів своїх країн, можуть послуговуватись трьома головними типами моделей ринкової поведінки. Перший тип являють собою моделі, головними компонентами яких є компоненти лідерства (спортивного та ринкового). На цьому типі моделі ґрунтують свою діяльність футбольні клуби, які протягом багатьох років посідають чільні місця у національних першостях, а також успішно виступають у європейських турнірах – Лізі чемпіонів УЄФА та Кубку УЄФА (італійські «Ювентус», «Інтер» та «Мілан», іспанські «Барселона» та «Реал», англійські «Манчестер Юнайтед», «Арсенала», «Челсі» та «Ліверпуль», німецькі «Баварія» та «Борусія» (Дортмунд), французькі «Ліон», «Марсель» та ПСЖ, португальський «Порту» та ін.). Моделі їхньої ринкової поведінки можуть містити позиції що віддзеркалюють декілька ринкових стратегій клубів (розширення сегментів ринків спортивно-видовищних, додаткових та супутніх послуг, суттєве посилення позицій у медіа-просторі з метою збільшення частки доходів від продажу телевізійних прав, посідання лідируючої позиції на світовому ринку праці гравців, отримання додаткових привілеїв від УЄФА). Другий тип

моделей може передбачати утримання позицій (спортивних та ринкових), що досягнуті клубом на певний період часу. Цей тип підходить для футбольних клубів, що посідають високі місця у національних першостях і періодично потрапляють до змагань Ліги чемпіонів УЄФА та Кубку УЄФА. Їхня ринкова поведінка теж базується на кількох стратегіях. Проте число таких стратегій значно менше, ніж у клубів-лідерів. Вони, як правило, носять оборонний характер. Враховуючи обмеженість своїх ресурсів, вони мають слідувати за ринковими лідерами за параметрами основних послуг і напрямках маркетингу. Вони, як правило, повинні концентрувати зусилля на утримання наявної ринкової частки, досягнення рентабельності, проявляючи найбільшу активність у напрямі забезпечення високої якості основних, додаткових та супутніх послуг, збереження стабільного складу команди.

Третій тип моделей розроблюється з метою «виживання» клубу, збереження його спортивного та ринкового статус-кво. Така модель може бути притаманна клубам, що посідають низькі позиції у національних чемпіонатах. Вони прагнуть зберегти свої позиції на всіх напрямках спортивної та ринкової діяльності і вчиняють активні дії лише відносно залучення нових споживачів спортивно-видовищних послуг і вдосконалення пропозиції послуг.

Важливим елементом управління маркетингом футбольного клубу – змістовне формування стратегії маркетингу, яке вимагає послідовного вирішення трьох питань:

- 1) встановлення спектру маркетингових проблем, з якими доводиться стикатися клубу, діючи в руслі вибраної моделі ринкової поведінки;
- 2) визначення конкретних способів вирішення даних проблем;
- 3) ухвалення рішення про способи (критерії) відбору варіантів, найбільш прийнятних для клубу та його клієнтів.

Розробка програми маркетингу виступає наступним важливим компонентом управління маркетингом футбольного клубу. Вона має містити ряд принципових позицій, які характеризують футбольний клуб як суб'єкт

ринку. Перший розділ програми дає повне уявлення про «продукт»-спортивно-видовищну послугу (гру), який клуб пропонуватиме глядачам, діловим партнерам та суспільству. Тут доцільно розмістити інформацію про різні аспекти, що впливають на якість послуг клубу та їхню привабливість для споживачів: історичні факти, спортивні досягнення клубу, інформація про гравців, інформація про спортивну інфраструктуру клубу, додаткові та супутні послуги.

Другий розділ програми доцільно присвятити питанням юридичного забезпечення прав власності футбольного клубу. У розділі має бути зафіксовано право власності на усі компоненти та результати діяльності клубу, які можуть виступати у якості товарів на ринку й забезпечувати відповідні доходи. Слід також навести детальний опис символіки та атрибутики клубу, яка може стати об'єктом ліцензування. У третьому розділі програми слід зафіксувати комплекс питань, які регламентують відносини футбольного клубу з діловими партнерами: умови продажу телевізійним компаніям прав на показ матчів з участю клубу; спонсорські пропозиції; умови ухвалення ліцензійних угод; умови участі гравців у просуванні послуг на ринок; форми роботи із залучення глядачів тощо. Розділ має також давати уявлення про цінову політику футбольного клубу, систему стимулювання споживачів послуг та ділових партнерів.

Одним із вирішальних компонентів процесу управління маркетингом футбольного клубу є: практична реалізація маркетингових заходів і контроль їх результатів. Результативність маркетингових заходів оцінюється за фактом досягнення комплексу ефектів. Основними показниками ефективності тут можуть виступати:

- 1) успішна реалізація місії і досягнення цілей футбольного клубу;
- 2) Позитивна динаміка фінансування клубу, зростання частки доходів від неосновної діяльності;

3) вдосконалення спортивної інфраструктури, введення нових приміщень, споруд, устаткування, інвентарю, оптимізація завантаженості спортивних споруд;

4) позитивна динаміка доходів і психологічного комфорту персоналу клубу, зростання задоволеності умовами і характером роботи;

5) збільшення чисельності, стабілізація складу глядачів, стабільна відвідуваність ними матчів за участю клубу;

6) позитивне відношення до клубу глядачів та прихильників на вербальному і реальному рівнях.

Спираючись на наведені та інші індикатори ефективності, маркетологами клубу вносяться необхідні зміни до маркетингової програми з метою її оптимізації.

Формування системи управління маркетингом клубів сьогодні є необхідною умовою їхнього успішного функціонування та розвитку як суб'єктів спортивної й ринкової діяльності. Система управління маркетингом клубу має відповідати принципам цілісності та функціональної повноти. Вона має передбачати наявність головних компонентів, які впливають із теорії класичної теорії маркетингу, і застосовуються клубами з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища їхнього функціонування.

3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ФК «ВОРСКЛА»

У 1955 році в Полтаві створили команду «Колгоспник» колектив мав представляти Полтавщину та спортивне товариство «Колос». Перші 2 роки (1955—1956) клуб грав у першості України серед колективів фізкультури і вже у 1956 здобуває Кубок УРСР, перемігши у фіналі «Машинобудівник». Такий успіх підштовхнув керівництво до того, щоб добитися включення Колгоспника до всесоюзних змагань у класі «Б». Наступного, 1957 р. було

здобуто право виступати у класі «Б», де провели 11 наступних сезонів. Перший сезон у класі «Б» «Колгоспник» завершив на 7 місці. У 1965 році команда змінила назву на «Колос» і виступала під таким іменем до 1968 року, коли команду перейменовано на «Сільбуд». З 1969 полтавський колектив отримав нову назву - «Будівельник». Команда відновила назву «Колос». Місцеві гравці не могли виконувати високі завдання і команда виступала невдало у другій лізі - лише 16-е місце у 1976 році та 21-е у 1977. Зрештою, «Колос» попрощався зі статусом команди майстрів у 1982 році, коли полтавці посіли останнє 24-е місце в 6-й зоні другої ліги. Колектив перестав існувати. Більшість футболістів перейшла до «Кооператора», котрий грав у любительській першості України. Продовжувала працювати ДЮСШ «Колос», яка мала стати фундаментом для створення нової команди. Взимку 1984 головну команду області відродили - під назвою «Ворскла». Надійним спонсором клубу від 1995 року став «Полтавгазпром». Відразу у першому сезоні у вищій лізі, 1996/97, «ворскляни» здобули «бронзу» — найвищий результат в історії. Це дозволило команді стартувати у єврокубках. В сезоні 1997/98 «Ворскла» пройшла ризьку «Даугаву» (перемоги 3:1 у гостях та 2:1 на власному полі) у попередньому раунді Кубка УЄФА, проте поступилася «Андерлехту» (Брюссель) у першому кваліфікаційному етапі. Сезон 2008/09 став для «Ворскли» найуспішнішим за останні роки - полтавці фінішували на 5-й позиції у чемпіонаті України і виграли перший трофей в історії клубу, Кубок України 2009.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Футбольний клуб «Ворскла», яке є правонаступником Колективного підприємства «Футбольний клуб «Ворскла» створене у відповідності з Законами України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, шляхом об'єднання майна Учасників. Статут встановлює порядок утворення, діяльності та ліквідації Товариства.

Найменування Товариства:

Товариство може використовувати як повну, так і скорочену назви: українською мовою:

- повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «Футбольний клуб «Ворскла»;

- скорочена назва – ТОВ «ФК «Ворскла»;

Товариство має фірмовий графічний знак (логотип) (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Логотип ФК «Ворскла»

Місцезнаходження товариства: Україна, 36000, Полтавська область, м. Полтава, Майдан Незалежності, буд.16.

Учасником Товариства є 1 (одна) особа:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Феррексपो» (01010, м.Київ, вул.Січневого повстання 11-Б, код за ЄДРПОУ 32707900).

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний основний та додаткові рахунки в національній валюті України та іноземних валютах у банківських установах, має круглу печатку та штампи зі своєю повною назвою, інші печатки та бланки зі своїми найменуваннями, має власний товарний знак та інші реквізити. Товариство створюється на підставі добровільного об'єднання майна Учасників і набуває статусу юридичної особи з моменту його державної реєстрації.

Товариство може створювати на території України, а також за її кордоном дочірні підприємства, філії та представництва. Філії та представництва Товариства діють на основі положень про них, затверджених Товариством, а дочірні підприємства – на основі затверджених Товариством статутів.

Товариство визнає юрисдикцію Міжнародного спортивного арбітражного суду в м. Лозанні. Товариство створюється з метою отримання прибутку, забезпечення та сприяння зростанню рівня аматорського та професійного футболу в Україні на основі консолідації та координації зусиль громадян і організацій в Україні.

