

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

УДК:
ПОГОДЖЕНО
Декан факультету

_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)
“ ” _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
аграрного менеджменту виробничого
та інвестиційного менеджменту
Тетяна ВЛАСЕНКО
_____ (підпис)
“ ” _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ПРОЕКТ ВІДКРИТТЯ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ Лідія ШИНКАРУК
(підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
д.е.н., доцент

_____ Катерина АЛЕКСЕЄВА
(підпис) (ПІБ)

Виконав

_____ Ярослав КОПАНЄВ
(ПІБ)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту**

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис)

“ _____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ**

Копанєву Ярославу Анатолійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» _____

Орієнтація освітньої програми __ освітньо-професійна _____

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Проект відкриття футбольного клубу»
затверджена наказом ректора НУБіП України від “ _____ ” _____ 20__ р.
№ _____

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: закони та нормативно-правові акти України; словникові та довідникові джерела; електронні джерела; вітчизняні та іноземні джерела

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Характеристика внутрішнього з ринку України надання спортивно-оздоровчих послуг
2. Проект відкриття футбольного клубу
3. Перспективи реалізації проекту відкриття футбольного клубу

Дата видачі завдання « _____ » _____ 202__ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Катерина АЛЕКСЕЄВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Ярослав КОПАНЄВ
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Проект відкриття футбольного клубу» складається з титульної сторінки, змісту, вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. В роботі представлено 29 ілюстративних матеріалів (21 таблиця і 8 рисунків). Список літератури містить 50 джерел. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи розробки проекту організації футбольного клубу. Зокрема, проаналізовано особливості внутрішнього ринку України у сфері надання спортивно-оздоровчих послуг, визначено перспективи відкриття футбольного клубу у місті Вінниця, а також розглянуто законодавчу базу, що регулює діяльність у сфері спортивних послуг.

Другий розділ присвячено безпосередній розробці проекту відкриття футбольного клубу. У ньому сформульовано концепцію, мету та завдання проекту, розроблено організаційно-виробничий план, проведено аналіз цільового ринку та визначено маркетингову стратегію розвитку клубу. Окрім того, наведено інвестиційний план із визначенням джерел фінансування, здійснено фінансово-економічну оцінку проекту та проведено SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози майбутньої діяльності клубу.

У третьому розділі розглянуто перспективи реалізації проекту відкриття футбольного клубу. Проаналізовано основні економічні ризики, що можуть виникнути під час організації діяльності клубу, запропоновано заходи щодо їх мінімізації, а також визначено перспективи підвищення ефективності функціонування клубу в сучасних ринкових умовах.

Ключові слова: проект, ринок спортивно-оздоровчих послуг, футбольний клуб, дитячо-юнацький футбол, економічний ризик.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ	9
1.1. Характеристика внутрішнього ринку України з надання спортивно- оздоровчих послуг	9
1.2. Перспективи відкриття футбольного клубу у місті Вінниця	16
1.3. Законодавство у галузі надання спортивних послуг	23
РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТ ВІДКРИТТЯ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ	30
2.1. Концепція, мета та задачі проєкту	30
2.2. Організаційно-виробничий план проєкту	32
2.3. Аналіз цільового ринку. Маркетингова стратегія проєкту	38
2.4. Інвестиційний план: джерела фінансування, напрями капіталовкладень	45
2.5. Фінансова та економічна оцінка проєкту	48
2.6. SWOT-аналіз проєкту	53
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ	58
3.1. Шляхи зниження факторів економічного ризику при організації футбольного клубу	58
3.2. Перспективи підвищення ефективності проєкту в сучасних умовах	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера спортивних послуг в Україні демонструє динамічний розвиток, що зумовлений зростаючим інтересом населення до активного способу життя, спорту та здоров'я. Одним із перспективних напрямів є розвиток дитячо-юнацького футболу, який виконує не лише фізкультурно-оздоровчу, але й соціально-виховну функцію. В умовах сучасних викликів особливої актуальності набуває створення нових моделей доступного та якісного дозвілля для дітей, що сприяє гармонійному розвитку особистості та залученню молоді до позитивної соціальної активності. Відкриття футбольного клубу як бізнес-проєкту дає змогу не лише реалізувати комерційний потенціал спортивної діяльності, а й сприяти формуванню культури здорового способу життя у регіоні.

Проблематика бізнес-планування та підприємницької діяльності у сфері спорту висвітлена у працях як зарубіжних (К. Барроу, Р. Браун, Б. Форд, П. Пруетт), так і вітчизняних дослідників С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, М. П. Мальська, С. М. Соболев, К.А. Алексеєва, М.М. Деліні, Л.В. Шинкарук. У контексті розвитку дитячо-юнацького спорту та організації клубної інфраструктури варто відзначити дослідження О. Білоконя, І. А. Кузякіна, Н. Лисенко, А. Олійник та інших, які аналізують соціальні та економічні аспекти діяльності спортивних секцій і клубів в умовах України.

Мета і завдання дослідження. Виходячи з актуальності й ступеня наукової розробки проблеми, метою роботи є розробка проєкту відкриття футбольного клубу у місті Вінниця з урахуванням соціально-економічних умов, ринкових тенденцій та перспектив розвитку сфери спортивних послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- надати характеристику внутрішнього ринку України з надання спортивно-оздоровчих послуг;
- розглянути основні напрями цифрової трансформації управлінських процесів;

- дослідити перспективи відкриття футбольного клубу у місті Вінниця;
- розглянути законодавство у сфері надання спортивних послуг;
- сформулювати концепцію, мету та задачі проєкту;
- розробити організаційно-виробничий план проєкту;
- проаналізувати цільовий ринок та маркетингову стратегію проєкту;
- розробити інвестиційний план, джерела фінансування та напрями капіталовкладень;
- провести економічну та фінансову оцінку проєкту;
- здійснити SWOT-аналіз проєкту;
- визначити шляхи зниження факторів економічного ризику при організації футбольного клубу;
- розглянути перспективи підвищення ефективності проєкту в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти проєктування у сфері спортивних послуг.

Предметом дослідження є проєкт відкриття футбольного клубу в умовах сучасного ринку спортивно-оздоровчих послуг України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури та нормативно-правової бази з проблематики підприємництва і спорту; емпіричні методи (статистичний аналіз ринку спортивно-оздоровчих послуг, порівняльний аналіз діяльності існуючих спортивних клубів); економічні методи (SWOT-аналіз, фінансове моделювання, розрахунок ефективності інвестицій); маркетингові методи (дослідження попиту, сегментація цільової аудиторії, оцінка конкурентного середовища).

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Уряду України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти профільних міністерств та відомств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань підприємництва та

розвитку спортивних послуг, а також дані періодичних видань та інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів одержаних результатів магістерської кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій стосовно проєкту спортивного клубу у Вінницькій області.

Апробація результатів. Були опубліковані тези за тематикою магістерської кваліфікаційної роботи «Сучасні тенденції у сфері бізнес-планування» в збірнику матеріалів ІХ міжнар. наук.-практ. конф. «Роль молоді у розвитку АПК України».

Структури роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 75 сторінках, у тому числі робота містить 21 таблицю, 8 рисунків, 50 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ

1.1. Характеристика внутрішнього ринку України з надання спортивно-оздоровчих послуг

На сьогодні у багатьох країнах світу надання послуг спортивно-оздоровчого характеру сформували окремий ринок забезпечуючи досягнення значного соціально-економічного ефекту в розвитку людського капіталу та підвищенні рівня добробуту населення.

Основним об'єктом купівлі-продажу на такому ринку є спортивно-оздоровча послуга, а саме різновид фізкультурно-спортивної діяльності, що базується на використанні різних видів спорту з метою збереження та зміцнення здоров'я людей, залучення їх до спорту та формування навичок здорового способу життя [39].

Науковці Прокопова Л. І. та Чхайло М. Б. під спортивно-оздоровчими послугами розуміють організовані форми занять різними видами спорту, а також діяльність, яка її забезпечує. Спортивно-оздоровчі послуги відносяться до категорії соціально-культурних, адже вони забезпечують задоволення духовних, інтелектуальних потреб населення, підтримання його нормальної життєдіяльності [27].

Леонова Ю. О. зазначає, що спортивно-оздоровчі послуги це складний, багатоаспектний економічний та водночас соціально-педагогічний об'єкт, що характеризується сукупністю властивостей, які відповідають потребам цільових споживачів за рівнем доступності (зокрема, цінової), безпеки, якості (результативності та надійності) навчання, що забезпечується тренером, якості роботи обслуговуючого персоналу спортивно-оздоровчої установи тощо, тому формування пропозиції цих послуг має здійснюватися комплексно, тобто з урахуванням усієї різноманітності їх виявлених властивостей та характеристик,

з одного боку, та значимості (важливості) кожної з розглядуваних властивостей для цільових споживачів, з іншого боку [20].

Надання спортивно-оздоровчих послуг передбачає утримання мережі спортивно-оздоровчих споруд та організацію обслуговування відвідувачів під час занять, організацію і забезпечення спортивних змагань і видовищних заходів, торгівлю, прокат і ремонт спортивного інвентарю та обладнання тощо. Усе це в комплексі формує собою інфраструктуру ринку спортивно-оздоровчих послуг [43, с. 48-60]. Статистичні дані щодо обсягів реалізації на ринку спортивно-оздоровчих послуг свідчать про доволі швидкі темпи його розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Обсяг реалізації на ринку спортивно-оздоровчих послуг у 2016-2022 рр.

Рік	Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг, тис. грн		Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах, тис. грн	Прокат товарів для спорту та відпочинку, тис. грн
	Усього, тис. грн	У % до попереднього року		
2016	1778227,3	-	847 272,7	76 239,6
2017	2506704,8	+27,4%	560 753,5	76 239,6
2018	4082217,6	+51,2%	523 660,6	61 553,4
2019	3951952,9	-2,1%	535 766,7	64 560,2
2020	39219317,6	-1,9%	537 307,7	68 142
2021	4381021,6	+14,1%	644 381,4	67 687,7
2022	5451657,9	+33,5%	1 202 052,9	119 846,9

Джерело: створено автором на основі [49]

Відзначається поступове зростання обсягу реалізації на ринку спортивно-оздоровчих послуг у 2016–2022 роках, починаючи з 1 778 227,3 тис. грн у 2016 році та до 5 451 657,9 тис. грн у 2022 році. У 2017 році показник збільшився на 27,4 %, у 2018 році – на 51,2 %, тоді як у 2019-2020 роках спостерігалось невелике зменшення відповідно на 2,1 % та 1,9 %. Сегмент роздрібної торгівлі спортивним інвентарем демонстрував коливну динаміку, зменшившись у 2018 році до 523 660,6 тис. грн після 560 753,5 тис. грн у 2017 році, проте у 2022 році значно зріс до 1 202 052,9 тис. грн. Показники прокату товарів для спорту та відпочинку також зростали, досягнувши 119 846,9 тис. грн у 2022 році. Отже, до

2022 року відбувалось стабільне зростання ринку спортивно-оздоровчих послуг з поступовою диверсифікацією доходів за напрямками діяльності та комерційними сегментами. Обсяг українського ринку спортивно-оздоровчих послуг, за різними оцінками, продовжував зростати у 2022-2024 роках, незважаючи на війну та економічну кризу. Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, індустрія спортивно-оздоровчих послуг зберегла свої позиції, а антикризові заходи стали шляхом до європейської інтеграції, оптимізації витрат та поглиблення диверсифікації попиту.

У спортивно-оздоровчій сфері, як складовій економіки країни та регіонів, діють закони і категорії ринкових відносин. Зростання сучасного ринку спортивних послуг та продуктів для спорту забезпечує виробникам, що працюють на ньому, перспективи отримання великих прибутків. Зростаючий попит на спортивно-оздоровчі послуги формують як населення, що займається спортом для підтримки фізичної форми та здоров'я, так і професійні спортсмени. Представники професійного спорту формують споживчий попит, який характеризується специфічними, підвищеними вимогами до якості та комплектності надання спортивно-оздоровчих послуг та специфікою механізмів просування допоміжних товарів і послуг, пов'язаних з цією сферою (консультації тренерів та дієтологів, спортивне та спеціальне устаткування, специфічний одяг, взуття, біологічно активні добавки тощо) [20, с. 251-257].

Перспективність розвитку підприємницької діяльності із надання спортивно-оздоровчих послуг приваблює все більше суб'єктів господарювання, кількість яких в Україні протягом досліджуваного періоду зростала (рис. 1.1).

У спортивно-оздоровчій галузі виділяють комерційні і некомерційні організації. Комерційні успішно функціонують у сфері професійного спорту, наданні платних спортивно-оздоровчих послуг, організації спортивних заходів. В основному це професійні та аматорські комерційні спортивні клуби та оздоровчі центри, спортивно-оздоровчі організації платні спортивні секції тощо.

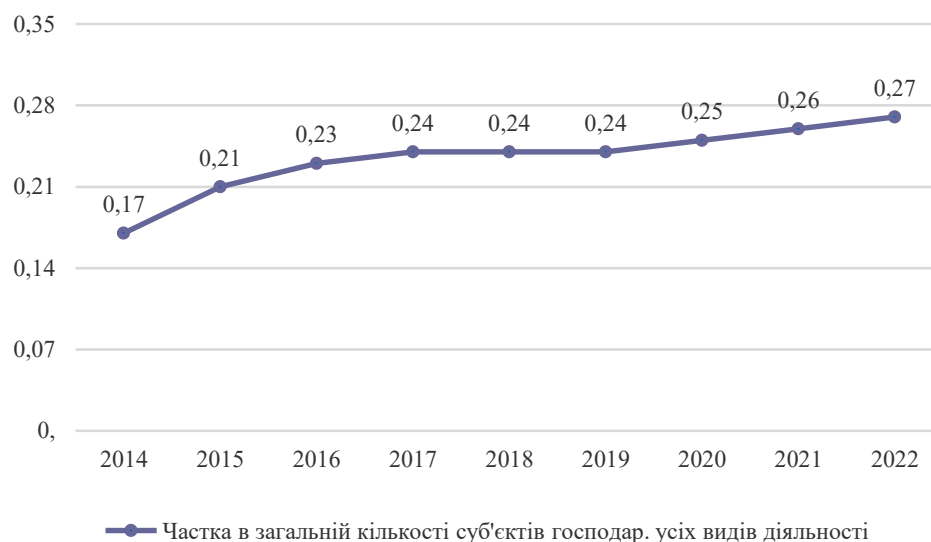


Рис. 1.1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання на ринку спортивно-оздоровчих послуг України у 2014-2022 рр.

