DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.71](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.71)

УДК 338

*Я. В. Леонов,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджмент фізичної культури,
Харківська державна академія фізичної культури
ORCID ID: 0000-0001-8837-5744*

*І. М. Побер,
Київський університет ринкових відносин
ORCID ID: 0000-0002-6353-913X*

ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ В СПОРТИВНІЙ ІНДУСТРІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

*Ya. Leonov
PhD in Economics, Associate Professor,
Kharkiv State Academy of Physical Culture
I. Pober
Kyiv University of Market Relations*

INNOVATIVE PROSPECTS IN THE SPORTS INDUSTRY AND THEIR INFLUENCE ON STRATEGIC DEVELOPMENT MECHANISMS

У статті приведені характеристики 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 спортивного 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. 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.

Розроблена модель функціонування механізму розвитку в рамках ресурсного потенціалу. механізмів розвитку спортивних організацій формується на наступних важливих критеріях: підвищення якості обслуговування користувачів за рахунок ефективної взаємодії елементів нових структур, вплив маркетингових функцій, забезпечення високого рівня стійкості спортивних організацій в нових умовах господарювання.

Визначено основні напрямки взаємодії механізмів розвитку та їх вплив у вирішенні завдань інноваційного розвитку спортивних організацій. 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. Доведено, що механізми управління розвитком 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.

The article presents the characteristics of a sports product. The main result of these organizations is the production of a sports product. The product is manufactured using appropriate sports infrastructure, sports equipment, inventory, wellness programs and technologies, ensuring product quality and user satisfaction. The peculiarity is that sports organizations simultaneously produce a sports product, provide additional services to users (comfortable psychological conditions, emotional component, etc.). The second feature is that users of the product do not immediately receive the result of consumption. The problem of managing the production and sale of a sports product also revolves around the objective trends of increasing requirements for the quality of this product among users, the formation of the sports market and the emergence of competition.

The model of functioning of the mechanism of development within the limits of resource potential is developed. mechanisms of development of sports organizations is formed on the following important criteria: improving the quality of customer service through effective interaction of elements of new structures, the impact of marketing functions, the need to ensure a high level of stability of sports organizations in new business conditions.

The main directions of interaction of development mechanisms and their influence in solving problems of innovative development of sports organizations are determined. The mechanism of development of a sports organization must function in the process of interaction with market and regulatory conditions. The complexity and versatility of such interaction allows us to talk about the need for continuous improvement of scientific approaches to the formation of the mechanism of development of organizations, as well as the transformation of this mechanism on the basis of strategic decisions of regional and reflex nature. It is proved that the mechanisms of development management of sports organizations are considered as a holistic system of managerial, economic and marketing elements, functioning and developing in space and time, which provides effective updating of the technological process of producing quality sports product and meeting people's demands, needs and expectations.

Ключові слова: спортивна індустрія; спортивна організація; спортивний продукт; механізми розвитку; організаційний механізм; економічний механізм; інноваційний розвиток.

Key words: sports industry; sports organization; sports product; development mechanisms; organizational mechanism; economic mechanism; innovative development.

Постановка наукової проблеми та її значення. Трансформація економіки України у якісно новий 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 ціпощі: виробництво - реалізація - сервіс. Базовими умовами забезпечення стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії є створення діючого механізму розвитку, орієнтованого на інновації і здатний 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'єднання 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.

Аналіз досліджень і публікацій. 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.

Мета дослідження – обґрунтувати структурно-функціональне оновлення механізму розвитку, створюючи пропозиції для стратегічного розвитку організацій спортивної індустрії.

Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. 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:

1) Невисокий попит на спортивний продукт. У 2019 р. спортивно-оздоровчою діяльністю займалися лише 14,7 % від чисельності населення країни (2018 р. – 14,3 %; 2017 – 13,7 %) [5]. 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 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 [2, 5].

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 [1, 3, 4]. 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 організації, 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 слабого 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 слабого 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 орієнтована на забезпечення рішень задач оперативного реагування на зміну ситуацій.

З цієї 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; прибутковність;

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 узких місць у фінансовому стані, слабких місць в управлінні, а також негативів у розподілі всіх наявних ресурсів з метою проактивного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 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.

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).

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).

Список використаних джерел.

1. Ансофф, И. (2011), *Стратегический менеджмент*, ПИТЕР, Санкт-Петербург, 344 с.
2. 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 11.10.2020)
3. Бакуменко В.Д. (2000), *Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики*, К, Вид-во УАДУ, 328 с.
4. Нарожний С.М. (2014), “Организаційно-правовий механізм державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства”, *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* - Вип.4 (47). - С. 241-248.
5. Державна служба статистики України (2020), “*Статистичний щорічник 2019*”, режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.10.2020)

References.

1. Ansoff, Y. (2011), *Stratehycheskyj menedzhment* [Strategic management], PYTER, Sankt-Peterburh, Russia.
2. Dobrynyn, A.S. (2018), “A strategic approach to managing the development of sports in the region”, *Elektronnyj nauchnyj zhurnal - Upravlenye ekonomychesky my systemamy*, vol. 6, available at: <http://www.uecs.ru/component/flexicontent/items/item/4987-2018-06-20-07-22-49?pop=1&tmpl=component&print=1> (Accessed 11 Oct 2020).
3. Bakumenko V.D. (2000), *Formuvannia derzhavno-upravlins'kykh rishen': problemy teorii, metodolohii, praktyky*, [Formation of public administration decisions: problems of theory, methodology, practice], UADU, Kyiv, Ukraine.
4. Narozhnyj S.M. (2014), “Organizational and legal mechanism of state regulation of public-private partnership development”, *Theory and practice of public administration*, Vol. 4 (47), pp 241-248
5. State Statistics Service of Ukraine (2020), “*Statistical Yearbook 2019*”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 11 Oct 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.10.2020 р.