Предметом діяльності Товариства є:

- здійснення підготовки спортсменів високого класу і досягнення командою високих спортивних результатів;
- проведення підготовки та реалізації приграм розвитку футболу в Україні;
- забезпечення дотримання всіма гравцями, тренерами регламентуючих документів ФІФА, УЄФА, ФФУ, ПЛ та регіональної федерації футболу;
- сприяння ефективній діяльності працівників клубу по виконанню статутних завдань ФІФА, УЄФА, ФФУ, ПЛ та регіональної федерації футболу;
- створення футбольної команди європейського рівня;
- підготовка спортсменів високого класу і досягнення командою високих спортивних результатів;
- забезпечення населення міста і області футбольними видовищами високої якості;
- організація, підготовка і проведення дозвільних програм (театрально – концертних, ігрових та ін.);
- проведення аукціонів, колективних і індивідуальних екскурсій разом з членами команди в інші міста України та в інші країни;

- організація та експлуатація спортивних споруд;
- організація концертної діяльності, благодійних заходів і меценатство;
- організація спортивних змагань та заходів;
- створення і утримання ігрових закладів, організація азартних ігор, тоталізаторів, спортивних і грошових лотерей;
- художньо-оформлювальна діяльність;
- діяльність з розвитку та пропаганди футболу;

Загальними зборами учасників товариства було встановлено організаційну систему функціонального типу. (Рисунок 3.2).

Отже, проведемо аналіз організаційної структури управління ТОВ «ФК «Ворскла». Більшість рішень, пов'язаних з фінансуванням товариства належать до компетенції почесного президента товариства, президента та зборів учасників товариства. Інша частина повноважень делегована генеральному директору. Він має право наймати працівників і за власним рішенням також наділяти їх владою.

Вони підпорядковуються йому і реалізують свої повноваження, які не виходять за межі його повноважень. Безпосередньо генеральному директору підпорядковуються: головний бухгалтер, директор ресторану, технічний директор, секретар-референт, юрисконсульт, співробітник з питань безпеки, інспектор-діловод, спортивний директор та головний тренер футбольного клубу «Ворскла». Технічному директору в свою чергу підпорядковуються інженер з охорони праці, енергетик, агроном, завідуючий учбово-тренувальною базою, завідуючий господарством та головний механік товариства. До підпорядкування головного тренера та спортивного директора в свою чергу належать тренер-начальник команд та старші тренери.

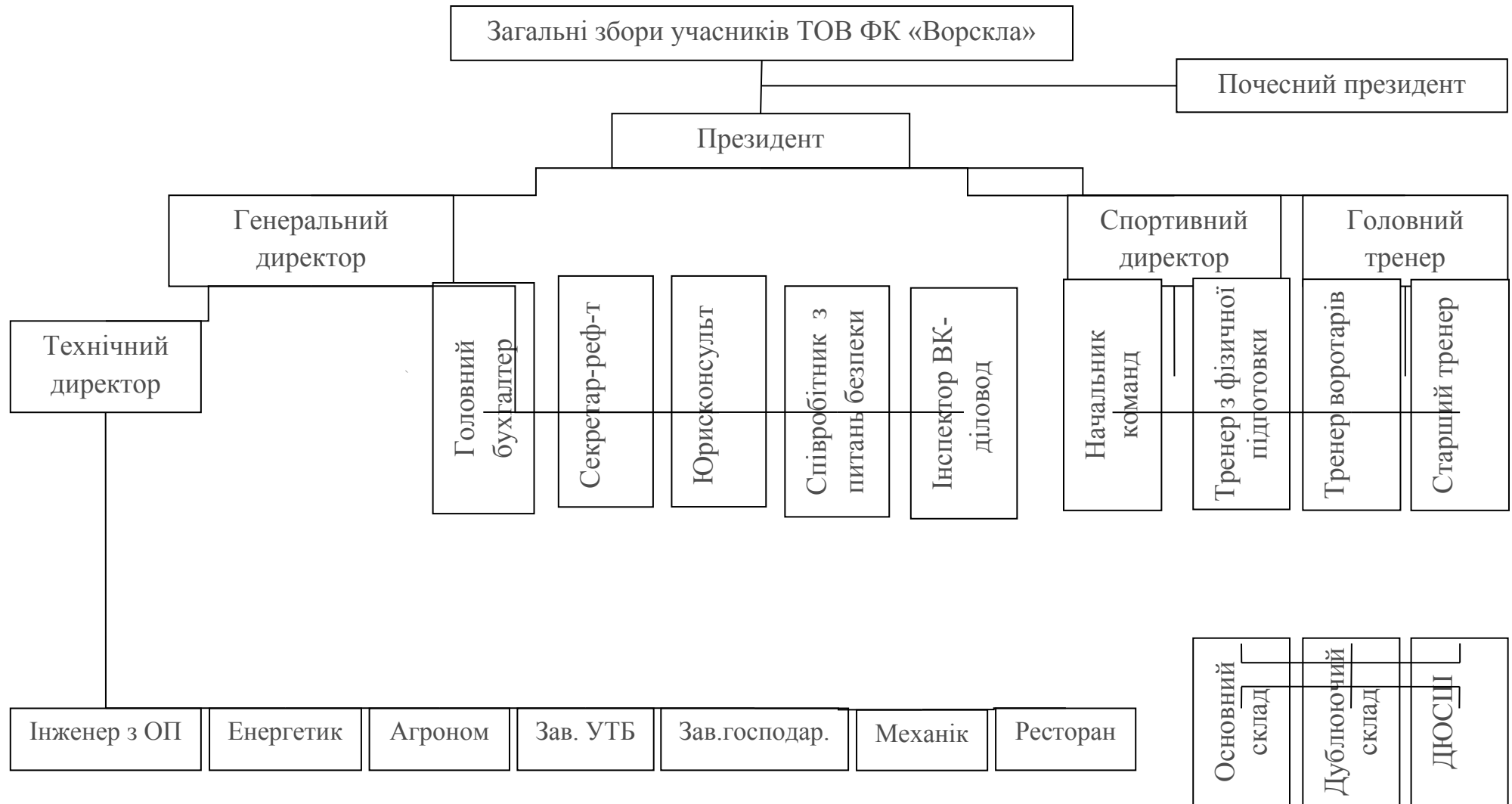


Рисунок 3.2 – Організаційна структура управління ТОВ «ФК «Ворскла»

В ієрархії управління ТОВ «ФК «Ворскла» спостерігаємо чіткі рівні відповідальності: перед генеральним директором відповідальні начальники структурних підрозділів, а перед начальниками структурних підрозділів несуть відповідальність їх підлеглі по відділам.

Основними підрозділами на ТОВ «ФК «Ворскла» є учбово-тренувальна база, ресторан «Ворскла», дитячо-юнацька футбольна спортивна школа, а також стадіони «Крутий Берег» та «Ворскла» імені Олексія Бутовського.

Учбово-тренувальна база забезпечує відповідні умови для проведення учбово-тренувальних зборів футбольного клубу. Для цього в склад учбово-тренувальної бази входять два поля та центр, в якому проживають футболісти, в якому в свою чергу передбачено все для відновлення фізичних сил гравців команди.

Ресторан «Ворскла» обслуговує як працівників клубу під час проведення різного роду святкувань та корпоративів, так і простих відвідувачів.

ДЮФСШ займається підготовкою молодих футболістів та проводить заняття з футболу для дітей різних вікових категорій. Для цього на території головного стадіону футбольного клубу відведено відповідні приміщення та забезпечено весь необхідний спортивний інвентар.

Ще одним підрозділом є авто гараж і транспортні дільниці, що відіграють значну роль у обслуговуванні виробництва.

Дані підрозділи на ТОВ «ФК «Ворскла» виконують такі функції: організація перевезення, забезпечення доставки структурним підрозділам підприємства необхідних матеріалів для здійснення господарської діяльності, підтримка в технічно справному стані автотранспортних засобів, доставка працівників на їх робочі місця, проведення поточних та капітальних ремонтів транспортних засобів автогаража, а також допомога іншим структурним підрозділам підприємства у проведенні ремонтів транспортних засобів, забезпечення продуктивності праці на основі механізації трудомістких робіт, здійснює реконструкцію, а також капітальний ремонт основних фондів, забезпечує своєчасне освоєння нових виробничих потужностей.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ФК «Ворскла» наведено за 2008-2010 роки на основі опрацювання фінансової звітності підприємства. Результати розрахунків оформлені в табличній формі (Таблиця 3.1)

Можемо спостерігати, що середня вартість сукупного капіталу ТОВ «ФК «Ворскла» у 2009 році порівняно з 2008 роком збільшилась на 3458 тис.грн., а в 2010 році зменшилася на 2906 тис грн., що становить відповідно 14,03% та 49,58%.

Середньорічна вартість власного капіталу у 2009 році порівняно з 2008 роком зменшилася на 2570,5 тис.грн., що у відсотковому вираженні становить – 49,57%, а в 2010 році зменшилася на 2016,5 тис.грн., у відсотковому вираженні це склало -77,12%.

Графічна інтерпретація змін середньорічної вартості сукупного та власного капіталу, які відбулися на ТОВ «ФК «Ворскла» за останні три роки представлена на рисунку 3.3.