Джерело: створено автором на основі [49]

Крім того, значна частина спортивно-оздоровчих послуг за своєю природою є соціально-значущими благами, які сприяють просуванню ідей сталого розвитку, і не можуть забезпечуватися тільки комерційними структурами. До некомерційних відносяться організації, які сприяють веденню здорового способу життя, заняття спортом і туризмом, який не веде за собою платних послуг, зокрема зелений туризм [34, с. 35-42].

Пропозицію спортивно-оздоровчих послуг здійснюють тренери, клубні та інші фізкультурно-спортивні організації, спортивно-оздоровчі центри, між якими ведеться жорстка конкурентна боротьба. (рис. 1.2).

Станом на 2022 рік кількість приміщень для фізкультурно-оздоровчих занять у країні скоротилася на 64 одиниці (до 16394), спортивних залів – на 43 (до 17161), а басейнів – на три (до 552). Аналіз ринку показує, що, окрім фітнес-центрів, на ринку представлені фітнес-клуби, фітнес-студії, спортклуби, спорт-центри, спортивно-розважальні та спортивно-оздоровчі клуби.

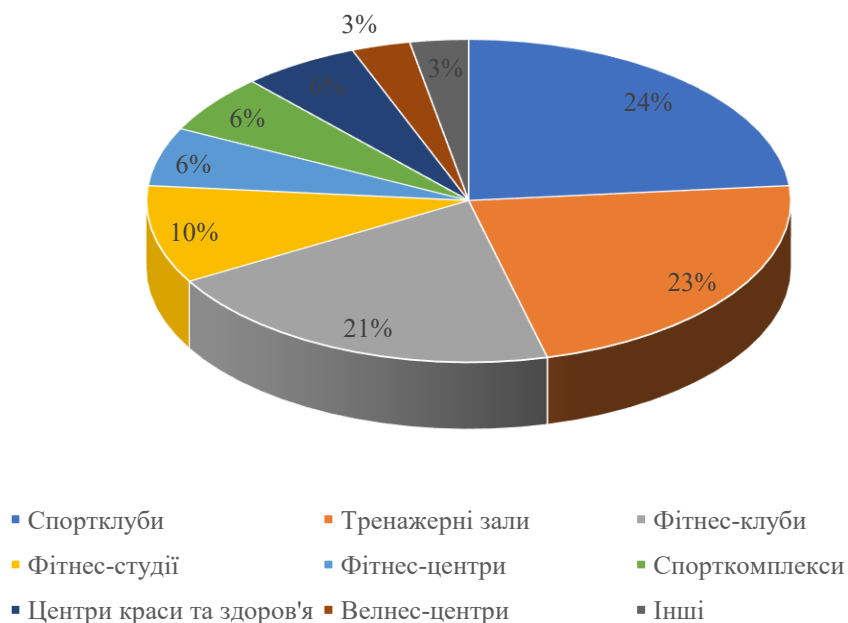


Рис. 1.2. Структура вітчизняного ринку за форматами продуцентів спортивно-оздоровчих послуг станом на 01.01.22 р.

Джерело: створено автором на основі [45, с. 48-54]

Аналітики відзначають, що дохід провідних компаній ринку спорту та розваг у 2024 році зріс на 3,47 мільярда гривень, це приблизно на 10% більше порівняно з попереднім роком (рис. 1.3). До десятки найкращих у 2024 році увійшли п'ять футбольних клубів, дві мережі спортивних клубів та два центри відпочинку та розваг. Абсолютним лідером за доходом, попри його падіння у 1,7 рази, став ФК «Динамо Київ». Клуб, який входить до групи братів Суркісів, отримав торік 13,65 млн грн доходу. Однак, фінансовий рік він завершив зі значними збитками у розмірі 784,07 млн грн. Для порівняння, ще у 2023 році клуб був у плюсі на 345,67 млн грн. Друге та третє місце посіли компанії, пов'язані з мережею «Спорт Лайф». «Спорт лайф Київ-1» (власниця Т. Подрезова) та «Спорт лайф Київ-6» (власниця Л. Пахомова) збільшили свій дохід у 1,5 рази – до 545,8 млн грн та 377,56 млн грн відповідно.

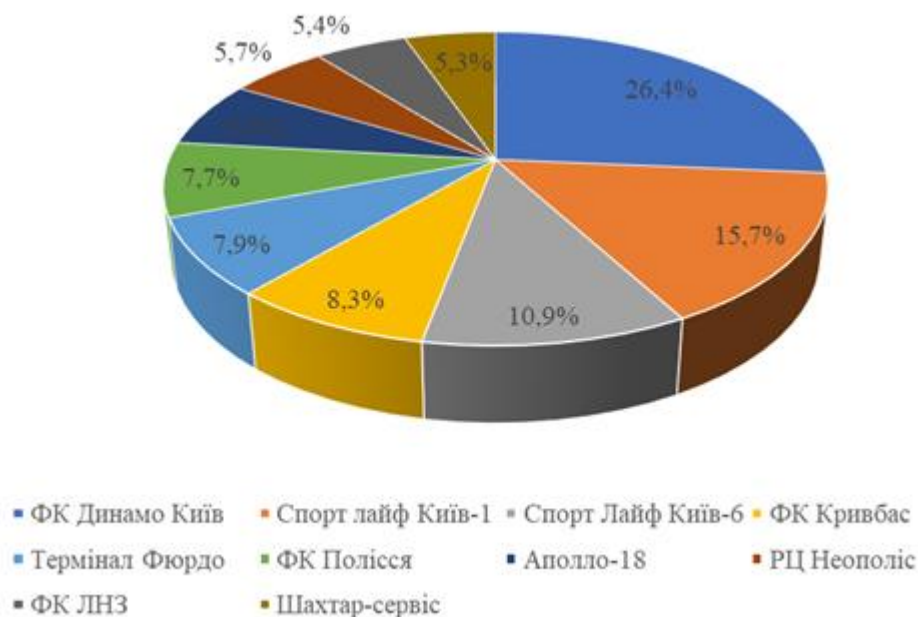


Рис. 1.3. Лідери за доходом у 2024 р. серед компаній, які надають спортивні послуги

Джерело: створено автором на основі [31]

ФК «Кривбас» посів четверту сходинку з доходом 287,12 млн грн, що у 1,6 раза більше, ніж у 2023 році. За рік клубу вдалося суттєво зменшити свої збитки – у 3,4 раза, до 1,1 млн грн. «Термал Фюрдо» (термальні води «Косино») закрав п'ятірку лідерів. Його дохід зменшився на 16% і склав 272,76 млн грн. Проте компанії вдалося у 8 разів зменшити й збитки – до 6,47 млн грн.

За останніми опитуваннями та маркетинговими дослідженнями, значна частка українців не займаються спортом регулярно. Наприклад, у дослідженнях 2022 року фіксується, що фізкультурно-оздоровча інфраструктура використовується далеко не на повну; багато людей зазначають, що через обмеження (фінансові, доступності, безпеки) не відвідують спортзали [43, с. 48-60]. За оцінками аналітиків, менше одного чверть населення ($\leq 25-30\%$) відвідують спортцентри або займаються фітнесом хоча б кілька разів на місяць [43, с. 48-60]. Водночас видно тенденцію до щорічного зростання доходів учасників ринку спорту та розваг, а також збільшення попиту на фітнес-послуги, студії групових занять, онлайн-формати та домашній спорт.

Серед проблем розвитку спортивно-оздоровчої сфери фізичної можна виділити відсутність підприємницької активності. Так, з-поміж 73 тисяч фахівців фізичної культури і спорту лише 4% є інструкторами з фізичної культури, які безпосередньо надають спортивно-оздоровчі послуги населенню. За рівнем забезпеченості кадрами базового рівня (тренери, інструктори, вчителі та викладачі фізичного виховання) Україна у більше як два рази поступається провідним країнам [43, с. 48-60].

Визначальною для розвитку ринку спортивно-оздоровчих послуг є спортивна інфраструктура, однак, забезпеченість населення України фізкультурно-оздоровчими і спортивними спорудами в даний час значно нижче необхідного рівня. У довоєнний період в Україні почав налагоджуватись процес відновлення спортивної інфраструктури завдяки запровадженню спеціальних програм Державного фонду регіонального розвитку, 10% коштів якого спрямовувалось на будівництво і ремонт спортивних об'єктів [44]. Останніми роками обсяг фінансування видатків на фізичну культуру і спорт в Україні збільшився у 3,5 рази, а питома вага державних коштів у загальних видатках асигнувань на фізичну культуру і спорт – з 51,1% до 59,8% [43, с. 48-60].

Падіння продуктивності й звуження ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні пояснюється тривалою окупацією частини східних регіонів і Кримського півострову, трансформацією ринку у період «дорослішання», а також девальвацією української гривні (обсяг ринку національної валюти просів на 20%). Це призвело до зниження купівельної спроможності населення, падіння курсу національної валюти, скорочення реального обсягу вироблених спортивно-оздоровчих послуг. За оцінками експертів військові дії та окупація спричинили на 20% зменшення ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні різних сегментів, від економ-класу до класу «люкс» [14, с. 182-186].

Таким чином, внутрішній ринок спортивно-оздоровчих послуг в Україні характеризується стійкою динамікою зростання, незважаючи на наявні соціально-економічні виклики та воєнні ризики. З одного боку, спостерігається розширення обсягів реалізації послуг, диверсифікація напрямів діяльності та

зростання кількості суб'єктів господарювання, що свідчить про високу привабливість сфери для підприємницької діяльності. З іншого боку, ринок стикається з проблемами кадрового забезпечення, недостатньою інфраструктурною базою та зниженням купівельної спроможності населення. Незважаючи на це, перспективи розвитку залишаються позитивними: популяризація спорту та здорового способу життя, зростання ролі фітнесу й оздоровчих практик, а також активна державна підтримка галузі створюють умови для подальшого укріплення позицій ринку.

1.2 Перспективи відкриття футбольного клубу у місті Вінниця

Розвиток масового спорту є не лише важливим чинником підвищення рівня здоров'я населення, а й стратегічною передумовою зміцнення соціального капіталу та формування активних громад. В умовах європейської інтеграції Україна прагне адаптувати успішні моделі організації спортивного руху, серед яких ключове місце посідає діяльність спортивних клубів. У країнах Європейського Союзу такі клуби функціонують у різних формах – комерційних, громадських та муніципальних, отримуючи підтримку з боку державних і міжнародних інституцій. Для України, зокрема для Вінниччини, впровадження цієї моделі є перспективним кроком у напрямку підвищення доступності спорту для широких верств населення [36].

Розвиток ринку спортивно-оздоровчих послуг свідчить про стабільне зростання економічного потенціалу цього сегмента. Обсяг послуг, наданих фізичними особами-підприємцями, зайнятими у сфері спорту, протягом останніх років демонстрував постійне збільшення і склав 35,8%. Зростання кількості суб'єктів господарювання, що усвідомлюють перспективність спортивної діяльності, сприяє активізації підприємницької активності у наданні послуг фізичного розвитку та спортивного спрямування (табл. 1.2). Відповідно до офіційних статистичних даних, у 2022 році обсяг реалізації на ринку спортивно-оздоровчих послуг у Вінницькій області склав 107 261,7 тис. грн, з яких 94 206,2

тис. грн припадало на діяльність фізичних осіб-підприємців, що становить 87,8 % від загального обсягу.

Таблиця 1.2

Обсяг реалізації на ринку спортивно-оздоровчих послуг від діяльності у сфері спорту, організування відпочинку та розваг за регіонами у 2022 р.

Регіон	Усього, тис. грн	З них у фізичних осіб-підприємців, тис. грн	У % до загального показника	У % до загального показника суб'єктів господарювання за усіма видами економічної діяльності
Україна	8 666 955	4 555 498	52,6	0,078
Вінницька область	107 261,7	94 206,2	87,8	0,045
Волинська область	66 733,3	53 515,7	80,2	0,033
Дніпропетровська область	596 476,9	362 033,5	60,7	0,050
Донецька область	183 833,2	128 771,4	70,0	0,045
Житомирська область	87 973	65 747,4	74,7	0,060
Закарпатська область	к/с	80 293,5	-	-
Запорізька область	161 445	135 176,4	83,7	0,047
Івано-Франківська область	109 639	91 844,7	83,8	0,072
Київська область	468 357,9	362 172,4	77,3	0,073
Кіровоградська область	к/с	31 928,1	-	-
Луганська область	к/с	26 422,9	-	-
Львівська область	354 703,8	221 744,2	62,5	0,070
Миколаївська область	128 983,2	108 879	84,4	0,068
Одеська область	630 157,8	460 559,1	73,1	0,123
Полтавська область	134 239,5	120 175	89,5	0,039
Рівненська область	71 856,7	57 239	79,7	0,070
Сумська область	100 043,5	к/с	-	0,072
Тернопільська область	к/с	44 406,2	-	-
Харківська область	779 909,1	534 329,5	68,5	0,145
Херсонська область	89 548,1	69 800,6	77,9	0,090
Хмельницька область	94 882,5	88 560,4	93,3	0,062
Черкаська область	к/с	88 835,5	-	-
Чернівецька область	58 749	48 516	82,6	0,101
Чернігівська область	93 706,7	66 832,2	71,3	0,069
м. Київ	3 871 197	1 130 052	29,2	0,089

Джерело: створено автором на основі [49]

Така структура ринку свідчить про високий рівень підприємницької активності та готовність населення інвестувати у спортивно-оздоровчі послуги. У місті Вінниця, як адміністративному центрі області, спостерігається

концентрація суб'єктів господарювання у спортивній сфері, що створює сприятливе середовище для появи нових проєктів, зокрема футбольного клубу.