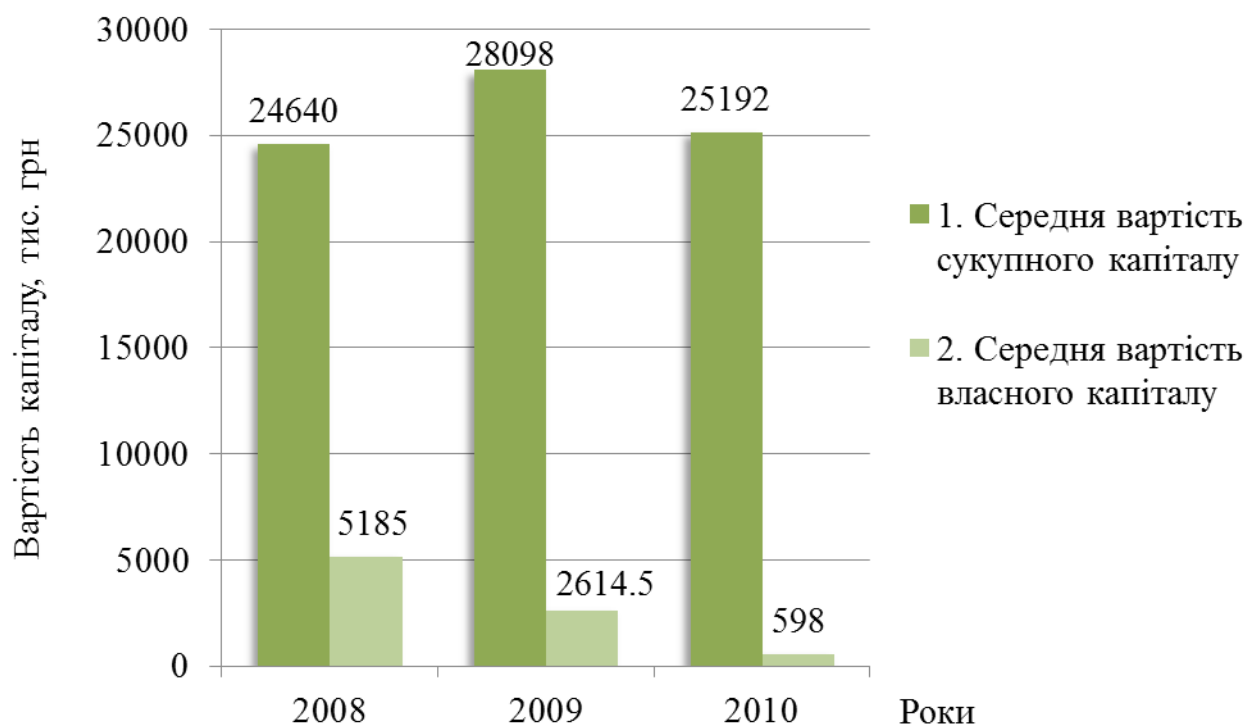


Рисунок 3.3 – Динаміка середньорічної вартості сукупного та власного капіталів ТОВ «ФК «Ворскла» за 2008 - 2010 роки

Таблиця 3.1 – Аналіз кінцевих показників операційної діяльності ТОВ «ФК «Ворскла» за 2008 – 2010 рр.

Показники	Од.виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
			2008	2009	2010	2009 від 2008	2010 від 2009	2009 до 2008	2010 до 2009
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Середня вартість сукупного капіталу	Тис.грн.	Ф1,(р.280гр3+ р.280гр.4)/2	24640	28098	25192	3458	-2906	14.03	-10.34
2. Середня вартість власного капіталу	Тис.грн.	Ф1,(р.380гр3+ р.380гр.4)/2	5185	2614.5	598	-2570.5	-2016.5	-49.58	-77.13
3. Ресурси підприємства									
3.1. Середньорічна вартість основних засобів	Тис.грн.	Ф1, (р.031гр3+ р.031гр4)/2	16859.5	21225.5	23487.5	4366	2262	25.90	10.66
3.2. Середня вартість нематеріальних активів	Тис.грн.	Ф1,(р.011гр3+ р.011гр4)/2	2730.5	2572.5	2017	-158	-555.5	-5.79	-21.59
3.3. Оборотні активи:									
3.3.1. Усього станом на кінець року	Тис.грн.	Ф1, р.260, гр.4	14518	10802	12152	-3716	1350	-25.60	12.50
3.3.2. Запаси станом на кінець року	Тис.грн.	Ф1, (р.100+р.110+р.120+р.130+ р.140)гр.4	173	216	199	43	-17	24.86	-7.87
3.3.3. Дебіторська заборгованість станом на кінець року	Тис.грн.	Ф1, (р.150+р.160+р.170+р.180+ р.190+р.200+ р.210)гр.4	3256	1996	2777	-1260	781	-38.70	39.13

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3.4.Грош.кошти та їх еквіваленти станом на кін. року	Тис.грн.	Ф1, (р.220+р.230+р.240+р.250) гр.4	11089	8590	9176	-2499	586	-22.54	6.82
3.3.5.Середньорічні залишки оборотних активів	Тис.грн.	Ф1,(р.260гр3+ р.260гр4)/2	12173. 5	12660	11477	486.5	-1183	4.00	-9.34
3.4. Середньооблікова чисельність:									
3.4.1. Штатних працівників	Осіб	Ф 1ПВ, р.1040,гр.2	191	188	185	-3	-3	-1.57	-1.60
3.4.2.Робітників	Осіб	Штатний розклад	172	169	167	-2.7	-2.7	-1.57	-1.60
4.Економічні показники:									
4.1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис.грн.	Ф2,р.035,гр.3	37364	47448	48138	10084	690	26.99	1.45
4.2.Обсяг реалізації продукції	Тис.грн.	Ф1 Підприємництво, розділ2, р.200, гр.1	37595. 3	47297. 4	48168.0	9702.1	870.6	25.81	1.84
4.3.Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн.	Ф2,р.040,гр.3	1143	553	225	-590	-328	-51.62	-59.31
5.Фінансові результати:									
5.1.Валовий прибуток	Тис.грн.	Ф2,р.050(055), гр.3	36221	46895	47913	10674	1018	29.47	2.17
5.2.Прибуток від операційної діяльності	Тис.грн.	Ф2,р.100(105), гр.3	2200	-6287	3573	-8487	9860	-385.77	-156.83

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	Тис.грн.	Ф2, р.170(175), гр.3	1896	-5525	3175	-7421	8700	-391.40	-157.47
5.4. Чистий прибуток	Тис.грн.	Ф2, р.220, гр.3	1738	-5579	2846	-7317	8425	-421.00	-151.01
6. Показники ефективності використання ресурсів:									
6.1. Продуктивність праці одного працівника	Тис.грн./особу	П.4.2/п.3.4.1	196.83 4	251.58 2	260.368	54.748	8.786	27.81	3.49
6.2. Продуктивність праці одного робітника	Тис.грн./особу	П.4.2/п.3.4.2	218.70 4	279.53 5	289.297	60.831	9.762	27.81	3.49
6.3. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Ф1, р.032, гр.4/ р.031, гр.4	0.397	0.444	0.522	0.047	0.077	11.87	17.44
6.4. Фондовіддача	Грн./грн.	П.4.2/п.3.1	2.23	2.23	2.05	-0.002	-0.178	-0.07	-7.97
6.5. Фондомісткість	Грн./грн.	П.3.1/п.4.2	0.45	0.45	0.49	0.000	0.039	0.07	8.66
6.6. Фондоозброєність праці	Тис.грн./особу	П.3.1/п.3.4.2	98.08	125.45	141.07	27.37	15.62	27.91	12.45
6.7. Коефіцієнт обіговості оборотних активів	Обороти	П.4.1/п.3.3.5	3.069	3.748	4.194	0.679	0.45	22.11	11.91
7. Показники рентабельності підприємства:									
7.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	(Ф2, р.170/ ф1, р.640)*100	7.69	-19.66	12.60	-27.36	32.27	-355.54	-164.10
7.2. Рентабельність власного капіталу	%	(Ф2, р.220 гр.3/Ф1, р.380, гр.4)*100	28.71	676.24	140.82	647.53	-535.42	2255.5	-79.18

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3. Валова рентабельність продажу	%	$(\Phi 2, \text{p.050гр.3} / \text{p.035гр.3}) * 100$	96.94	98.83	99.53	1.89	0.70	1.95	0.71
7.4. Операційна рентабельність продажу	%	$(\Phi 2, \text{p.100гр.3} / \text{p.035гр.3}) * 100$	5.89	-13.25	7.42	-19.14	20.67	-325.04	-156.02
7.5. Чиста рентабельність продажу	%	$(\Phi 2, \text{p.220гр.3} / \text{p.035гр.3}) * 100$	4.65	-11.76	5.91	-16.41	17.67	-352.78	-150.28

Порівнюючи динаміку зміни чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та обсягу реалізації продукції можемо зазначити, що у 2009 році порівняно з 2008 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 10084 тис.грн, а у 2010 році на 690 тис.грн, що становить відповідно 27% та 1,5%. Щодо обсягу реалізації продукції протягом 2008-2010 років, то можемо спостерігати його зростання у 2009 році порівняно з 2008 роком на 9702,1 тис. грн, тобто на 25,81%, та продовження зростання обсягу у 2010 році порівняно з показником 2009 року на 870,6 тис. грн, що становить 1,8%. Протягом всього період з 2008 по 2010 роки відбувалося постійне збільшення як чистого доходу від реалізації продукції, так і обсягу виробництва продукції. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції та обсягів виробництва продукції представлена на рисунку 3.4.