Вінниччина активно працює над впровадженням системи спортивних клубів, яка є основою фізкультурно-оздоровчої діяльності в Європі. Конкурентне середовище у Вінниці представлено як локальними, так і національними фітнес-мережами, що охоплюють різні цінові сегменти. До найбільш відомих середнього цінового сегмента належать клуби “Fitness Time”, “Planet Fitness”, Next Fitness Hall, Invictus, Hard Gym та ABFitnes, які пропонують широкий спектр послуг, включаючи тренажерні зали, групові та індивідуальні заняття, стретчинг, кросфіт, а також реабілітаційні та оздоровчі програми. Преміальний сегмент представлені клубами LORA FIT та FitCurves, що спеціалізуються на персональних тренуваннях, програмних фітнес-заняттях, заняттях йогою та пілатесом, а також розробці індивідуальних програм для різних груп клієнтів. Значна кількість таких закладів у різних районах міста забезпечує зручний доступ для населення та сприяє формуванню високого попиту на спортивно-оздоровчі послуги.

Загострення конкуренції між компаніями проявляється у зростанні витрат на рекламу, попиту на спеціалізовані глибинні прогнози розвитку ринку спортивно-оздоровчих послуг та пошуку механізмів впливу на попит зростаючого сегменту споживачів, що потребують якісного спортивно-оздоровчого сервісу [20, с. 251-257].

Ємність ринку спортивно-оздоровчих послуг у Вінницькій області у 2022 році становила понад 114 тис. умовних одиниць (табл. 1.3), що підтверджує наявність значного потенціалу для подальшого розвитку. Дослідження споживацької поведінки засвідчують, що основними відвідувачами фітнес-центрів є жінки віком до 30 років (65-70 % усіх клієнтів). Чоловіки рідше відвідують спортивні клуби та фітнес-центри, переважно клієнтами є особи до 35 років. Після 45 років спортивна активність населення знижується, адже тільки близько 13% чоловіків і 9% жінок старше 45 років відвідують фітнес-клуби.

Таблиця 1.3

Ємність ринку спортивно-оздоровчих послуг станом на 01.01.22 р.

Область	Споживання на 1 особу	Населення	Ємність ринку 2022, тис.од.
Вінницька	0,0759	1 509 515	114,57
Волинська	0,0357	1 021 356	36,46
Дніпропетровська	0,0759	3 096 485	235,02
Донецька	0,0756	4 059 372	306,89
Житомирська	0,0461	1 179 032	54,35
Закарпатська	0,0755	1 244 476	93,96
Запорізька	0,0757	1 638 462	124,03
Івано-Франківська	0,0755	1 351 822	102,06
Київська (обл.)	0,1030	1 795 079	184,89
Кіровоградська	0,0560	903 712	50,61
Луганська	0,0751	2 102 921	157,93
Львівська	0,0927	2 478 133	229,72
Миколаївська	0,0756	1 091 821	82,54
Одеська	0,0957	2 351 392	225,03
Полтавська	0,0758	1 352 283	102,50
Рівненська	0,0758	1 141 784	86,55
Сумська	0,0757	1 035 772	78,41
Тернопільська	0,0758	1 021 713	77,45
Харківська	0,0917	2 598 961	238,32
Херсонська	0,0757	1 001 598	75,82
Хмельницька	0,0758	1 228 829	93,15
Черкаська	0,0558	1 160 744	64,77
Чернівецька	0,0756	890 457	67,32
Чернігівська	0,0757	959 315	72,62
Усього			2 954,98

Джерело: створено автором на основі [49]

Проте саме футбол традиційно користується високим попитом серед чоловіків молодшого та середнього віку [45, с. 48-54]. Таким чином, відкриття футбольного клубу дозволить охопити ширший сегмент споживачів та задовольнити потреби тих груп населення, які наразі меншою мірою інтегровані у систему фітнес-послуг.

Ринок футбольних послуг у Вінниці представлений як дитячими, так і дорослими клубами та школами, що формують конкурентне середовище для потенційного відкриття нового клубу (табл. 1.4). Серед провідних учасників слід відзначити дитячі футбольні академії та школи, які здійснюють підготовку юних

спортсменів, а також аматорські та напівпрофесійні клуби, орієнтовані на дорослих гравців.

Таблиця 1.4

Основні конкуренти на ринку футбольних послуг у Вінниці

Назва клубу / школи	Тип / спрямованість	Цільова аудиторія	Особливості / сильні сторони
ДЮСШ «Нива» Вінниця	Дитяча та юнацька підготовка	Діти 6–18 років	Має історію, базується на традиціях ФК «Нива»
ФК «Нива» Вінниця	Професійний клуб, Друга ліга	Дорослі гравці, юнаки з перспективою	Історія клубу, участь у всеукраїнських змаганнях, можливість кар'єрного росту
Shakhtar Football School (Вінниця)	Дитяча футбольна школа (2–8 років)	Діти дошкільного та молодшого шкільного віку	Використання методики академії «Шахтар», сильний бренд, висока довіра батьків
Вінницькі Вовки	Мультиспортивний клуб (флаг-футбол, американський футбол, футбол)	Молодь та дорослі	Різні спортивні напрями, активна громада, проведення турнірів
VinSmart Центр	Центр дитячого розвитку, спортивні гуртки	Діти 6–11 років	Доступність, широкий спектр гуртків, масове залучення дітей
ФК «Темп»	Аматорський клуб	Дорослі спортсмени	Участь у міських та обласних змаганнях
Школи при спорткомплексах («Маяк», «Аква-Він», тощо)	Секційні заняття футболом	Діти та підлітки	Доступні ціни, обмежені ресурси
Інклюзивні футбольні секції (UAF, місцеві проекти)	Футбол для дітей з особливими потребами	Діти з інвалідністю, спеціальні групи	Соціальна значущість, залучення через підтримку федерації футболу та грантів

Джерело: створено автором на основі [40]

Наявність широкого спектра спортивних організацій свідчить про значний попит на футбольні послуги, але водночас створює умови жорсткої конкуренції, що потребує детального аналізу.

Конкурентне середовище відкриття футбольного клубу у місті Вінниця, представлене як дитячо-юнацькими школами, так і аматорськими та професійними клубами, створює сприятливе підґрунтя для розвитку, але водночас вимагає чіткої позиціонованості на ринку. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони потенційного клубу, а також можливості й загрози, що формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз перспектив відкриття футбольного клубу у Вінниці

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень інтересу до футболу серед населення;	Висока конкуренція з боку існуючих дитячих академій та клубів;
Розвинена спортивна інфраструктура у місті (стадіони, спорткомплекси);	Значні початкові інвестиції у створення клубу та підтримку матеріальної бази;
Наявність підготовлених кадрів (тренери, спортінструктори);	Невеликий досвід приватних інвестицій у футбольні клуби регіону;
Можливість поєднання освітньої та спортивної діяльності (академія + клуб).	Залежність від державної та місцевої підтримки для масштабних проєктів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на спортивно-оздоровчі послуги серед дітей та молоді;	Економічна нестабільність, що може знизити платоспроможність населення;
Можливість залучення інвестицій і спонсорів (місцевий бізнес, гранти);	Міграція молоді до більших міст та за кордон, що зменшує цільову аудиторію;
Використання європейського досвіду організації клубів;	Високий рівень конкуренції з боку відомих національних брендів;
Потенціал розвитку клубу до рівня регіонального чи навіть професійного.	Нестабільна політична та воєнна ситуація, що впливає на інвестиційний клімат.

Джерело: створено автором

Проведений SWOT-аналіз перспектив відкриття футбольного клубу у місті Вінниця засвідчив, що даний проєкт має суттєвий потенціал для розвитку, проте потребує врахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх чинників.

До сильних сторін можна віднести високий рівень інтересу населення до футболу та спорту загалом, наявність спортивної інфраструктури та кваліфікованих кадрів, що формує базу для функціонування клубу. Крім того, важливим є потенціал поєднання спортивної та освітньої діяльності, що дозволяє створити комплексну академічно-оздоровчу модель. Водночас серед слабких

сторін визначено високу конкуренцію з боку вже існуючих футбольних шкіл та клубів, а також потребу у значних фінансових ресурсах для запуску та підтримки діяльності. Недостатня практика приватних інвестицій у спортивну сферу в регіоні також може ускладнювати реалізацію проєкту.

Можливості відкриваються завдяки зростанню попиту на спортивно-оздоровчі послуги серед дітей та молоді, потенціалу залучення спонсорів і грантових програм, а також можливості використання європейського досвіду розвитку спортивних клубів. Це створює умови для позиціонування клубу не лише як локального, але й перспективного регіонального центру футболу. Серед загроз найбільш вагомими є економічна нестабільність, що знижує платоспроможність населення, а також відтік молоді у більші міста чи за кордон. Важливим фактором ризику виступає конкуренція з боку відомих національних клубів, що можуть перетягувати найталановитіших спортсменів. Додатковим дестабілізуючим чинником залишається воєнно-політична ситуація, яка безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість галузі.

Отже, зважаючи на високий рівень підприємницької активності у сфері спортивно-оздоровчих послуг у Вінницькій області, зокрема у місті Вінниця, відкриття футбольного клубу є перспективною ініціативою. Наявність значної кількості ФОП у цій сфері свідчить про сформовану інфраструктуру та попит на спортивні послуги, що створює сприятливе середовище для розвитку нового спортивного закладу. Крім того, місто має розвинену інфраструктуру та інтерес до спорту серед населення, що може забезпечити стабільний потік клієнтів та підтримку з боку місцевої громади. Враховуючи ці тенденції, відкриття футбольного клубу у місті Вінниця розглядається як перспективний напрямок інвестиційної та соціальної діяльності, здатний задовольнити попит населення на якісні спортивні послуги та сприяти розвитку місцевої спортивної інфраструктури.

Створення спортивних клубів у громадах Вінниччини є важливим кроком до розвитку масового спорту, залучення молоді до здорового способу життя та розширення можливостей для фінансування спортивної інфраструктури.

Впровадження сучасних європейських підходів дозволить побудувати ефективну модель спортивної роботи та залучити більше мешканців до активного способу життя. Результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність відкриття футбольного клубу у Вінниці за умови чіткого стратегічного планування, ефективного позиціонування на ринку та використання можливостей співпраці з інвесторами.

1.3. Законодавство у галузі надання спортивних послуг

Галузь надання спортивних та оздоровчих послуг в Україні регламентується низкою нормативно-правових актів, які визначають правові, організаційні та економічні засади розвитку фізичної культури і спорту. До них належать закони, кодекси, постанови та накази, що встановлюють правові, організаційні та фінансові засади функціонування спортивної галузі, порядок створення та діяльності спортивних клубів і оздоровчих закладів, а також захист прав споживачів таких послуг.

Ключовим документом є Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який визначає загальні принципи розвитку спорту та фізичної культури, включно з організацією масового та професійного спорту (табл. 1.6). Закон «Про оздоровлення та відпочинок дітей» регламентує питання надання спортивно-оздоровчих послуг дітям, що важливо для розвитку дитячо-юнацьких спортивних клубів. Господарський та цивільний кодекси України формують правову основу договірних та господарських відносин між суб'єктами, які надають спортивні послуги, та їх споживачами. Постанови Кабінету Міністрів і накази Міністерства молоді та спорту деталізують порядок ліцензування, сертифікації та організації спортивних заходів, що забезпечує контроль якості послуг.

Нормативна база доповнюється міжнародними стандартами, зокрема Європейською хартією спорту, ратифікованою Україною, яка сприяє гармонізації вітчизняної системи з європейськими принципами доступності, етики та розвитку спорту. Додатково, регулювання здійснюється через

підзаконні акти, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства молоді та спорту України, а також державні програми розвитку фізичної культури та спорту.

Таблиця 1.6

Нормативно-правові акти у галузі надання спортивно-оздоровчих послуг в Україні

№	Назва	Предмет регулювання
1	Закон України «Про фізичну культуру і спорт»	Визначає правові, організаційні та соціальні засади розвитку фізичної культури і спорту, порядок створення спортивних організацій та клубів
2	Закон України «Про оздоровлення та відпочинок дітей»	Регулює порядок організації та надання оздоровчих і відпочинкових послуг дітям
3	Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»	Містить положення про забезпечення громадян соціальними гарантіями, зокрема у сфері доступу до спорту та оздоровлення
4	Господарський кодекс України	Визначає основи господарської діяльності, у тому числі у сфері надання спортивних послуг
5	Цивільний кодекс України	Регламентує договірні відносини між суб'єктами господарювання та споживачами спортивно-оздоровчих послуг
6	Постанови Кабінету Міністрів України (про затвердження Державних програм розвитку фізичної культури і спорту)	Визначають механізми державного регулювання, фінансування та стандартизації спортивних послуг
7	Накази Міністерства молоді та спорту України	Регламентують порядок сертифікації, ліцензування, організації спортивних заходів та діяльності клубів
8	Європейська хартія спорту (ратифікована Україною)	Встановлює міжнародні стандарти розвитку спорту для всіх, зокрема принципи доступності та етики

Джерело: створено автором на основі [48]

Наприклад, Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року передбачає комплекс заходів щодо формування фізично активного населення, підвищення якості надання спортивно-оздоровчих послуг, підтримки масового та професійного спорту, цифровізації спортивної інфраструктури та залучення молоді до активних форм дозвілля.

На регіональному рівні функціонують програми розвитку фізичної культури та спорту, зокрема у Вінницькій області та місті Вінниця. Вони

передбачають розвиток спортивної інфраструктури, підтримку діяльності спортивних клубів, організацію масових спортивних заходів та навчальних програм з фізичної культури для різних вікових категорій населення. Важливою складовою є підтримка діяльності комерційних та некомерційних спортивних організацій, що надають спортивно-оздоровчі послуги населенню.