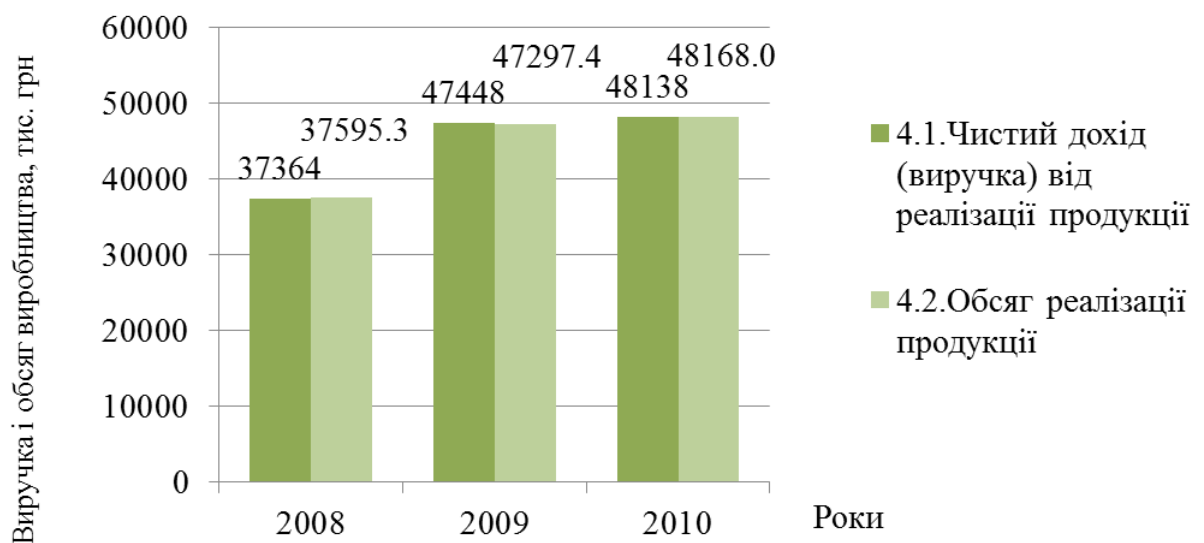


Рисунок 3.4 – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та обсягу реалізації продукції ТОВ «ФК «Ворскла» за 2008-2010 роки.

Порівнюючи динаміку зміни обсягів чистого прибутку в період з 2008 по 2010 роки, можемо спостерігати різке значення зменшення даного показника в 2009 році порівняно з 2008 роком. Відбувалося його зменшення

на 7317 тис.грн, що призвело до збитків в обсязі 5579 тис.грн., тобто на 421% У 2010 році порівняно з 2009 роком показник збільшився на 8425 тис.грн. Графічна інтерпретація змін чистого прибутку, які відбулися на ТОВ «ФК «Ворскла» за останні три роки представлена на рисунку 3.5.

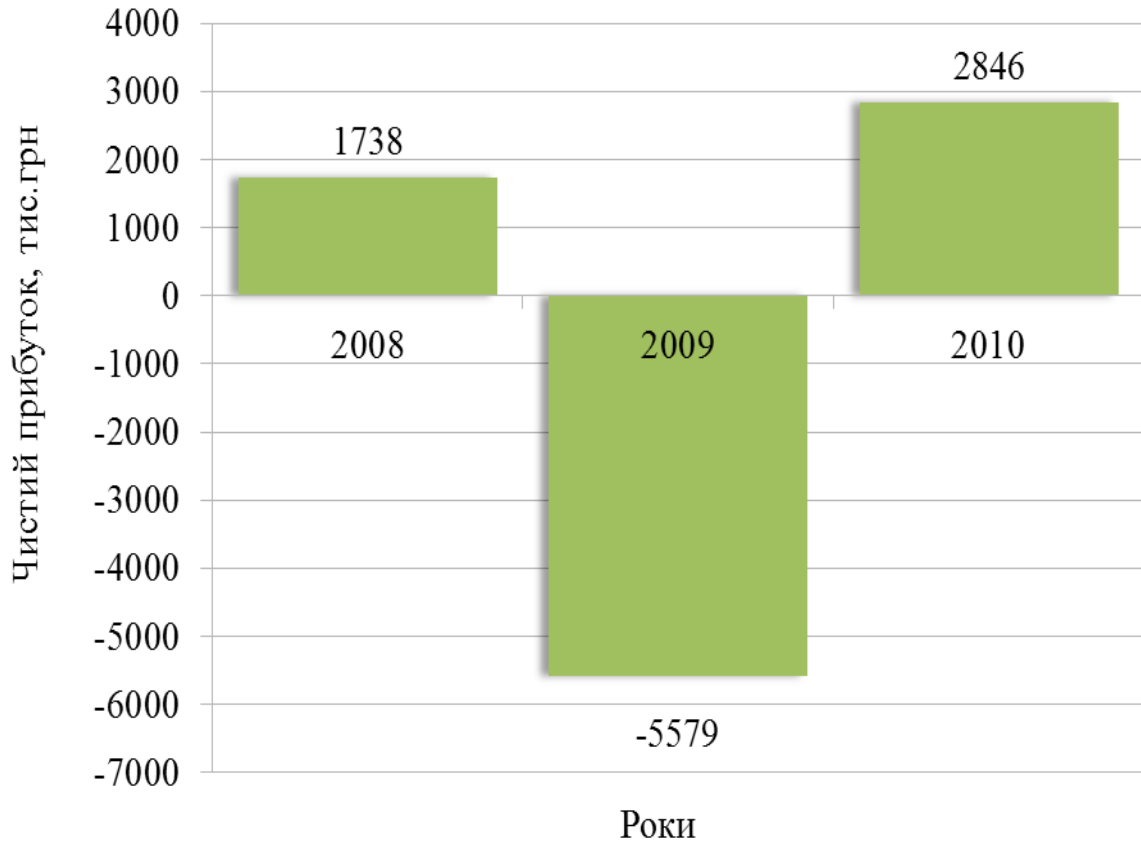


Рисунок 3.5 – Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «ФК «Ворскла» за 2008-2010 роки

Отже, провівши аналіз наведених даних, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «ФК «Ворскла» нормалізувало фінансові показники своєї діяльності і на даний момент не потребує негайного втручання та відповідних заходів, які були необхідні у зв'язку з збитковим 2009 роком. Також в ході проведеного аналізу було виявлено, що ТОВ «ФК «Ворскла» не забезпечує стійкі темпи зростання основних показників діяльності підприємства. Динаміку змін показників складно передбачити, оскільки вона є нестабільною та належить впливу багатьох факторів.

Щорічно проводиться аудиторська перевірка футбольного клубу «Ворскла», на основі результатів якої формується звітність необхідна для

подачі до Асоціації футболу України, що в свою чергу аналізує та контролює діяльність українських футбольних клубів. Нами було опрацьовано звітність даного типу за 2007-2010 роки (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Фінансові критерії футбольного клубу «Ворскла»

Показники	2007	2008	2009	2010
Дохід з продажу квитків				
Доходи від продажу квитків під час Національних змагань	396	1682	1034	600
Доходи від участі клубу в змаганнях під егідою УЄФА			396	
Дохід від реалізованих абонементів			54	50
Спонсорство і реклама				
Дохід від бічної лінійки реклами та великоформатної	37898	42044	45373	47320
Трансляції				
Дохід від трансляції під час Національних змагань	52		239	
Участь клубу в змаганнях під егідою УЄФА			115	
Комерційна діяльність				
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			248	180
Інші нерозподілені комерційні доходи				32
Інший дохід від основної діяльності футбольного клубу				
Платежі солідарності УЄФА			1624	459
Майновий дохід			109	32
Дохід від інших спортивних подій			93	
Весь інший нерозподілений дохід			18064	24983

Протягом цього періоду відбулося створення Прем'єр-ліги чемпіонату України з футболу, яка стала заміною Вищої ліги, що функціонувала раніше. Це зумовило певні зміни у формі та змісті звітності, яку клуб подає до компетентних органів.

Проаналізувавши вищенаведену таблицю, можемо з впевненістю стверджувати, що ключовою статтею доходів ФК «Ворскла» є прибуток від спонсорства та реклами. Дохід від продажу квитків в кожному з наведених років в десятки разів менший в порівнянні з рекламним прибутком футбольного клубу. ФК «Ворскла» також отримує незначний дохід від

продажу абонементів на футбольні матчі, що можемо пов'язувати з недостатнім просуванням та розширенням цієї пропозиції. До клубу також надходить дохід від телетрансляцій матчів за його участю та дохід за продаж телевізійних прав як учасника Ліги Європи. До доходу від реалізації товарів та послуг відносимо результати діяльності ресторану, що є одним з підрозділів клубу. Значну частину становлять платежі солідарності УЄФА, що виділяються на розвиток дитячо-юнацького футболу. Даний платіж розраховується у відповідності до тієї суми, яку клуб самостійно виділяє на власні футбольні школи. До майнового доходу ФК «Ворскла» відноситься дохід від здачі в оренду стадіону «Ворскла» імені Олексія Бутовського для проведення різного роду концертів та свят.

Таким чином, ключовими джерелами надходження доходу ФК «Ворскла» є спонсорство та реклама, продаж телевізійних прав, квитків та абонементів. Також необхідно зазначити, що ресторан футбольного клубу не зважаючи на демократичність цін та вдале розташування (центр міста Полтава) не є рентабельним. Причиною цього можемо вважати відсутність політики просування послуг ресторану, відсутність його рекламної підтримки за допомогою доступних клубу засобів – банерів на стадіоні, офіційного веб-сайту та друкованої продукції, що випускає клуб. Нещодавно було проведено повноцінний ремонт другого поверху та оновлення дизайну першого поверху ресторану.