На державному рівні діє Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року, яка визначає основні напрями розвитку фізичної культури та спорту в Україні. До ключових завдань програми належать удосконалення системи фізкультурно-спортивної реабілітації, підготовка спортсменів до міжнародних змагань, відновлення проведення міжнародних спортивних заходів в Україні та цифровізація сфери фізичної культури і спорту [11]. Програма спрямована на формування фізично активної та здорової нації, забезпечення доступу до фізичної культури та спорту для всіх верств населення, а також на підтримку розвитку спортивної інфраструктури та підвищення рівня компетентності тренерів.

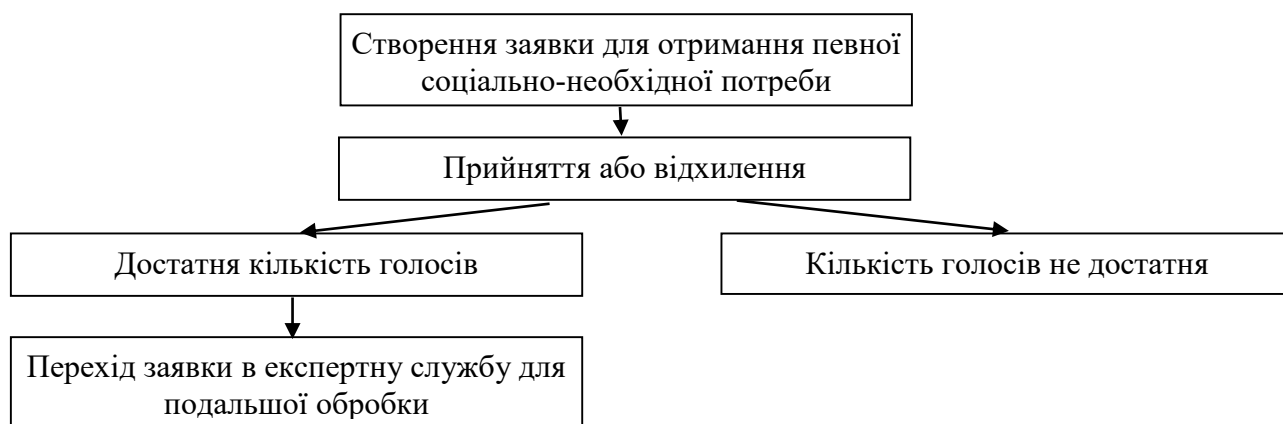


Рис. 1.4. Механізм дії державного web-порталу України

Джерело: сформовано на основі [11]

Один із ефективних методів державного регулювання ринку спортивно-оздоровчих послуг – це створення web-порталу. Основна мета цього порталу – надання можливості кожному громадянину України подавати заявки для реалізації суспільно-значущих потреб (рис. 1.4).

Основні стратегії державної політики у сфері регулювання ринку спортивно-оздоровчих послуг мають базуватися на тісній співпраці фізкультурно-спортивних організацій, установ освіти, органів охорони здоров'я та засобів масової інформації.

Вінницька міська територіальна громада розробила Програму розвитку фізичної культури і спорту на 2024-2026 роки, спрямовану на комплексний розвиток спортивної діяльності в межах громади. Основні цілі програми включають покращення доступу до спортивних послуг для мешканців громади, розвиток спортивних клубів та секцій для дітей і дорослих, організацію масових спортивних заходів, підвищення рівня спортивної майстерності місцевих спортсменів [25]. Програма передбачає комплексний підхід до розвитку фізичної культури та спорту, що охоплює організаційні, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні аспекти, забезпечуючи ефективну координацію діяльності всіх учасників ринку спортивно-оздоровчих послуг.

Футбольні клуби відрізняються від організацій особливою природою своєї діяльності: їхні спортивні результати на полі є настільки ж важливими, як і фінансові результати поза полем. Водночас футбольні клуби функціонують у правовій базі, аналогічній до інших організацій, однак специфіка спортивної діяльності накладає додаткові вимоги на управління та фінансову стратегію клубу.

Особливістю футбольних клубів є поєднання фінансових та нефінансових цілей, що ускладнює оцінку ефективності їх діяльності виключно на основі фінансових показників. Клубам необхідно ефективно контролювати рівень заборгованості, оптимізувати витрати та управляти наявними фінансовими ресурсами, враховуючи потенційний взаємозв'язок між спортивними досягненнями та економічними результатами [16, 32].

Економічна стратегія футбольних клубів базується на двох основних принципах. Перший стосується зміни економічної значущості клубів залежно від їхнього класу в лізі: підвищення або пониження в дивізіоні безпосередньо впливає на фінансові показники клубу. Пониження в класі може

супроводжуватися зменшенням кількості відвідувачів матчів, що призводить до зниження доходів від квитків, продажу атрибутики та інших джерел внутрішнього доходу. Водночас клуби можуть компенсувати частину втрат за рахунок розвитку альтернативних каналів прибутку, включаючи спонсорські контракти, медіа-права та доходи від позарегіональних джерел [38].

Футбольний клуб є ядром спортивного життя регіону, формуючи соціальні та економічні ефекти для громади, залучаючи місцевих вболівальників та інвесторів. Ефективне управління клубом передбачає баланс між спортивними та фінансовими цілями, а також дотримання вимог чинного законодавства України щодо організації спортивної діяльності та підприємницької діяльності [12].

Законодавче регулювання створення та функціонування футбольних клубів в Україні передбачає:

- державну реєстрацію юридичної особи у формі громадської організації або комерційного підприємства;
- дотримання норм Податкового та Цивільного кодексів України щодо ведення фінансової діяльності;
- ліцензування спортивної діяльності та участь у змаганнях, що регулюється Федерацією футболу України;
- забезпечення безпеки глядачів та спортсменів на спортивних об'єктах відповідно до нормативних актів [7].

Отже, сфера надання спортивно-оздоровчих послуг в Україні є комплексною соціально-економічною галуззю, регламентованою системою нормативно-правових актів, державних програм та регіональних ініціатив. Законодавча база забезпечує правові, організаційні та фінансові засади функціонування спортивної галузі, регулює створення та діяльність спортивних клубів і оздоровчих закладів, а також захист прав споживачів спортивних послуг. На державному рівні ключовим інструментом регулювання є Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року, яка спрямована на формування фізично активного населення, розвиток

спортивної інфраструктури, підтримку масового та професійного спорту, цифровізацію спортивної сфери та підвищення компетентності тренерів і фахівців. На регіональному та місцевому рівнях реалізуються відповідні програми, зокрема у Вінницькій області та Вінницькій міській територіальній громаді, що передбачають розвиток спортивних клубів і секцій, організацію масових заходів, підвищення рівня фізичної активності населення та доступності спортивно-оздоровчих послуг.

Особливу роль у спортивній сфері відіграють футбольні клуби, діяльність яких поєднує спортивні та фінансові цілі. Ефективне управління клубом передбачає баланс між досягненнями на полі та фінансовими результатами поза ним, а також дотримання законодавчих вимог щодо реєстрації, ліцензування, безпеки та фінансового обліку. Футбольні клуби формують регіональну спортивну культуру, сприяють залученню інвестицій та розвитку місцевої громади.

Отже, внутрішній ринок спортивно-оздоровчих послуг в Україні характеризується стійкою динамікою зростання, незважаючи на наявні соціально-економічні виклики та воєнні ризики. З одного боку, спостерігається розширення обсягів реалізації послуг, диверсифікація напрямів діяльності та зростання кількості суб'єктів господарювання, що свідчить про високу привабливість сфери для підприємницької діяльності. З іншого боку, ринок стикається з проблемами кадрового забезпечення, недостатньою інфраструктурною базою та зниженням купівельної спроможності населення. Незважаючи на це, перспективи розвитку залишаються позитивними: популяризація спорту та здорового способу життя, зростання ролі фітнесу й оздоровчих практик, а також активна державна підтримка галузі створюють умови для подальшого укріплення позицій ринку

Зважаючи на високий рівень підприємницької активності у сфері спортивно-оздоровчих послуг у Вінницькій області, зокрема у місті Вінниця, відкриття футбольного клубу є перспективною ініціативою. Наявність значної кількості ФОП у цій сфері свідчить про сформовану інфраструктуру та попит на

спортивні послуги, що створює сприятливе середовище для розвитку нового спортивного закладу. Крім того, місто має розвинену інфраструктуру та інтерес до спорту серед населення, що може забезпечити стабільний потік клієнтів та підтримку з боку місцевої громади. Враховуючи ці тенденції, відкриття футбольного клубу у місті Вінниця розглядається як перспективний напрямок інвестиційної та соціальної діяльності, здатний задовольнити попит населення на якісні спортивні послуги та сприяти розвитку місцевої спортивної інфраструктури.

Сфера надання спортивно-оздоровчих послуг в Україні є комплексною соціально-економічною галуззю, регламентованою системою нормативно-правових актів, державних програм та регіональних ініціатив. Законодавча база забезпечує правові, організаційні та фінансові засади функціонування спортивної галузі, регулює створення та діяльність спортивних клубів і оздоровчих закладів, а також захист прав споживачів спортивних послуг. На державному рівні ключовим інструментом регулювання є Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року, яка спрямована на формування фізично активного населення, розвиток спортивної інфраструктури, підтримку масового та професійного спорту, цифровізацію спортивної сфери та підвищення компетентності тренерів і фахівців. На регіональному та місцевому рівнях реалізуються відповідні програми, зокрема у Вінницькій області та Вінницькій міській територіальній громаді, що передбачають розвиток спортивних клубів і секцій, організацію масових заходів, підвищення рівня фізичної активності населення та доступності спортивно-оздоровчих послуг.

РОЗДІЛ 2

ПРОЄКТ ВІДКРИТТЯ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ

2.1. Концепція, мета та задачі проєкту

Основна бізнес-ідея полягає у створенні футбольного клубу під назвою «FC VinnCity», що функціонуватиме як спортивна організація з комплексом тренувальних, змагальних і навчальних програм для дітей та підлітків.

Вид діяльності згідно з КВЕД – 93.12 Діяльність спортивних клубів, що передбачає організацію та проведення тренувань, спортивних заходів, функціонування дитячо-юнацьких секцій, а також участь у спортивних змаганнях.

Організаційно-правовою формою реалізації проєкту стане фізична особа-підприємець (ФОП), платник єдиного податку 3-ї групи. Така форма є оптимальною для початкового етапу реалізації проєкту та дозволяє легально здійснювати спортивну діяльність з мінімальним податковим навантаженням.

Цілі даного бізнесу – проєкт спрямований на задоволення попиту на якісну спортивну підготовку, популяризацію здорового способу життя та створення конкурентоспроможної футбольної команди, яка з часом може вийти на

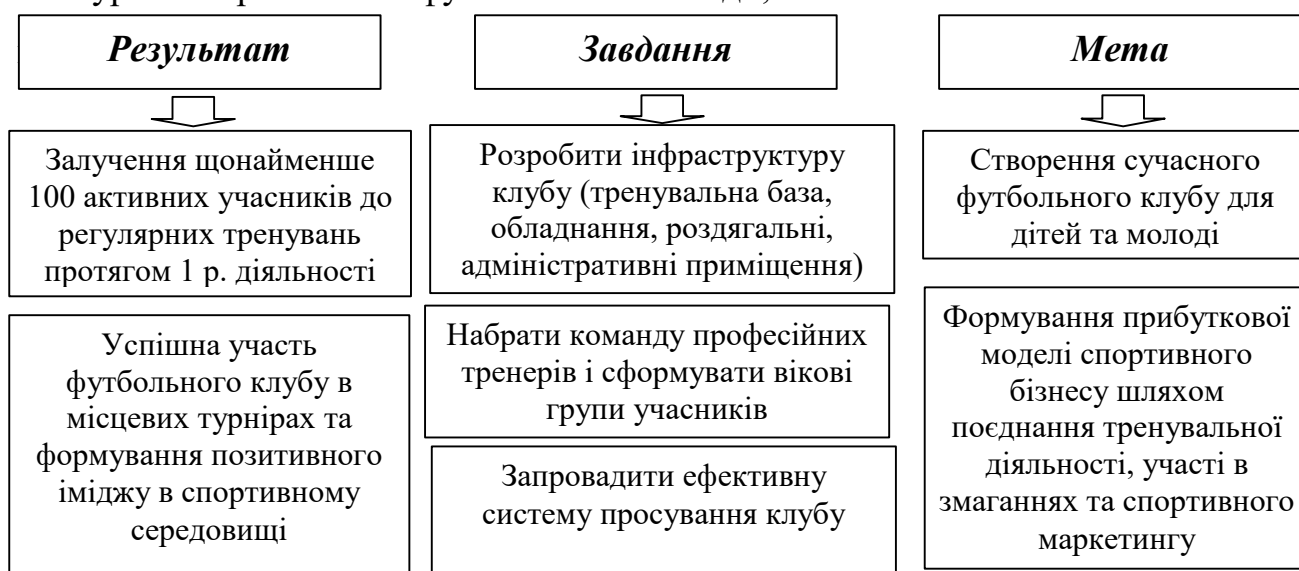


Рис. 1.1. Дерево цілей

Джерело: створено автором

Метою проєкту є відкриття футбольного клубу у місті Вінниця, створення власної навчально-тренувальної бази та розвиток футбольної інфраструктури. Основний акцент робиться на масовий спорт серед молоді (U-12, U-14, U-16, U-18), а також створення аматорської команди для участі в міських і регіональних чемпіонатах.

Основні задачі проєкту:

- реєстрація футбольного клубу відповідно до КВЕД 93.12;
- формування тренерського та адміністративного складу;
- оренда футбольного поля, приміщень для роздягалень, тренерських і медичних кабінетів;
- створення навчальних програм і графіка тренувань для кожної вікової групи;
- забезпечення матеріально-технічної бази (м'ячі, форма, екіпірування);
- впровадження маркетингової стратегії та розробка візуального стилю клубу;
- пошук спонсорів, партнерів та можливостей фінансування;
- організація участі в змаганнях і турнірах на рівні міста, області та країни.

Футбольний клуб «FC VinnCity» буде позиціонувати себе як дитячо-юнацький спортивний клуб, орієнтований на розвиток молодого покоління через залучення до систематичних занять футболом. Клуб працюватиме в місті Вінниця і буде націлений на формування сильної бази підготовки юних футболістів, виховання спортивних цінностей і здорового способу життя.

Цільова аудиторія:

- діти віком 6-10 років – базовий рівень підготовки, розвиток координації, моторики, базових футбольних навичок;
- підлітки віком 11-14 років – початкова тактична підготовка, участь у шкільних і міських змаганнях;
- юнаки віком 15-17 років – поглиблена спортивна підготовка,

командні тренування, участь у турнірах, відбір до обласних збірних.

Очікується, що щоденна кількість учасників тренувального процесу становитиме в середньому 100–120 дітей і підлітків у різних вікових групах. Клуб активно співпрацюватиме зі школами, спортивними секціями та батьківськими комітетами для залучення учасників та формування футбольного середовища.

Основні послуги футбольного клубу включають:

- групові тренування за віковими категоріями (U-8, U-10, U-12, U-14, U-16);
- індивідуальні заняття для дітей з високим потенціалом або потребою у корекційній роботі;
- участь у турнірах, матчах та чемпіонатах міського й обласного рівня;
- футбольні табори в період шкільних канікул;
- психолого-педагогічний супровід та індивідуальна спортивна траєкторія;
- освітні заходи для дітей та батьків: майстер-класи, зустрічі з професійними гравцями, лекції з безпеки, харчування та розвитку.

Переваги футбольного клубу «FC VinnCity»:

- доступні ціни та прозора система абонементів для різних вікових груп;
- професійна команда тренерів, сертифікованих за методиками дитячо-юнацького футболу;
- безпечне середовище з медичним наглядом;
- персоналізований підхід до кожної дитини з урахуванням вікових та фізичних особливостей;
- активна онлайн-присутність: інформація про заняття, фотозвіти, новини, акції – на сторінках клубу у Facebook, Instagram і Telegram.

2.2. Організаційно-виробничий план проєкту

У футбольному клубі «FC VinnCity» планується надавати послуги у

наступних сегментах ринку фітнесу:

1. Дитячо-юнацький аматорський спорт – регулярні тренування для дітей віком від 6 до 17 років, спрямовані на розвиток фізичної витривалості, координації, сили, гнучкості та базових футбольних навичок.
2. Спортивна підготовка до змагань – формування юнацьких команд для участі в міських, обласних та всеукраїнських турнірах; інтенсивні тренувальні програми для підготовки до матчів та змагань.
3. Реабілітаційно-оздоровчий сегмент – легкі фізичні навантаження для дітей, які відновлюються після хвороб чи мають потребу в корекції фізичного розвитку під наглядом спортивного медика.
4. Освітньо-виховна спортивна діяльність – проведення тематичних занять, спортивних ігор, лекцій, майстер-класів та воркшопів, спрямованих на формування здорового способу життя, розвитку дисципліни та командного духу.
5. Сезонні футбольні табори – організація інтенсивних короткострокових тренувальних змін під час літніх, осінніх та весняних канікул з поєднанням тренувань, ігор, психологічної підтримки та дозвілля.

Місцем реалізації проєкту стане територія м. Вінниця, яка має сприятливі умови для розвитку дитячо-юнацького спорту, зокрема футболу. Основним критерієм вибору локації для футбольного клубу є доступність для учасників (переважно учнів загальноосвітніх шкіл), наявність зручного транспортного сполучення та безпечна інфраструктура.

Проєкт передбачає оренду або облаштування існуючого спортивного майданчика із штучним покриттям розміром 40×20 м, що відповідає вимогам для тренувань дітей і підлітків віком 6-18 років. Такий формат поля дозволяє проводити регулярні тренування, товариські матчі та навчальні ігрові заняття для різних вікових груп.

Крім ігрового поля, планується створення модульного адміністративно-тренерського блоку, до складу якого входитимуть:

- роздягальні для хлопців (2) і дівчат (1) з душовими кабінами;
- кабінет для тренерів і адміністративного персоналу;

- медичний пункт для обстеження та першої допомоги;
- складське приміщення для спортивного інвентарю;
- зона очікування та зони відпочинку для батьків.

Загальна площа адміністративної будівлі складатиме орієнтовно 120 м². Тренування проходитимуть на відкритому майданчику, обладнаному освітленням та огороженням, що забезпечить безпечні умови для занять у вечірній час.

За погодженням з місцевою владою також передбачається укладання угод з освітніми закладами для використання їхньої спортивної інфраструктури у зимовий період або під час дощової погоди. Це дасть змогу забезпечити стабільність тренувального процесу впродовж усього року.

Для безпеки дітей на території клубу буде встановлено: відеоспостереження по периметру; освітлення вздовж доріжок; контрольований вхід/вихід із зоною реєстрації.

Для ефективно організації тренувального процесу футбольний клуб «FC VinnCity» буде оснащено сучасним спортивним інвентарем, базовими технічними засобами та допоміжним обладнанням, необхідним для забезпечення безперервної, безпечної та результативної підготовки дітей і підлітків. Основне обладнання включатиме:

- футбольні м'ячі різних розмірів (№3 – для дітей 6-9 років, №4 – для підлітків 10-13 років, №5 – для старших груп);
- марковані фішки, конуси, бар'єри, стійки – для проведення координаційних і швидкісно-силових вправ;
- мобільні міні-ворота для внутрішніх тренувань і навчальних ігор;
- тактичні планшети та маркерні дошки – для пояснення ігрових схем та тактичних завдань;
- свистки, секундоміри, таймери, засоби обліку часу та інтенсивності навантажень.

Додаткове забезпечення:

- спортивна форма клубу (ігрова та тренувальна), розроблена у

фірмовому стилі «FC VinnCity» для створення командного духу та впізнаваності;

- медичні аптечки та переносний дефібрилятор (AED) для екстреної допомоги на полі;
- відеокамера для фіксації тренувань;
- програмне забезпечення для обліку спортсменів, графіків тренувань та комунікації з батьками (наприклад, спеціалізовані CRM для дитячо-юнацьких спортивних шкіл).

Інфраструктурна база футбольного клубу включає поле зі штучним покриттям розміром 40×20 м, яке сертифіковане для безпечного проведення тренувань з дітьми. Майданчик оснащено огорожею, що запобігає виходу м'яча за межі поля та забезпечує додаткову безпеку під час занять. Для можливості проведення тренувань у вечірній час встановлено енергоефективне LED-освітлення. Роздягальні обладнані душовими кабінами, системами обігріву та вентиляції, що забезпечує комфортні умови для дітей у будь-яку пору року. Для підвищення рівня безпеки на території клубу встановлена система відеоспостереження.

Для ефективною реалізації проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» буде сформована професійна та злагоджена команда спеціалістів, діяльність якої охоплюватиме як спортивну, так і організаційну складові. Для реалізації проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» буде сформована команда висококваліфікованих фахівців. Тренувальний процес забезпечуватимуть чотири сертифіковані тренери, кожен з яких працюватиме з певними віковими групами дітей та підлітків.

У штаті клубу також передбачено посаду спортивного медика, який буде здійснювати контроль за фізичним станом дітей, проводити огляди, надавати першу допомогу в разі необхідності та співпрацювати з батьками щодо особливостей навантажень. Важливою фігурою в структурі буде дитячий психолог, який сприятиме адаптації дітей до колективу, формуванню впевненості, мотивації та стресостійкості в ігрових ситуаціях.

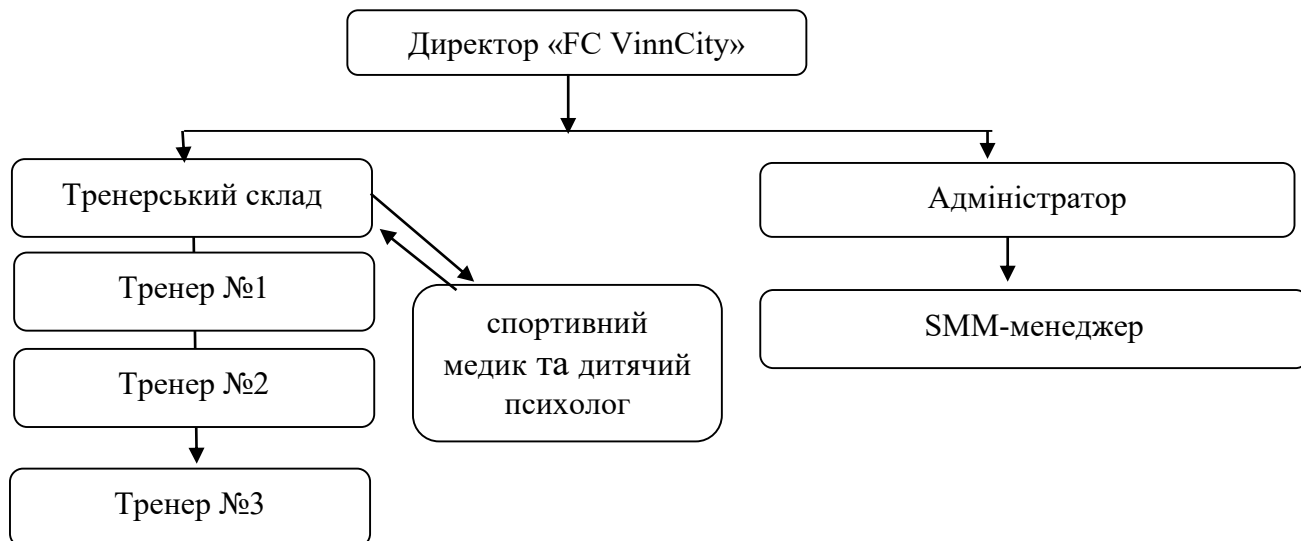


Рис. 2.2. Організаційна структура футбольного клубу «FC VinnCity»

Джерело: створено автором

Організаційна структура футбольного клубу «FC VinnCity» є лінійно-функціональною та побудована з урахуванням невеликого штату, що дозволяє забезпечити гнучке управління і оперативне реагування на потреби учасників.

На чолі структури знаходиться власник (керівник проєкту), який відповідає за загальну координацію діяльності клубу, фінансове управління, укладення договорів, визначення стратегії розвитку та контроль за виконанням планових завдань.

Організаційно-адміністративну діяльність координуватиме адміністратор клубу, який відповідатиме за комунікацію з батьками, формування груп, ведення розкладу тренувань, контроль відвідуваності та забезпечення порядку в роздягальнях та на майданчику. Для просування клубу в інформаційному просторі буде залучено SMM-менеджера, який вестиме соціальні мережі клубу, публікуватиме новини, фотозвіти, оголошення про набір, результати змагань тощо.

Тренерський склад включає 4 тренери, які відповідають за проведення групових та індивідуальних тренувань, підготовку дітей до змагань, контроль за фізичними навантаженнями, розвиток ігрових навичок. Кожен тренер закріплений за певною віковою групою, і всі тренери працюють на рівноправних засадах.

Спортивний медик забезпечує регулярний огляд учасників, веде базу даних з фізіологічними параметрами, надає першу допомогу та консулює батьків щодо здоров'я дітей у контексті фізичних навантажень. SMM-менеджер відповідає за інформаційну присутність клубу у соціальних мережах, адмініструє онлайн-сторінки, розміщує фотозвіти, новини, оголошення про набір, публікує результати змагань та підвищує впізнаваність бренду клубу

У табл. 2.1 представимо основні обов'язки працівників футбольного клубу.

Таблиця 2.1

Основні обов'язки працівників футбольного клубу «FC VinnCity»

№ з/п	Посада	Основні обов'язки
1	Власник	Стратегічне управління клубом, фінансове планування, укладення договорів, контроль за виконанням плану розвитку.
2	Адміністратор	Формування груп, організація розкладу, облік відвідуваності, комунікація з батьками, ведення документації.
3	Тренер (4 особи)	Проведення тренувань, розробка програм занять, підготовка до змагань, контроль фізичного навантаження дітей.
4	Спортивний медик	Медичний супровід тренувального процесу, надання першої допомоги, консулювання з питань фізичного здоров'я.

Джерело: створено автором

Персонал футбольного клубу «FC VinnCity» буде прийматися на роботу на основі трудових договорів або строкових контрактів. Залежно від специфіки виконуваних функцій, деякі обов'язки можуть здійснюватися за договорами цивільно-правового характеру.

Режим праці, відпочинку, соціальне забезпечення та страхування персоналу регулюються чинним законодавством України. Умови оплати праці, тривалість відпустки, обсяг обов'язків і графік роботи визначаються індивідуально в кожному трудовому договорі або контракті. Випробувальний термін для тренерів, адміністратора та SMM-менеджера становитиме до трьох місяців.

Пошук працівників здійснюватиметься через державну службу зайнятості, онлайн-ресурси з пошуку роботи (Work.ua, Jooble, Rabota.ua), а також шляхом

партнерства зі спортивними навчальними закладами. Відбір кандидатів відбуватиметься шляхом індивідуальних співбесід, з урахуванням особистих і професійних якостей. До обов'язкових вимог до працівників належать: сумлінність, дисциплінованість, комунікабельність, порядність, відповідальність, чесність.

Важливими організаційними документами футбольного клубу є Правила внутрішнього трудового розпорядку, які регулюють:

- загальні положення;
- основні права та обов'язки працівників і роботодавця;
- порядок прийому, переведення і звільнення працівників;
- робочий час, час відпочинку та графік змін;
- заходи заохочення та порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Щодо бухгалтерського обліку, футбольний клуб застосовуватиме спрощену систему обліку відповідно до обраної системи оподаткування (єдиний податок). Основні технічні аспекти облікової політики включають:

- ведення спрощеного плану рахунків бухгалтерського обліку;
- застосування електронної форми ведення первинної документації (в т.ч. таблиці, платіжні доручення, рахунки-фактури);
- організацію внутрішнього документообігу згідно з графіком подачі звітності;
- проведення періодичної інвентаризації майна та витратних матеріалів (м'ячі, форма, інвентар).