Оскільки одним із складових доходів футбольного клубу є продаж квитків на домашні матчі команди, а кількість присутніх на стадіоні вболівальників та їх зацікавленість до гри безпосередньо впливають на зміну вартості спонсорського пакету, то потребує детального аналізу цінова політика клубу з продажу квитків та маркетингова політика стосовно залучення нових вболівальників на ігри за участю ФК «Ворскла». Загалом кожного сезону футбольний клуб проводить половину всіх ігор чемпіонату на стадіоні «Ворскла» імені Олексія Бутовського, що складає 15 матчів. На кожен з матчів вболівальники мають можливість придбати квиток за два-три

дні в бухгалтерії футбольного клубу та в касах безпосередньо в день гри. На матчах футбольного клубу «Ворскла» квитки поділяються лише за ціновою категорією, що означає відсутність тематичних секторів (сімейний сектор, шкільний сектор, тощо). Квитки на футбольні матчі в Полтаві є найдешевшими в Україні та їхня вартість складає від 10 гривень в бічних секторах до 25 гривень на центральних секторах. Також існує можливість придбання абонементу на матчі футбольного клубу «Ворскла» на кожне з двох кіл чемпіонату або повністю на сезон. Для власників абонементів відведені місця в центральних секторах, вартість річного абонементу складає 350 гривень, що дає можливість його власнику зекономити вартість одного квитка на центральний сектор. Дана квиткова політика є недостатньо ефективною, враховуючи місткість стадіону, що становить 25000 місць.

Можемо спостерігати, що в деяких клубах існує додаткова націнка на матчі за участю лідерів чемпіонату та команд, визначених як грандів. Наприклад, квитки на домашні ігри футбольного клубу «Карпати» проти топ-команд зростають у ціні на 10-50 гривень порівняно до стандартної вартості квитка. В більшості футбольних клубів української прем'єр-ліги відсутня найпростіша форма доступу до інформації щодо квитків – за допомогою офіційного веб-сайту клубу. Лише деякими командами було розроблено схеми власних стадіонів та створено тематичні сторінки на офіційних сторінках з детальним описом квиткової політики. Така інформація відсутня на офіційному інтернет-представництві ФК «Ворскла», вболівальники можуть отримати лише коротку довідку щодо стадіону та його місткості у відповідному розділі сайту. Нами було сформовано порівняльну таблицю (Таблиця 3.3) цінових політик клубів, що зайняли турнірні місця в цьому чемпіонаті найближчі до футбольного клубу «Ворскла».

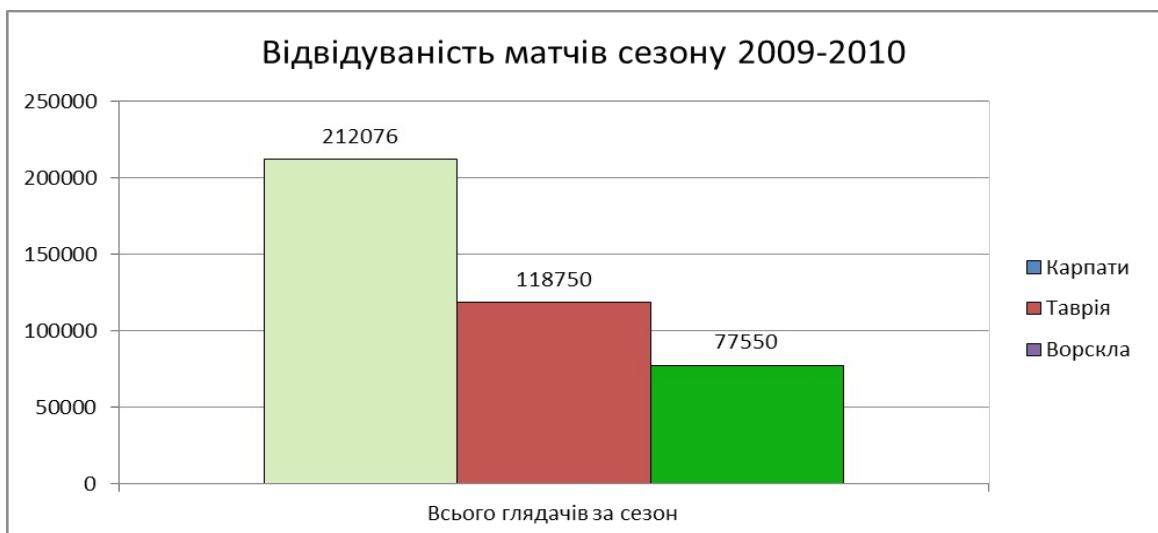
Таблиця 3.3 – Порівняльна таблиця категорій та вартості квитків та абонементів футбольних клубів «Карпати», «Таврія», «Волинь», «Ворскла» на сезон 2010-2011

	ФК «Карпати»	ФК «Таврія» (Сімферополь)	ФК «Волинь» (Луцьк)	ФК «Ворскла»
--	-----------------	------------------------------	------------------------	-----------------

	(Львів)			(Полтава)
Кількість категорій квитків	8	7	8	5
Мінімальна ціна	15	10	20	10
Максимальна ціна	200	35	100	25
Примітка	Вартість квитків на матчі з грандами («Шахтар», «Динамо», «Металіст», «Дніпро», «Таврія») зростає на суму від 10 до 50 грн.	-	Вартість квитків на матчі з грандами («Шахтар», «Динамо», «Металіст», «Дніпро», «Карпати») на 10 грн. дорожча	-
Кількість категорій абонементів	8		-	1
Мінімальна ціна	80	-	-	350
Максимальна ціна	900	-	-	-
Місткість стадіону	28051	20000	12080	25000

Для того, щоб більш детально проаналізувати відвідуваність матчів футбольного клубу «Ворскла» нами були оброблені технічні дані кожного туру чемпіонату України з футболу за сезони 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011 та порівняно відвідуваність ФК «Карпати», ФК «Таврія», ФК «Волинь» (лише сезон 2010-2011) та ФК «Ворскла». Також нами було розраховано загальну кількість відвідувачів протягом кожного з сезонів (Рисунок 3.6) та середня відвідуваність домашніх матчів кожної з команд. Розроблено порівняльну діаграму, що дає змогу побачити відмінності у кількості вболівальників даних команд, присутніх на домашніх матчах (Рисунок 3.7). Також нами було створено додаткову діаграму, що містить в собі інформацію щодо кількості вболівальників на домашніх матчах ФК «Ворскла» протягом

трьох останніх сезонів, за допомогою якої було визначено основні тенденції стосовно кількості глядачів присутніх на іграх в Полтаві. Можемо спостерігати, що найбільш вдалим у відносному розрахунку відвідуваності домашніх матчів для ФК «Ворскла» став сезон 2008-2009 років, який можна вважати тріумфальним в історії клубу, адже саме цього сезону «Ворскла» виборола Кубок України з футболу. Саме з цим результатом можемо пов'язувати значну кількість вболівальників присутніх на домашніх матчах команди. Наступного сезону показник загальної відвідуваності зменшився зі 105 тисяч глядачів до 77 тисяч, що було зумовлене низьким турнірним становищем футбольного клубу. Необхідно зазначити, що з комбінованої діаграми відвідуваності матчів ФК «Ворскла» за останні сезони (Рисунок 3.8) можна прослідкувати тенденцію до максимальної кількості глядачів на перших матчах чемпіонату, потім поступове зниження відвідуваності, пов'язане з погодними умовами та зимовою паузою у чемпіонаті, наприкінці спостерігаємо традиційне зростання глядачів, присутніх на матчах, до останніх декількох матчів, які зазвичай вже не відіграють особливої ролі в сезонних результатах футбольного клубу «Ворскла», тому і не мають відповідного ажіотажу серед вболівальників.



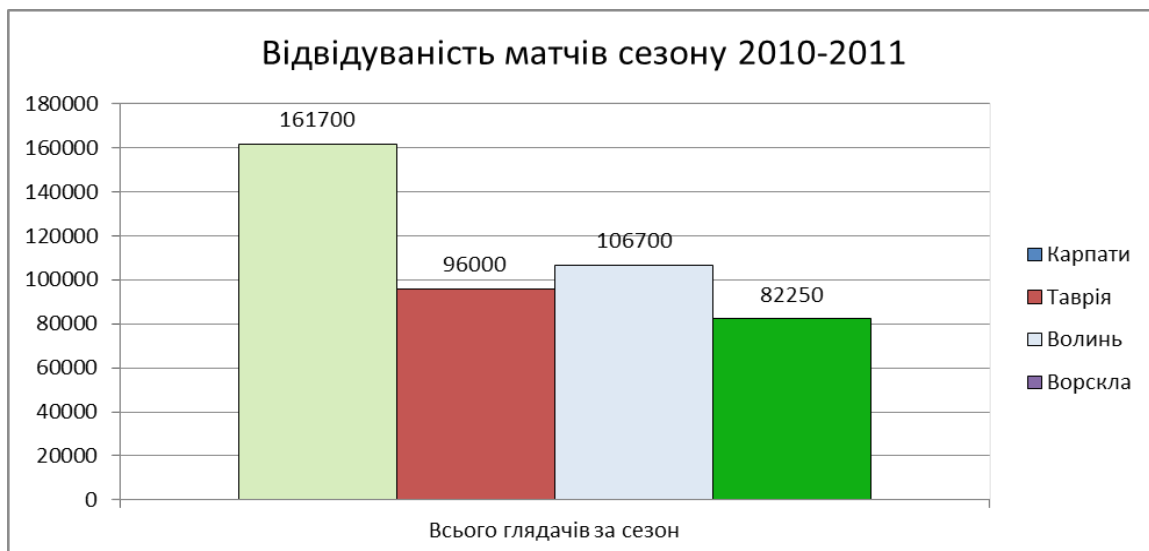


Рисунок 3.6 – Загальна кількість глядачів, що відвідали домашні матчі ФК «Карпати», ФК «Таврія», ФК «Волинь» та ФК «Ворскла» в сезонах 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011

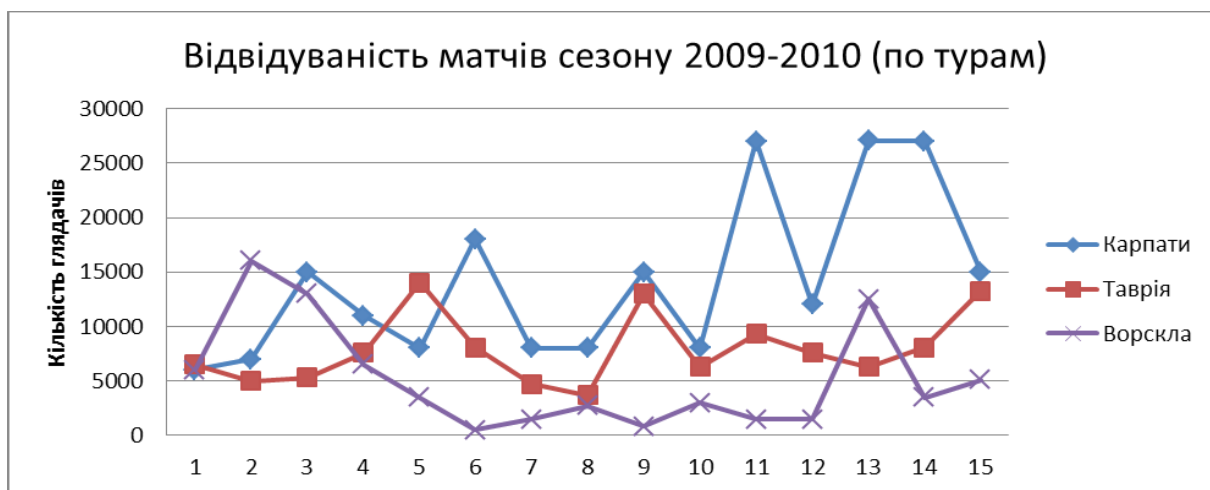
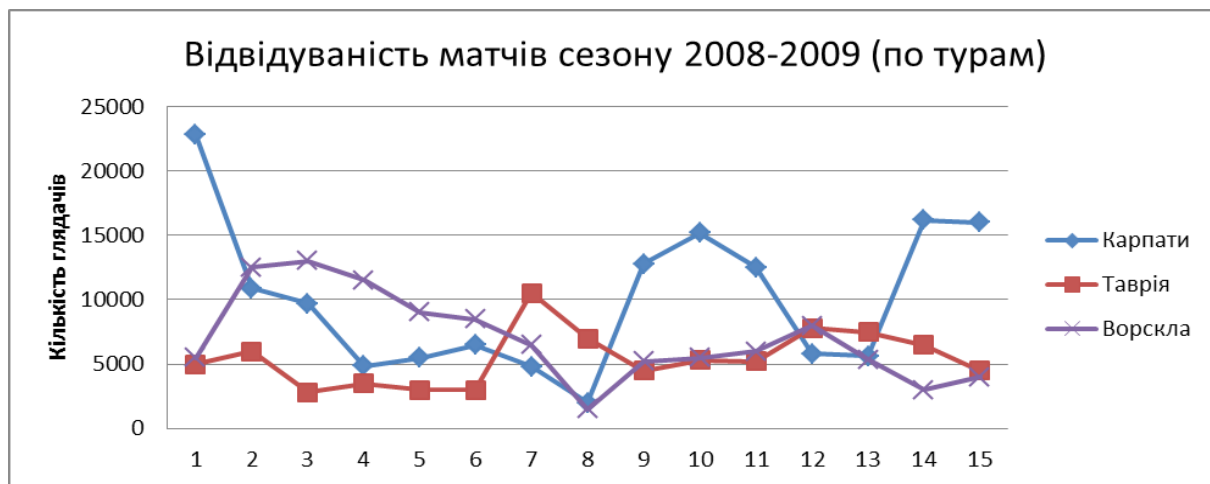


Рисунок 3.7 – Відвідуваність домашніх матчів ФК «Карпати», ФК «Таврія», ФК «Волинь», ФК «Ворскла» по турам в сезонах 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011

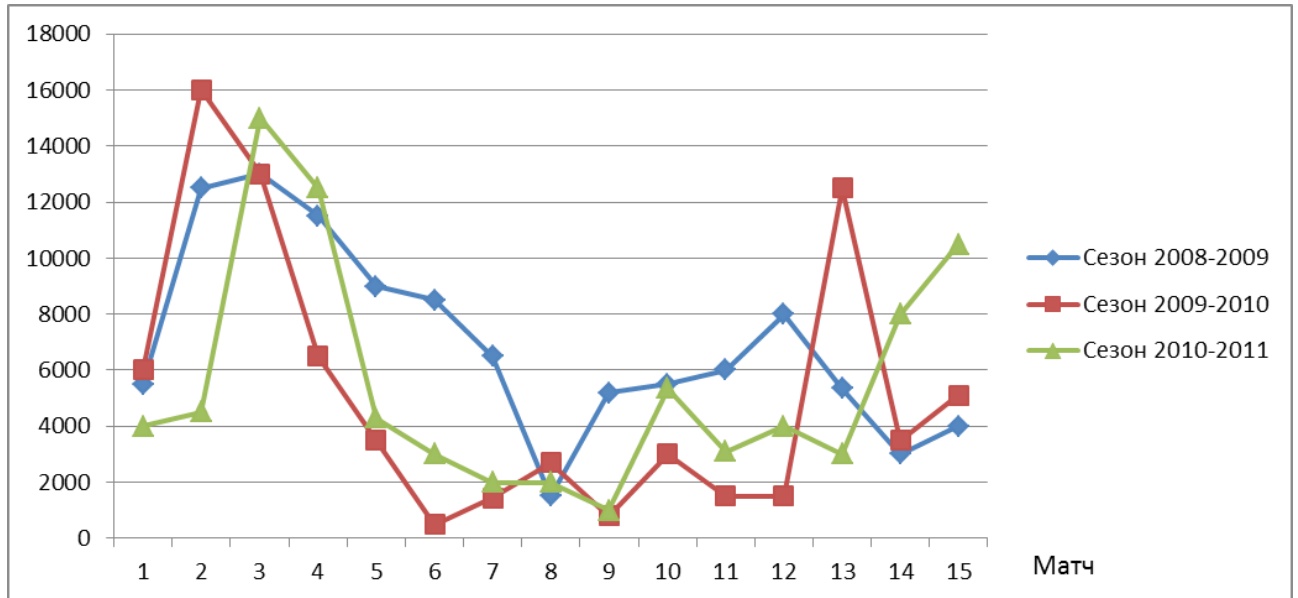


Рисунок 3.8 – Динаміка відвідування глядачами домашніх матчів ФК «Ворскла» протягом сезонів 2008-2009, 2009-2010, 2010-2011

Низьку відвідуваність домашніх матчів футбольного клубу «Ворскла» можна пояснити незадовільним станом стадіону на думку вболівальників та відсутністю додаткових засобів та методів залучення нових глядачів до відвідування футбольних ігор. Також на цей показник впливає рівень організації проведення самого матчу.

4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ

Особливістю маркетингового підходу є орієнтація на повне задоволення запитів споживачів за допомогою отримання повної інформації щодо послуг та товарів, які матимуть найвищий попит та в результаті принесуть підприємству найбільш прибуток. Оскільки сьогодні недостатньо лише запропонувати послугу або виробити певну продукцію до реалізації, а необхідно також якісно подати товар або послугу за допомогою низки засобів та методів. Саме тому запропоновано наступні зміни в управлінні комерційною діяльністю підприємства ТОВ «Футбольний клуб «Ворскла»:

Зміни, що стосуються організаційної структури управління підприємства (Рисунок 4.1) передбачають введення посади маркетолога та координатора співпраці з вболівальниками (Таблиця 4.1), адже в результаті проведеного аналізу було виявлено низький рівень, а інколи і цілковита відсутність, спілкування вболівальників футбольного клубу з самим клубом. Тобто значна частина зауважень або пропозицій вболівальників не були почуті представниками ФК «Ворскла».

Таблиця 4.1 – Матеріальні витрати необхідні на впровадження посади маркетолога на ТОВ «ФК «Ворскла»

№	Показники	Сума (грн)
1	Оплата праці	2000
2	Нарахування	500
3	Витрати на обладнання робочого місця	
3.1	Комп'ютер	3500
3.2	Меблі	1200
3.3	Телефон	300
4	Витрати на зв'язок	150
5	Витрати на відрядження	210
6	Загальна сума	7860

Як наслідок було створено імідж закритості клубу від вболівальників та постійні непорозуміння, що привезло до зниження відвідуваності матчів, не дивлячись на достатньо високі результати полтавської команди. Посада маркетолога передбачатиме аналіз потреби та розроблення пропозицій щодо впровадження нових послуг, які можуть бути надані вболівальникам ФК «Ворскла», спілкування з потенційними та залучення нових спонсорів місцевого та всеукраїнського рівня для покращення фінансового забезпечення клубу та збільшення інвестицій в його інфраструктуру, розробка, організація та проведення заходів з популяризації клубу (автографесії, зустрічі з фанатами, відкриті тренування), аналіз квиткової політики футбольного клубу та визначення необхідних змін для залучення більшої кількості глядачів на футбольні матчі.