Обрана облікова політика затверджується відповідним наказом власника, який несе повну відповідальність за організацію фінансового та податкового обліку клубу.

2.3. Аналіз цільового ринку. Маркетингова стратегія проєкту

Ринок спортивних послуг, зокрема дитячо-юнацького футболу, у місті Вінниця та Вінницькій області має значний потенціал для розвитку. Сучасні

тенденції свідчать про зростання попиту на якісні послуги у сфері фізичного виховання, спорту та дозвілля серед дітей і підлітків. Батьки дедалі частіше обирають систематичні заняття спортом як інструмент гармонійного розвитку дитини, формування здорових звичок і соціалізації.

Основними споживачами послуг футбольного клубу «FC VinnCity» є:

- діти віком 6-17 років, які бажають займатися футболом на аматорському або напівпрофесійному рівні;
- батьки дітей, які виступають основними покупцями послуг, оплачують абонементи та приймають рішення про участь дитини у тренуваннях;
- освітні заклади (школи, гімназії, ліцеї), що можуть співпрацювати з клубом у напрямі позакласного фізичного виховання;
- місцеві громади та спортивні організації, зацікавлені у розвитку дитячо-юнацького спорту.

За даними департаменту освіти м. Вінниця, у місті проживає близько 32 тис. дітей віком 6-17 років, з яких орієнтовно 15-20 % залучені до організованих спортивних секцій. Це свідчить про наявність нереалізованого попиту та потенційної ніші для нових клубів, що пропонують сучасні методики тренувань і комфортні умови занять.

На ринку дитячо-юнацького футболу у м. Вінниця функціонує низка спортивних шкіл і клубів, які пропонують послуги навчання дітей футболу різних вікових категорій, серед яких:

- футбольна школа «Shakhtar Football School» (Вінниця);
- дитячо-юнацька спортивна школа «Нива»;
- приватний спортивний клуб «Вінницькі Вовки»;
- муніципальні секції при школах і ДЮСШ № 1, № 2, № 3.

Порівняльна характеристика подана у таблиці 2.2.

Аналіз показує, що основна частина конкурентів зосереджена у центральних районах міста та працює переважно з віковими групами U-10 – U-16. «Shakhtar Football School» є лідером за рівнем сервісу та іміджу, але має високі ціни, що звужує доступність для масового сегменту.

Таблиця 2.2

**Оцінка конкурентного середовища футбольного клубу «FC VinnCity»
у м. Вінниця**

Параметр	Shakhtar Football School	ДЮСШ «Нива»	«Вінницькі Вовки»
Рівень цін	Високий (≈ 1200 грн / 12 занять)	Безкоштовно / мінімальний внесок	Середній (орієнтовно 800–1000 грн / міс)
Якість тренувального процесу	Висока, за стандартами ФК «Шахтар»	Висока, але залежить від тренерів та умов	Середня, більше аматорський підхід
Матеріально-технічна база	Сучасні майданчики, бренд-форма, обладнання	Комунальні поля, потребують оновлення	Стадіон «Хімік» / майданчики університету
Асортимент послуг	Тренування, збори, турніри, бренд-події	Тренування, участь у міських змаганнях	Тренування, спортивні табори, флаг-футбол
Маркетингові акції / промо	Активна реклама, соцмережі, відкриті дні	Мінімальні, реклама переважно усна	Активність у Instagram, події для дітей
Лояльність клієнтів	Висока, через престиж бренду «Шахтар»	Стабільна, традиційна аудиторія	Середня, зацікавлення новизною
Інноваційність	Висока (сучасні методики, аналітика)	Низька – традиційні підходи	Середня – креативні події, але без системності
Географічне охоплення	Регіональний, мережа філій по Україні	Місцевий (Вінниця та область)	Місцевий

Джерело: створено автором

ДЮСШ «Нива» забезпечує низьку ціну або безкоштовне навчання, проте має менше сучасного інвентарю й обмежену маркетингову активність. «Вінницькі Вовки» відрізняються активною присутністю в соцмережах, але не мають вузької спеціалізації на футболі для дітей молодшого віку.

Отже, ніша футбольного клубу «FC VinnCity» може бути успішно заповнена за рахунок: помірних рівнів цін (доступність + якість), сучасних тренувальних методик, акценту на сімейності, безпеці та емоційному комфорту дитини, активної комунікації в соціальних мережах і партнерств із місцевими школами.

Цільовий ринок умовно поділяється на три основні сегменти:

Базовий сегмент – діти 6-10 років, які роблять перші кроки у спорті, мають потребу у розвитку координації, моторики, навичок командної гри.

Розвивальний сегмент – підлітки 11-14 років, які вже мають базову фізичну підготовку та прагнуть удосконалити техніку гри, брати участь у змаганнях.

Змагальний сегмент – юнаки 15-17 років, орієнтовані на спортивні досягнення, участь у чемпіонатах і можливий відбір до збірних команд області.

Окрім цього, виокремлюється додатковий сегмент – діти з потребою у корекційних фізичних навантаженнях і психологічній підтримці.

У таблиці 2.3 наведено основні мотиви та фактори, що впливають на вибір послуг клубу.

Таблиця 2.3

Попит і мотивація споживачів футбольного клубу «FC VinnCity»

Категорії споживачів	Основні мотиви та фактори вибору
Діти (6-17 років)	Бажання навчитися грати у футбол; Прагнення до фізичної активності; Спілкування з однолітками; Розвиток дисципліни, витривалості та командного духу; Можливість участі у змаганнях і турнірах.
Батьки (основні замовники послуг)	Безпечні умови занять; Кваліфіковані тренери; Зручний графік тренувань; Досягнення дитини (прогрес, результати змагань); Адекватна вартість абонементу; Позитивна репутація клубу та відкритість комунікації.

Джерело: створено автором

Мотивація участі у спортивних заняттях має ключове значення для формування стабільного попиту на послуги футбольного клубу «FC VinnCity». Для дітей основним чинником вибору є інтерес до гри у футбол, можливість проявити себе в команді та досягати результатів. Для батьків, які приймають фінансове рішення, вирішальними є безпека, якість тренувального процесу та доступність вартості. Як бачимо, ключовими факторами успішності футбольного клубу є поєднання якісного тренувального процесу, безпечного середовища та доступної цінової політики, що задовольняє як потреби дітей, так і очікування їхніх батьків.

На основі оцінки конкурентного середовища для футбольного клубу можемо зробити наступні висновки:

Зайняти нішу зручних сімейних тренувань для початкових груп (6-10 років) – багато великих шкіл зосереджені на змагальному підборі, отже є попит на мас-сегмент.

Інвестувати в онлайн-маркетинг (Instagram/Facebook/Telegram) – видно, що клуби з легкою видимістю ліпше набирають групи; варто запускати таргетовані пробні заняття й флеш-реєстрації.

Партнерство з муніципальними ДЮСШ і школами (угоди про використання залів/полів у зимовий період) – це дозволить забезпечити постійність тренувань і відрізнитись від приватних секцій без стійкої інфраструктури.

Прозора цінова політика та підписка/абонементи, онлайн-облік відвідуваності і хороший зворотний зв'язок батькам – те, що цінують клієнти.

Цілеспрямована робота з U-8 та U-10 – формування великого «нижнього рівня» дозволить через 3-5 років мати сильніші змагальні групи й конкурувати за талантів.

Проведений аналіз цільового ринку та конкурентного середовища свідчить, що ринок дитячо-юнацького футболу у м. Вінниця перебуває на етапі активного розвитку та має значний потенціал для залучення нових учасників. Попит на спортивні послуги серед дітей стабільно зростає, а наявна пропозиція лише частково задовольняє потреби сімей у якісному, безпечному та сучасному тренувальному процесі. Основними чинниками вибору клубу є якість тренувань, кваліфікація тренерів, умови занять та рівень комунікації з батьками. Водночас аналіз конкурентів показав недостатню увагу до маркетингової діяльності та брендингу з боку більшості існуючих шкіл, що відкриває додаткові можливості для футбольного клубу «FC VinnCity».

На основі цих висновків сформуємо маркетингову політику клубу. Маркетингова політика передбачає комплекс заходів, спрямованих на

просування послуг клубу на локальному ринку, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення довіри серед батьків і дітей.

Основними завданнями маркетингової політики є:

- створення позитивного іміджу клубу як сучасного, безпечного та дружнього середовища для дітей;
- розроблення ефективних каналів комунікації з цільовою аудиторією;
- залучення нових клієнтів і утримання наявних завдяки системі лояльності;
- формування партнерських зв'язків із навчальними закладами та місцевими громадами.

У табл. 2.4 наведено короткий 3-місячний маркетинговий план для запуску клубу «FC VinnCity», який допоможе швидко залучити перших клієнтів і створити впізнаваність клубу.

Запропонований короткостроковий маркетинговий план є складовою частиною загальної стратегії просування футбольного клубу «FC VinnCity» на локальному ринку спортивних послуг. Реалізація зазначених заходів сприятиме ефективному позиціонуванню клубу, формуванню позитивного іміджу та створенню довіри серед батьків і дітей, що є ключовим чинником успішного функціонування на початковому етапі діяльності.

Основна увага у маркетинговій стратегії приділяється поєднанню онлайн-та офлайн-інструментів комунікації. Використання цифрових каналів (соціальні мережі Instagram, Facebook, Telegram, таргетована реклама, публікації з відгуками клієнтів) забезпечує оперативне інформування цільової аудиторії, підвищує впізнаваність бренду та сприяє формуванню лояльного інформаційного середовища. Паралельно реалізуються офлайн-заходи – проведення пробних тренувань, відкритих занять, показових матчів, партнерських подій зі школами та громадами, – які формують особистий контакт із клієнтами та підсилюють довіру до клубу.

Таблиця 2.4

Короткий маркетинговий план (3-міс.) для старту FC VinnCity

Місяць	Цілі	Заходи / Канали	Рекомендації
1-й	Підготовка бренду і первинний контакт з ринком	<ul style="list-style-type: none"> - створення айдентики клубу: логотип, дизайн форми, візуальний стиль у соцмережах. - запуск сторінок у соцмережах (Instagram, Facebook, Telegram). - організація «дня відкритих дверей» у парку або на спортивному майданчику: безкоштовні пробні заняття для дітей 6-10 років. - партнерство зі школами з метою донесення до батьків про можливість пробного заняття. - виготовлення флаєрів / плакатів (школи, спортивні майданчики, ТРЦ) + розміщення. - винайняти майданчик на безоплатне використання для дня відкритих дверей. 	Потрібно передбачити невеликий бюджет на дизайн, друк флаєрів, таргетовану рекламу у соцмережах, яка розрахована на батьків дітей віку 6-12 р.
2-й	Залучення перших груп, формування клієнтської бази	<ul style="list-style-type: none"> - запуск рекламної кампанії у соцмережах з акцією “перший місяць зі знижкою 20-30 %” для перших 100 клієнтів. - просування через місцеві ЗМІ: публікація статей / оголошень про відкриття, інтерв'ю з тренерами. - проведення пробних занять. - залучення амбасадорів: дітей чи сімей, які вже займаються спортом, щоб вони ділилися враженнями у соцмережах. - співпраця з магазинами спортивного обладнання / формою: бонуси чи знижки при купівлі через клуб. 	Виділити бюджет на таргетовану рекламу, можливо + подарунок для тих, хто прийде на пробне заняття Операційні витрати: форма, інвентар, майданчик, обладнання для тренувань.
3-й	Зміцнення позицій, підготовка до сталого росту	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз результатів попередніх двох місяців: скільки дітей прийшло, скільки залишилось, які вікові групи найбільш активні. - оптимізація графіка занять та цінової структури (можливо, додати “ранню” знижку за передоплату 2-3 місяців). - організація показового матчу за участю дітей + запрошення батьків. - посилення партнерств: домовитись з міською владою або ДЮСШ/школами про доступ до майданчиків у зимовий період. - розробка системи лояльності: знижки при приведенні друга, бонуси за відвідуваність. 	Частина бюджету спрямовати на заходи офлайн, організацію подій. Передбачити кошти на рекламу, обслуговування клієнтів, комунікацію, можливо стимулювання персоналу.

Джерело: створено автором

Важливою складовою маркетингової політики є розвиток партнерських відносин із місцевими закладами освіти, торговельними центрами, спортивними

магазинами, а також із представниками органів місцевого самоврядування. Такі партнерства дають змогу організовувати спільні соціальні заходи, спортивні фестивалі, дитячі турніри, що сприяє підвищенню репутації клубу як активного учасника міського спортивного життя. Додатковим елементом маркетингової стратегії є впровадження системи лояльності для клієнтів. Пропонується запровадити знижки для постійних відвідувачів, бонуси за приведення нових клієнтів, спеціальні умови для сімей, у яких займаються двоє чи більше дітей. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зниженню відтоку та формуванню позитивної репутації клубу серед цільової аудиторії.

Отже, реалізація комплексної маркетингової стратегії дозволить клубу «FC VinnCity» ефективно вийти на ринок спортивних послуг міста Вінниця, забезпечити первинне залучення клієнтів, підвищити рівень впізнаваності бренду та закласти основу для подальшого сталого розвитку

Проведений аналіз конкурентного середовища засвідчив, що ринок дитячо-юнацького футболу у місті Вінниця є перспективним, проте характеризується недостатньою кількістю сучасних клубів із комплексним підходом до розвитку дітей. На основі результатів дослідження сформовано маркетингову стратегію футбольного клубу «FC VinnCity», яка спрямована на створення позитивного іміджу, залучення нових клієнтів, розвиток партнерських відносин із навчальними закладами та впровадження системи лояльності. Реалізація визначених заходів забезпечить конкурентоспроможність клубу на локальному ринку, підвищить його впізнаваність і сприятиме сталому розвитку у середньостроковій перспективі.