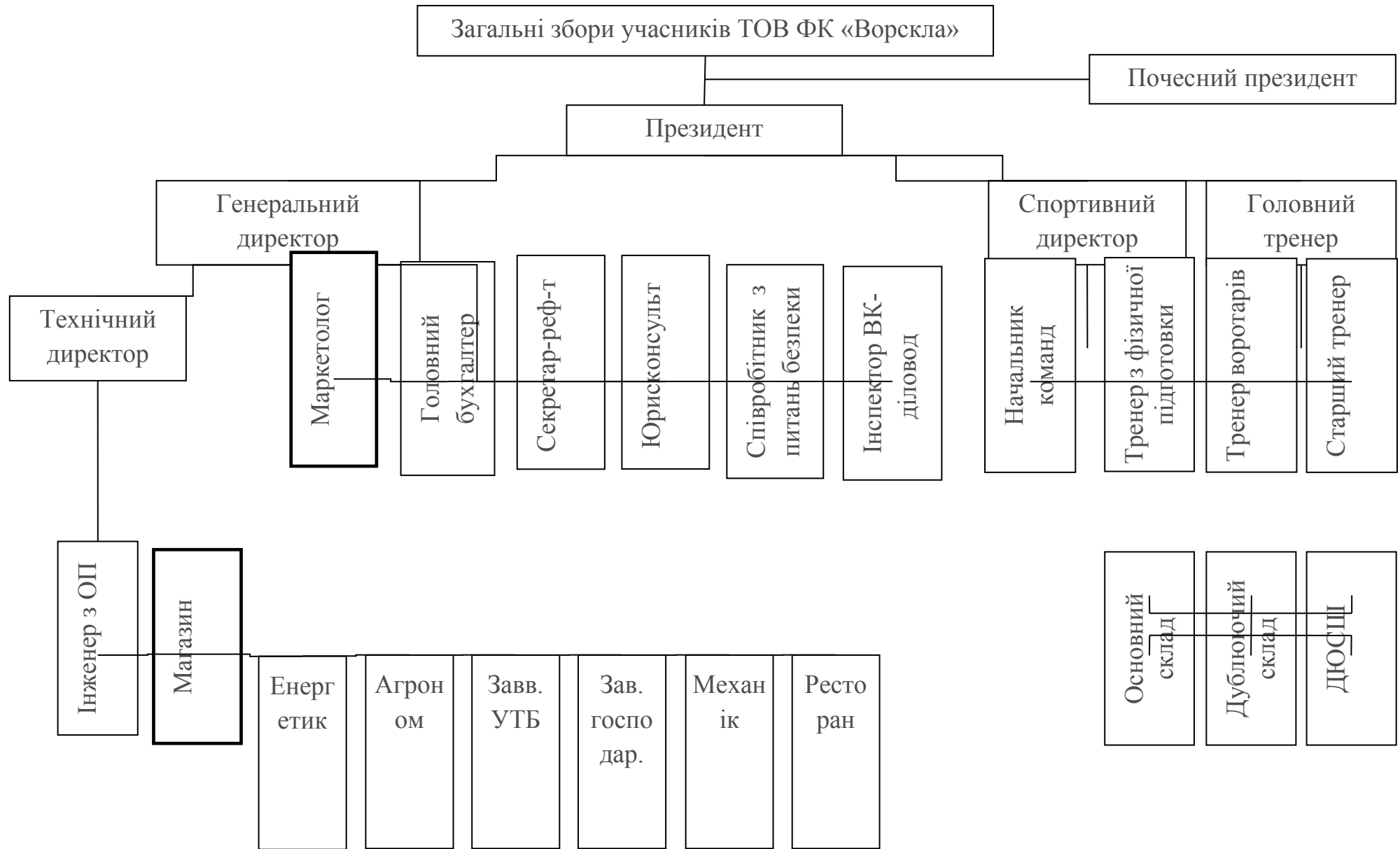


Рисунок 4.1 – Оновлена організаційна структура управління ТОВ «ФК «Ворскла» після запропонованих змін

Також потребує змін офіційний веб-сайт футбольного клубу, який на даний момент не є повноцінним джерелом новин команди – відсутні засоби взаємодії з наразі популярними сучасними соціальними мережами, постійні рубрики та чіткий план розвитку діяльності самого сайту.

Необхідне відкриття офіційних інтернет-представництв ФК «Ворскла» в таких соціальних мережах, як «Вконтакте», «Facebook» та «Twitter» для двостороннього спілкування з вболівальниками клубу. Наявність таких сторінок допоможе клубу у більш чіткому визначенні потреб його вболівальників, залученні нових фанатів, загальній популяризації клубу в мережі Інтернет.

Розроблено схему стадіону, оскільки раніше її не існувало. На схемі (Рисунок 4.2) кольорами визначено місця різної цінової категорії, також вказано розташування фанатських секторів, як для вболівальників «Ворскли», так для фанатів команди-гостя. Дані схеми вже знайшли своє застосування в касах та бухгалтерії під час продажу квитків.

Запропоновано розмістити дану схему у відповідному розділі на офіційному веб-сайті футбольного клубу. Також якісним покращенням системи реалізації квитків на матчі може стати реалізації можливості замовлення їх онлайн та наступна їх оплата за допомогою банківської картки чи готівкою в приміщенні стадіону. Така онлайн-торгівля квитками лише починає ставати популярною серед футбольних клубів, зокрема ФК «Дніпро» вже надає дану можливість своїм вболівальникам. Потребують створення тематичні сектори, а саме шкільний та сімейний. Було б доцільним поширення безкоштовних квитків на домашні матчі «Ворскли» серед шкіл міста, оскільки значна частина цих квитків все-одно залишається нереалізованою. В перспективі можливе запровадження мінімальної плати за вхід на матч для школярів. Необхідні зміни щодо обслуговування власників абонементів, впровадження додаткових бонусів, знижок при купівлі абонементів на наступний сезон, акцій та лотерей для тих, хто придбав абонемент.



Рисунок 4.2 – Схема та вартість розташування місць на стадіоні «Ворскла» імені Олексія Бутовського

Потребує зміни в сторону збільшення ціна квитка на матчі з попередньо визначеним списком топ-команд нашого чемпіонату, позитивний досвід таких змін вже мають такі клуби як «Карпати» та «Волинь». Зокрема запропоновано збільшення на 40% вартості квитків на домашні матчі з такими командами, як ФК «Динамо», ФК «Шахтар», ФК «Металіст» та ФК «Дніпро». Використовуючи технічні дані останнього сезону 2010-2011 років з інформацією про кількість глядачів присутніх на матчі можна спрогнозувати приблизну виручку на дані матчі. Важливо зазначити, що для значної кількості вболівальників, що відвідують матчі з топ-командами мотиватором присутності є саме приїзд команд грандів та бажання побачити їх гру особисто. Як правило, на таких матчах 50% квитків, що було викуплено становлять квитки вартість 10 грн., 25% – 15-гривневі квитки ,

10%, 10%, 5% складають квитки вартістю 15, 20 та 25 грн. відповідно. Розраховано та представлено (Таблиця 4.2) прогнозований прибуток від зміни ціни квитків на матчі з топ-командами

Таблиця 4.2 – Розрахунок зміни виручки від проданих квитків на домашні матчі за участю топ-команд чемпіонату

Матч	Кількість білетів	Виручка при стандартній вартості квитків	Виручка при зміненій вартості квитків	Абсолютне відхилення
Ворскла - Шахтар	10500	143850	201390	57540
Ворскла - Динамо	15000	205500	287700	82200
Ворскла - Металіст	5350	73295	102613	29318
Ворскла - Дніпро	12500	171250	239750	68500
Всього	43350	593895	831453	237558

Задля популяризації футбольного клубу та створення додатково джерела доходу ФК «Ворскла» необхідно створити власний магазин в приміщенні стадіону та його онлайн представництво. Наразі відбувається лише співпраця футбольного клубу з окремими торговими точками міста Полтава щодо реалізації атрибутики з символікою клубу, що не дає можливості оцінити реальну зацікавленість полтавських вболівальників в наявності такої продукції та створенні фан-магазину. Створення та підтримка функціонування інтернет-магазину вимагає незначних витрат, оскільки його діяльність не потребує окремого приміщення та інших додаткових витрат. Управлінням онлайн-магазином може проводити адміністратор офіційного веб-сайту футбольного клубу. Зокрема, працівниками клубу вже було проведено підготовчу діяльність в даному напрямку, а саме було організовано предметну зйомку значної частини асортименту сувенірної продукції з символікою футбольного клубу «Ворскла». Наразі асортимент сувенірної продукції складає 15 артикулів. Прогнозований обсяг продажу сувенірної продукції, дохід та валовий прибуток розраховано та представлено в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Розрахунок валового прибутку від реалізації сувенірної продукції

№	Артикул	Витрати на виробництво (грн.)	Ціна одиниці продукції (грн.)	Очікуваний обсяг продажу (штук)	Дохід (грн.)	Валовий прибуток (грн.)
1	Настільний годинник-тримач	8	15	100	1500	700
2	Чашка біла	25	35	300	10500	3000
3	Чашка світла	25	35	250	8750	2500
4	Чашка зелена	25	35	250	8750	2500
5	Стопка	12	20	200	4000	1600
6	Брелок-футболіст	5	10	100	1000	500
7	Брилок-відкривачка	5	10	100	1000	500
8	Спортивна сумка	55	70	120	8400	1800
9	Спортивна барсетка	40	50	120	6000	1200
10	Ручка	3	6	400	2400	1200
11	Вимпел	15	25	250	6250	2500
12	Годинник круглий	40	110	60	6600	4200
13	Годинник квадратний (Кубок)	40	120	80	9600	6400
14	Годинник квадратний	40	100	80	8000	4800
15	М'яка подушка	65	75	50	3750	500
	Всього			2460	86500	33900

На основі таблиці 4.3 побудовано діаграму для визначення найбільш прибуткової одиниці продукції відповідно до прогнозів (Рисунок 4.3). Такими сувенірами є годинники оскільки націнка на них є найбільшою серед іншої продукції, а ціна однією з найвищих. На даний момент серед асортименту сувенірної продукції не представлені оригінальна футбольна форма команди «Ворскла», яка завжди користується значною популярністю серед більшості фанатів кожного футбольного клубу. Її закупівля та виготовлення на даний момент не є вигідними, оскільки ціни виробників на

неї значно завищені, що в результаті зменшить попит, представлений на ринку.