2.4. Інвестиційний план: джерела фінансування, напрями капіталовкладень

Розрахуємо загальну потребу в інвестиціях для відкриття дитячо-юнацького футбольного клубу «FC VinnCity». Основні витрати пов'язані з орендою спортивного майданчика, облаштуванням тренувальної інфраструктури, придбанням спортивного інвентарю, оплатою послуг

персоналу, запуском рекламної кампанії, а також з витратами на реєстрацію діяльності та організаційні потреби.

Нижче представлено перелік основних статей витрат, необхідних для відкриття та запуску клубу. Для відкриття дитячо-юнацького футбольного клубу «FC VinnCity» будуть потрібні інвестиції в розмірі 316500 грн.

Таблиця 2.5

Інвестиції, необхідні для відкриття футбольного клубу

Спрямування інвестиційних вкладень	Сума, грн
Оренда та облаштування спортивного майданчика	90 000
Обладнання (спортивний інвентар, інженерні системи)	80 000
Меблі (роздягальні, адміністрація, зони очікування)	70 000
Реєстрація підприємницької діяльності	1 500
Створення сайту та початковий маркетинг	15 000
Інші витрати (форма, аптечки, охоронне обладнання)	40 000
Інші оборотні кошти (на першому місяці)	20 000
Всього	316500

Джерело: створено автором

Найвитратнішим напрямом є меблі та облаштування інфраструктури, зокрема: модульні роздягальні, адміністративні зони, зони очікування для батьків та приміщення для зберігання інвентарю. Значну частину витрат також становить закупівля спортивного інвентарю, включно з м'ячами, фішками, бар'єрами, тренувальними воротами, аптечками та охоронним обладнанням.

Проаналізуємо потребу та джерела фінансування проєкту. Згідно з табл. 2.5, загальна потреба у фінансуванні становить 316500 грн, з яких 221550 грн планується залучити у вигляді позикових коштів. Витрати на заробітну плату працівників фітнес-клубу наведено у табл. 2.6.

\Таким чином, для реалізації проєкту необхідно залучити 221550 грн позикових коштів. Цю суму можливо отримати шляхом залучення спонсорів, інвесторів, грантової підтримки або за допомогою краудфандингових платформ, орієнтованих на соціально значущі ініціативи у сфері дитячого спорту.

Таблиця 2.6

Джерела фінансування проєкту

Потреба в фінансуванні	грн	%
Загальна потреба в фінансуванні	316500	100,0%
Позичені кошти	221550	70,0%
Власні кошти інвестора	94950	30,0%

Джерело: створено автором

Витрати на заробітну плату працівників футбольного клубу «FC VinnCity» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Персонал футбольного клубу

Посада	Кількість осіб	Заробітна плата 1 прац., грн/міс	Заробітна плата з податками, грн	Загалом ЗП, грн
Керівник проєкту	1	35 000	42 700	42 700
Адміністратор	1	12 000	14 640	14 640
Тренери	4	20 000	24 400	97 600
Спортивний медик	1	10 000	12 200	12 200
SMM-менеджер	1	10 000	12 200	12 200
Прибиральниця	1	8 500	10 370	10 370
Разом:	9	95 500	116 510	189710

Джерело: створено автором

До розрахунків включено заробітну плату з урахуванням обов'язкових податків та нарахувань. Отже, за місяць фонд заробітної плати працівників футбольного клубу складає 189710 грн. На початковому етапі допустимо найняти лише два-три тренери, що дозволить оптимізувати витрати.

Для відкриття футбольного клубу необхідні інвестиції, пов'язані із запуском проєкту, орендою та облаштуванням майданчика, рекламною кампанією, придбанням обладнання, меблів, оплатою послуг зв'язку та інтернету, а також оплатою праці персоналу.

Таким чином, для відкриття футбольного клубу «FC VinnCity» загальна потреба у фінансуванні становить 543220 грн. Ця сума включає як одноразові

інвестиції, необхідні для запуску проєкту, так і витрати на забезпечення безперервної роботи клубу у перший місяць діяльності.

Таблиця 2.8

Інвестиції, необхідні для відкриття футбольного клубу

Стаття видатків	Сума, грн
<i>Змінні витрати</i>	<i>296 500</i>
Оренда та облаштування спортивного майданчика	90 000
Обладнання (спортивний інвентар, інженерні системи)	80 000
Меблі (роздягальні, адміністрація, зони очікування)	70 000
Реєстрація підприємницької діяльності	1 500
Початковий маркетинг та створення сайту	15 000
Інші витрати (форма, аптечки, охоронне обладнання)	40 000
Оборотні кошти на перший місяць (комунальні, господарські)	20 000
<i>Постійні витрати</i>	<i>246 720,0</i>
Заробітна плата персоналу (з податками)	189 710
Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	21 010
Оренда адміністративного приміщення	30 000
Мобільний зв'язок	5 000
Інтернет	1 000
Реклама	5 000
Амортизація	3 333
Всього	543 220

Джерело: створено автором

Для мінімізації фінансових ризиків важливо забезпечити збалансоване планування витрат, поступове розширення штату працівників і залучення додаткових джерел фінансування.

2.5. Фінансова та економічна оцінка проєкту

Комерційна мета проєкту відкриття фітнес-центру полягає в досягненні фінансової прибутковості та створенні прибуткового бізнесу, через продаж абонементів, тренування, послуги та екстра-послуги, такі як оренда спорядження. Розглянемо прогноз витрат, які футбольний клуб «FC VinnCity» понесе протягом перших п'яти років функціонування. Витрати поділяються на змінні та постійні.

Таблиця 2.9

Прогноз витрат для відкриття футбольного клубу

Статті витрат	Разом	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Змінні витрати	296500	296500	0	0	0	0
Оренда та облаштування спортивного майданчика	90000	90000	0	0	0	0
Обладнання	80000	80000	0	0	0	0
Меблі	70000	70000	0	0	0	0
Реєстрація ФОП	1500	1500	0	0	0	0
Початковий маркетинг та створення сайту	15000	15000	0	0	0	0
Інші витрати	40000	40000	0	0	0	0
Оборотні кошти на перший місяць	20000	20000	0	0	0	0
Постійні витрати	14803200	2960640	2960640	2960640	2960640	2960640
Заробітна плата	11382600	2276520	2276520	2276520	2276520	2276520
ЄСВ	1260600	252120	252120	252120	252120	252120
Оренда адмін. приміщення	1800000	360000	360000	360000	360000	360000
Мобільний зв'язок	300000	60000	60000	60000	60000	60000
Інтернет	60000	12000	12000	12000	12000	12000
Реклама	300000	60000	60000	60000	60000	60000
Амортизація	199998	40000	40000	40000	40000	40000
Всього	15099700	3257140	2960640	2960640	2960640	2960640
Всього з урахуванням амортизації	15299698	3297140	3000640	3000640	3000640	3000640

Джерело: сформовано автором

Найвитратнішим пунктом для відкриття футбольного клубу є обладнання та інфраструктура. До цього переліку входить: спортивний інвентар (м'ячі різних розмірів, фішки, бар'єри, тренувальні стійки), мобільні міні-ворота, екіпування для учасників, аптечки, охоронне обладнання, а також базові інженерні елементи – освітлення, огороження майданчика, душові блоки, системи зберігання.

Суттєвим моментом при плануванні діяльності клубу є прогнозування можливих ризиків. Серед зовнішніх ризиків варто виокремити:

- зростання конкуренції з боку інших спортивних секцій та клубів;
- інфляційні коливання та подорожчання матеріалів та послуг;

- непередбачувані події, зокрема воєнний стан, повітряні тривоги, локдауни.

До внутрішніх ризиків належать:

- недостатній рівень обслуговування та сервісу;
- низька мотивація або плинність кадрів;
- неефективна маркетингова стратегія або слабка присутність у медіа.

Для оцінки витрат на зношення інфраструктури застосовується метод лінійної амортизації. Припустимо, що середній термін служби обладнання та основного інвентарю становить 5 років. Розрахунок річної та щомісячної амортизації проводимо за формулою:

$$\text{Річна амортизація} = (\text{Вартість обладнання}) / (\text{Термін служби})$$

$$\text{Річна амортизація} = 200000 / 5 = 40\,000 \text{ грн}$$

$$\text{Місячна амортизація} = 40\,000 / 12 = 3333,3 \text{ грн.}$$

Проаналізуємо план доходів майбутнього підприємства (табл. 2.10).

Для того щоб гарантувати надійну роботу фітнес-клубу необхідно скласти план грошових надходжень та виплат. Головне завдання розробки плану полягає в узгодженні у часі грошових надходжень і виплат для забезпечення ліквідності клубу у плановому періоді, тобто забезпечення постійної наявності на рахунку підприємства коштів, достатніх для розрахунку за його зобов'язаннями.

Таблиця 2.10

План грошових надходжень футбольного клубу

Стаття доходів	Разом, грн	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Абонементи на групові тренування (щомісяця)	12 000 000	2400000	2400000	2400000	2400000	2400000
Індивідуальні тренування (за попитом)	1 200 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Канікулярні футбольні табори (3 рази на рік)	2 250 000	450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Спонсорські/партнерські надходження	3 000 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Разові внески батьків на форму, екіпірування	1 800 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Всього	20250000	4050000	4050000	4050000	4050000	4050000

Джерело: створено автором

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання й інфраструктури футбольного клубу включають амортизаційні відрахування від вартості обладнання, ремонтні роботи, а також обслуговування інженерних елементів (освітлення, огорожа, душові кабінки тощо).

Під час врахування амортизаційних відрахувань у фінансовому аналізі слід пам'ятати, що:

- 1) по-перше, амортизація є негрошовою позицією – вона не відображає реальний рух коштів, а лише фіксує зниження вартості активів;
- 2) амортизаційні відрахування не включаються до поточних операційних витрат, оскільки вони вже враховані у складі початкових інвестиційних вкладень.

Водночас для оцінки перспектив і стабільності проєкту важливо аналізувати динаміку виручки, тобто зміну обсягів надходжень від надання послуг клубом протягом певного періоду. На цю динаміку впливають різні чинники:

- кількість учасників і груп у клубі;
- вартість абонементів і додаткових послуг;
- сезонність (активність у літній період, під час шкільних канікул);
- упровадження нових форматів (інтенсиви, табори, партнерські програми).

Динаміку виручки футбольного клубу «FC VinnCity» подано на рис. 2.3.

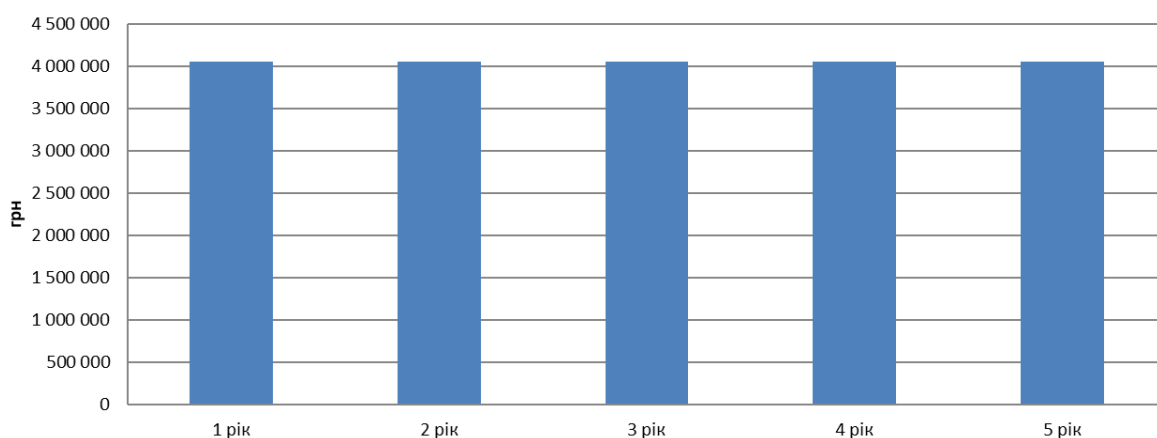


Рис. 2.3. Динаміка виручки від роботи футбольного клубу

Джерело: створено автором

У результаті фінансово-економічного аналізу проєкту відкриття футбольного клубу «FC VinnCity» було визначено, що загальна сума початкових інвестицій становить близько 543,2 тис. грн, що включає витрати на облаштування спортивного майданчика, придбання обладнання, меблів, реєстрацію підприємницької діяльності, створення сайту, маркетинг та формування оборотного капіталу. Найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на інфраструктуру та спортивний інвентар, що зумовлено необхідністю забезпечення високої якості тренувального процесу та безпеки учасників.

Постійні витрати клубу оцінюються на рівні близько 2,96 млн грн щорічно, що включає заробітну плату персоналу, оренду адміністративних приміщень, комунальні послуги, інтернет, рекламу та амортизаційні відрахування. Розрахований прогноз доходів свідчить, що при стабільному рівні відвідуваності та ефективному маркетингу загальний дохід підприємства може сягати понад 4 млн грн на рік, що забезпечує покриття витрат і створює потенціал для отримання прибутку вже з другого року функціонування.

Разом із тим, економічна ефективність проєкту значною мірою залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників: стану конкурентного середовища, рівня платоспроможності населення, сезонності попиту, стабільності ринку спортивних послуг і макроекономічної ситуації в країні. Найбільшими ризиками залишаються інфляційні коливання, підвищення цін на енергоносії, кадрові плинність та можливі обмеження через воєнний стан.

Загалом проведена оцінка підтверджує економічну доцільність і фінансову життєздатність відкриття футбольного клубу «FC VinnCity» за умови ефективного управління витратами, активної маркетингової політики та підтримки високого рівня сервісу. Проєкт має потенціал до самоокупності протягом перших двох років роботи та подальшого розширення спектра послуг.