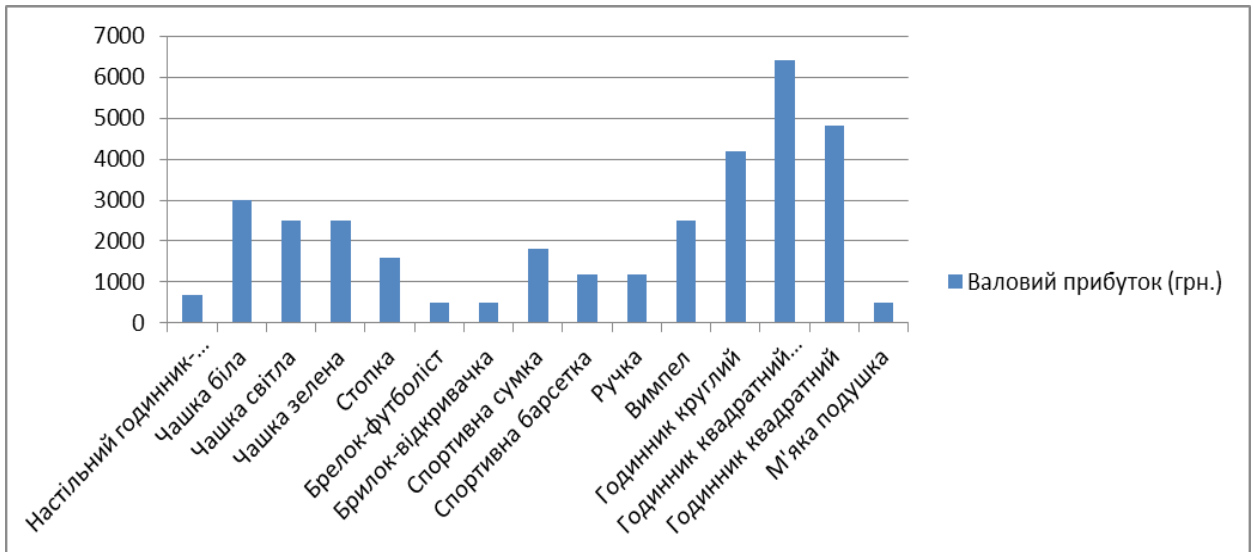


Рисунок 4.3 – Прогнозований валовий прибуток сувенірної продукції в онлайн-магазині ФК «Ворскла»

Таким чином, в результаті проведеного аналізу, було дано загальну характеристику ТОВ «ФК «Ворскла», досліджено організаційну структуру управління даного підприємства та систему управління комерційною діяльністю. Також розраховано та проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності підприємства, які свідчать про нестабільність у 2009 році та кращі справи у 2008 та 2010 роках, що виявилися для футбольного клубу більш успішними та прибутковими. Завдяки здійсненій обробці наявної інформації визначені головні проблеми та причини нестабільності діяльності клубу. Як результат запропоновано рекомендації, впровадження яких має на меті покращити управління комерційною діяльністю підприємства та підвищити його прибутковість, зокрема через залучення нових вболівальників за допомогою зміни маркетингової та цінової політики клубу.

ВИСНОВКИ

Управлінню комерційною діяльністю підприємства завжди приділялася важлива роль, оскільки саме від того, як буде вестися комерційна діяльність залежатиме успіх самого підприємства. Діяльність професійного футбольного клубу потребує великих витрат, значною мірою для виплати заробітної плати. Для того, щоб покрити ці витрати, футбольні клуби використовують прибуток від продажу квитків на матчі, від реклами спонсорів, телевізійних трансляцій матчів, а також кошти отримані від реалізації атрибутики та сувенірної продукції з символікою клубу.

Було розглянуто і досвід закордонних футбольних клубів в управлінні їх комерційною діяльністю. Складено загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю ФК «Ворскла», яка включила себе коротку історичну довідку щодо функціонування футбольного клубу. Проаналізовано організаційну структуру управління підприємства та визначено основні його підрозділи.

Значний досвід західних спортивних клубів, зокрема футбольних, свідчить про можливості підвищення рівня прибутковості за рахунок орієнтації сукупних зусиль на покращенні ключових індикаторів діяльності клубу, визначених асоціаціями, до яких ці клуби належать.

У випадку з ТОВ «ФК «Ворскла» було застосовано метод порівнянь та аналогій, за допомогою якого було проаналізовано діяльність успішних конкурентів на території України, а також за її межами, в найбільш популярних чемпіонатах. Досліджено результати фінансової діяльності футбольного клубу попередніх років та ключові фактори, що вплинули на їх зміну.

Визначено, що прибуток від загальної кількості квитків проданих на матч в структурі сукупного прибутку клубу складає значно меншу частину, ніж рекламні послуги надані спонсорам у вигляді розміщення логотипів на екіпіровці футболістів, друкованої продукції клубу, атрибутиці та сувенірній

продукції, рекламі на табло стадіону, самому стадіоні та в офісах ТОВ «ФК «Ворскла». Таким чином, у випадку зі спортивними клубами більш вагому роль відіграють супутні послуги (реклама, атрибутика), аніж сам продаж квитків.

Для зростання прибутків необхідно також знаходити додаткові джерела отримання коштів (розробка нових продуктів, пошук спонсорів та інвесторів). Як правило, такими завданнями займається спеціаліст з маркетингу або повноцінний маркетинговий відділ, який досліджує, пропонує та супроводжує впровадження нових послуг та продуктів. На даний момент на ТОВ «ФК «Ворскла» відсутні спеціалісти з маркетингу, які займалися б безпосередньо реалізацією таких задач. Більшість рішень щодо певних змін та інновацій в діяльності клубу приймаються його вищим керівництвом.

В роботі було розроблено рекомендації, впровадження яких допоможе вдосконалити та покращити управління комерційною діяльністю футбольного клубу. Зокрема, визначено, що необхідно значну увагу приділяти високій якості надання вже існуючих та розробленню нових супутніх послуг відділом маркетингу, розширенню представництва в онлайн-медіа та соціальних мережах, збільшенню вартості спонсорського пакету за рахунок залучення нових спонсорів та вболівальників. Тема даного дослідження була покладена в основу наукових публікацій та виступів на відповідних конференціях.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” : закон України від 21 травня 1997 р. // Верховна Рада України. – Офіц. Вид. – К. : 1997. – 170 с.
2. Закон України “Про фізичну культуру та спорт”. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
3. Английские болельщики отметили комфорт «Олд Траффорд» и кухню «Эмирэйтс» [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.manutd.az/2007/10/02/.html>.
4. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика : моногр. / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук. – Донецк : ДонГУЭТ им.М.Туган-Барановского, 2003. – 231 с.
5. Гуськов С. И. Спортивный маркетинг / С. И. Гуськов. – Киев : Олимп. литература, 1996. – 295 с.
6. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли. – 5-ое изд. / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М. : Информационно- внедренческий центр "Маркетинг", 2007. – 448 с.
7. Жданова О. М. Управління сферою фізичного виховання і спорту / Жданова О. М., Чеховська Л. Я. – Л. : Коло, 2009. – 224 с.
8. Комерційна діяльність : підручник / за ред. проф. В.В. Апопія. – К. : Вид-во "Знання", 2008. – 558 с.
9. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г. Комерційна діяльність: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ. – 2007. - 296 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2000. - 752 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 9-ое изд. – М. : Изд. дом. "Вильямс", 2003. – 1200 с.

12. Лисенчук С. Г. Маркетинг в профессиональном футболе: дис. канд. наук по физ. воспитанию и спорту : 24.00.01 / С. Г. Лисенчук. – К., 2002. – 204 с.
13. Марченко И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций // Вестник МГТУ. – 2010. – Т. 13, № 1. – С. 27-30.
14. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку / Ю. П. Мічуда. – К. : Олімп. література, 2007. – 216 с.
15. Офіційний сайт футбольного клубу «Ворскла» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vorskla.com.ua/>
16. Офіційний сайт футбольного клубу «Карпати» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fckarpaty.lviv.ua/ua/>
17. Офіційний сайт футбольного клубу «Дніпро» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fcdnipro.ua/ru/index/>
18. Офіційний сайт футбольного клубу «Волинь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fc.volyn.net/>
19. Офіційний сайт футбольного клубу «Таврія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sctavriya.com/>
20. Прем'єр-ліга чемпіонат України з футболу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fpl.ua/ukr/ndocs/24/>
21. Русева О.Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия / О.Н. Русева, А.С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. – 2003. – Вып. 2 (20). – С. 1-4.
22. “Створення універсамів адміністративних послуг” : матеріали конф. Центру політико-правових реформ – К. : ЦППР, 2009. – 322 .
23. Степанова О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – М. : Сов. спорт, 2003. – 256 с.
24. Степанова О. Н. Управление маркетинговой деятельностью в физкультурно-спортивной организации: концептуальный поход и элементы

технологии // Теория и практика физической культуры. – 2005. – № 2. – С. 38 – 43.

25. Тимошук В. П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Тимошук В. П. – К. : Факт, 2003. – 496 с.

26. “Універсами послуг” та інші кращі практики надання адміністративних послуг в Україні” : матеріали конф. Центру політико-правових реформ – К. : ЦППР, 2009. – 120 с.

27. Lettau H.-G. Grundwissen Marketing // Marketforschung-Marketingplanung, Produkt-Preis, Verkauf-Vertrieb, Werbung - Publik Relations. – Munchen, 1989. – 204 s.

28. Fußball und Finanzen. – Auflage : WGZ-Bank – 4, 2004. – 100 s.