2.6. SWOT-аналіз проєкту

SWOT-аналіз для футбольного клубу «FC VinnCity» дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси й потенціал, а також зовнішнє середовище функціонування проєкту. У табл. 2.11 подано узагальнений SWOT-аналіз, розроблений з урахуванням особливостей ринку дитячо-юнацького футболу в Україні.

Таблиця 2.11

SWOT-матриця футбольного клубу «FC VinnCity»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Сучасна тренувальна база з новим штучним покриттям.	• Відсутність усталеної репутації на ринку (новий клуб).
• Кваліфіковані тренери з досвідом роботи з дітьми.	• Обмежений початковий бюджет на просування.
• Доступна вартість абонементу при високій якості послуг.	• Недостатній рівень упізнаваності бренду серед батьків.
• Акцент на сімейному підході, безпеці та психологічному комфорті дітей.	• Потреба у стабільному потоці нових клієнтів для фінансової окупності.
• Активна комунікація у соціальних мережах, прозорість взаємодії з клієнтами.	• Відсутність власного стаціонарного залу для зимового періоду.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Зростання попиту на спортивні секції серед дітей і підлітків.	• Висока конкуренція з боку існуючих футбольних шкіл («Нива», «Шахтар», «Вовки»).
• Підтримка міських і державних програм розвитку дитячого спорту.	• Економічні коливання, що можуть зменшити купівельну спроможність батьків.
• Партнерства зі школами та громадами для проведення тренувань.	• Можливі обмеження у використанні спортивних майданчиків (сезонність, оренда).
• Використання digital-маркетингу для швидкого набору клієнтів.	• Залежність від кваліфікації тренерів та плинності кадрів.
• Проведення міських турнірів та соціальних ініціатив для зміцнення іміджу.	• Репутаційні ризики у разі неякісного сервісу чи травматизму дітей.

Джерело: сформовано автором

Сильні сторони клубу, такі як сучасна матеріально-технічна база, команда тренерів і продумана система комунікацій, створюють умови для якісного розвитку. Разом із цим, варто звернути увагу на слабкі сторони, зокрема потребу в нарощенні фінансування та розширенні маркетингового охоплення. Серед важливих можливостей – активна популяризація дитячого спорту, що відкриває

перспективи залучення додаткових партнерів. Загрози, пов'язані з ринковою конкуренцією та загальною соціально-економічною ситуацією в країні, вимагають гнучкого стратегічного планування та адаптивного управління ризиками.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що футбольний клуб «FC VinnCity» має потенціал зайняти вільну нішу на локальному ринку завдяки сучасній базі, кваліфікованому персоналу та орієнтації на сімейні цінності. Основні зусилля у короткостроковій перспективі варто спрямувати на підвищення впізнаваності бренду, активне просування у цифрових каналах та формування довіри серед батьків. Конкурентною перевагою «FC VinnCity» стане:

- новий тренувальний майданчик із сучасним покриттям;
- комплексний підхід до розвитку дитини (фізична, психологічна, освітня складові);
- доступна ціна при високій якості послуг;
- активна присутність у соцмережах та прозора комунікація з батьками.

Зважаючи на цей SWOT-аналіз, важливо розробити стратегії для максимізації сильних сторін, мінімізації слабких сторін, використання можливостей та врегулювання загроз. Такий аналіз може бути важливим інструментом для розвитку та успішного управління фітнес-центром.

Отже, концепція проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» передбачає створення комплексної спортивної організації для дітей і підлітків, що поєднує тренувальні, змагальні та освітньо-виховні програми. Основною метою є розвиток футбольної інфраструктури у місті Вінниця, популяризація здорового способу життя та формування конкурентоспроможної команди на міському та регіональному рівнях. Для досягнення цієї мети передбачено реєстрацію клубу, формування професійного тренерського та адміністративного складу, забезпечення навчально-тренувальної бази, створення навчальних програм, матеріально-технічного оснащення та маркетингової підтримки. Клуб орієнтується на дітей віком 6–17 років, пропонуючи групові та індивідуальні

заняття, участь у турнірах, футбольні табори та психолого-педагогічний супровід, що забезпечує безпечне, комфортне та ефективне середовище для розвитку спортивних навичок і особистих якостей учасників.

Організаційно-виробничий план футбольного клубу «FC VinnCity» передбачає створення сучасної інфраструктури та професійної команди для забезпечення комплексного підходу до розвитку дітей і підлітків у сфері футболу. Клуб надаватиме послуги аматорського та змагального рівня, реабілітаційно-оздоровчі програми, освітньо-виховні заходи та сезонні футбольні табори, використовуючи обладнаний спортивний майданчик із модульними адміністративними приміщеннями, безпечну інфраструктуру, сучасний інвентар і програмне забезпечення для обліку тренувань. Організаційна структура лінійно-функціональна, з чітким розподілом обов'язків між власником, адміністрацією, тренерами, спортивним медиком і SMM-менеджером, що дозволяє забезпечити ефективне управління, оперативний контроль та високий рівень безпеки.

Аналіз цільового ринку показав, що ринок дитячо-юнацького футболу у м. Вінниця має значний потенціал для розвитку, оскільки попит на спортивні послуги серед дітей стабільно зростає, а існуюча пропозиція лише частково задовольняє потреби сімей у якісному, безпечному та сучасному тренувальному процесі. Основними споживачами послуг футбольного клубу «FC VinnCity» є діти 6-17 років, їхні батьки, освітні заклади та місцеві спортивні організації, при цьому ключовими факторами вибору клубу є доступність цін, якість тренувань, кваліфікація тренерів, безпечні умови занять та активна комунікація з батьками. Конкурентний аналіз показав, що більшість клубів зосереджені на центральних районах та на змагальних групах, що відкриває нішу для сімейних тренувань та сучасного підходу до розвитку молодших вікових категорій. На основі цього сформовано маркетингову стратегію, яка передбачає поєднання онлайн- та офлайн-інструментів комунікації, розвиток партнерських відносин із навчальними закладами та громадами, впровадження системи лояльності та активне позиціонування клубу як сучасного, безпечного та дружнього

середовища для дітей.

Для відкриття дитячо-юнацького футбольного клубу «FC VinnCity» загальна потреба у фінансуванні становить 543 220 грн, що включає одноразові інвестиції на запуск проєкту та витрати на перший місяць діяльності. Основними напрямками капіталовкладень є оренда та облаштування спортивного майданчика, придбання обладнання та меблів, маркетингова кампанія, організаційні витрати та фонд заробітної плати персоналу, який на початковому етапі становить 189 710 грн. Для фінансування проєкту передбачено залучення позикових коштів у розмірі 221 550 грн та власних коштів інвестора — 94 950 грн, при цьому можливе поступове розширення штату та оптимізація витрат. Реалізація інвестиційного плану передбачає збалансоване планування витрат і використання різних джерел фінансування, що забезпечить ефективний старт та стабільну роботу футбольного клубу.

Проведена фінансова та економічна оцінка проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» засвідчила його реалістичність і потенційну прибутковість за умови ефективного використання ресурсів та раціонального управління витратами. Початкові інвестиції у розмірі близько 543 тис. грн спрямовані переважно на облаштування спортивної інфраструктури, придбання інвентарю та створення сприятливих умов для тренувального процесу. Прогнозована річна виручка у понад 4 млн грн дає змогу забезпечити покриття постійних витрат і формування прибутку вже з другого року діяльності. Аналіз показав, що найбільший вплив на економічну ефективність мають якість наданих послуг, маркетингова активність, стабільність клієнтської бази та зовнішні макроекономічні чинники.

Проведений SWOT-аналіз проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» дав змогу комплексно оцінити внутрішні можливості та зовнішні виклики його функціонування на локальному ринку спортивних послуг. Серед ключових сильних сторін визначено наявність сучасної матеріально-технічної бази, професійний тренерський склад і клієнтоорієнтовану комунікаційну стратегію. Водночас слабкими місцями залишаються недостатня впізнаваність бренду та

обмежені ресурси для масштабного просування. Зовнішні можливості проєкту пов'язані зі зростанням інтересу до дитячого спорту, розвитком партнерських ініціатив і підтримкою з боку державних програм. Основними загрозами виступають висока конкуренція, економічна нестабільність і сезонність надання послуг.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ

3.1. Шляхи зниження факторів економічного ризику при організації футбольного клубу

У запропонованому проєкті відкриття футбольного клубу «FC VinnCity» точка безбитковості досягається при реалізації послуг на суму 269001 грн, що становить близько 79,7% загального планового обсягу виручки за рік. Простий термін окупності проєкту становить 4 місяці. У табл. 3.1 наведено ключові фінансові показники ефективності.

Таблиця 3.1

Показники ефективності проєкту

Показник	Значення
Норма дисконту	15,0%
Ставка дисконту % на міс.	1,2%
PВ (Простий термін окупності), міс.	4
PВ (Простий термін окупності), роки	0,3
DPВ (Дисконтований термін окупності), міс.	4
DPВ (Дисконтований термін окупності), роки	0,3
PI (Індекс доходності за проєктом)	10,05
Доходність за проєктом	9,05
IRR (Внутрішня норма доходності), % на міс.	12,64%
IRR (Внутрішня норма доходності), % на рік	198,7%
NPV (Чистий дисконтований дохід)	2 831 251
NPV з урахуванням вартості бізнесу	5 098 333
Термінальна вартість бізнесу	
Чистий грошовий потік, рік	612 753
Довготерміновий темп росту	1,0%
Термінальна вартість бізнесу	2 267 082
NPV з урахуванням продажу бізнесу	5 098 333

Джерело: створено автором

Норма дисконту це процентна ставка, яка використовується для дисконтування майбутніх грошових потоків до їх сучасної вартості. У запропонованому проєкті норма дисконту становить 15,0%. Ставка дисконту % або місячна ставка дисконту, яка використовується для обчислення дисконтованих показників дорівнює 1,2%.

Прості терміни окупності в місяць та рік вказують на час, за який проект повертає вкладені кошти без врахування часової вартості грошей, для проекту відкриття футбольного клубу відповідно дорівнюють 4 та 0,3. Дисконтовані терміни окупності в місяць та рік вказують на час, за який проект повертає вкладені кошти з урахуванням часової вартості грошей, відповідно складають 4 та 0,3.

Індекс доходності за проектом вказує на відношення дисконтованого доходу до витрат проекту. Значення 10,05 означає, що проект є прибутковим. Доходність за проектом вказує на загальну доходність проекту і становить 9,05%.

Внутрішня норма доходності на місяць та рік вказують на внутрішню норму доходності проекту. Внутрішня норма доходності в місяцях – 12,64%, а в роках – 198,7%. Вони вказують на те, яка процентна ставка призведе до нульового чистого дисконтованого доходу.

Чистий дисконтований дохід вказує на чистий дохід, який залишається після врахування всіх витрат та дисконтування майбутніх грошових потоків. Значення NPV становить 2831251. Чистий дисконтований дохід з урахуванням вартості проекту вказує на чистий дохід, з урахуванням вартості проекту. Значення NPV з урахуванням вартості проекту становить 5098333.

Термінальна вартість проекту вказує на оцінку вартості проекту в кінці проекту. Чистий грошовий потік вказує на очікуваний чистий грошовий потік від проекту протягом одного року і становить 612753. Довготерміновий темп росту вказує на очікуваний довгостроковий темп росту доходів і становить 1,0%. Термінальна вартість проекту з урахуванням продажу проекту вказує на оцінку вартості проекту з урахуванням можливості продажу проекту в кінці проекту і становить 2267082.

Отримані показники свідчать, що проект є економічно ефективним і фінансово доцільним, проте вимагає впровадження дієвих шляхів зниження економічних ризиків, пов'язаних із коливанням попиту, сезонністю, конкуренцією та зростанням витрат. Для мінімізації таких ризиків доцільно

реалізувати низку стратегічних, організаційних та фінансових заходів, узагальнених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Шляхи зниження економічних ризиків футбольного клубу «FC VinnCity»

№	Напрямок	Зміст заходу	Мета та ефект
1	Диверсифікація доходів	Запуск додаткових послуг: літні футбольні табори, індивідуальні тренування, сімейні програми	Зниження ризику сезонності, підвищення стабільності грошового потоку
2	Оптимізація витрат	Використання партнерських спортивних майданчиків, енергоощадне освітлення, оренда замість купівлі інвентарю	Зменшення постійних витрат на 10–15 %, підвищення прибутковості
3	Маркетинг та реклама	Розвиток цифрових каналів просування (SMM, Google Ads, SEO), система рекомендацій «приведи друга»	Збільшення кількості клієнтів, зниження ризику недозавантаження груп
4	Партнерства та спонсорство	Залучення партнерів серед шкіл, спортивних магазинів, місцевого бізнесу	Формування стабільної підтримки та додаткових джерел фінансування
5	Фінансова стабільність	Формування резервного фонду (10–15 % річного прибутку), страхування майна та відповідальності	Зниження ризику ліквідності, гарантія безперервності діяльності
6	Покращення якості послуг	Сертифікація тренерів, впровадження стандартів обслуговування, опитування клієнтів	Збільшення лояльності, стабільність клієнтської бази
7	Інновації та цифровізація	Використання CRM-системи, онлайн-запису, аналітики тренувань, мобільного додатку	Автоматизація процесів, зниження управлінських витрат
8	Соціальні проекти	Проведення безкоштовних занять для дітей із ВПО, відкритих турнірів	Підвищення іміджу клубу, зростання довіри та підтримки громади

Джерело: створено автором

Аналіз фінансово-економічних показників проекту футбольного клубу «FC VinnCity» свідчить про його високу рентабельність та інвестиційну привабливість за умов реалізації комплексу заходів зі зниження ризиків. Основними шляхами підвищення ефективності та мінімізації економічних загроз є диверсифікація джерел доходів, цифровізація управління, активна маркетингова політика, формування партнерських відносин і резервного фонду. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити

фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стабільний розвиток клубу на ринку спортивних послуг м. Вінниця.

3.2. Перспективи підвищення ефективності проєкту в сучасних умовах

Розглянемо ефективність проєкту відкриття футбольного клубу «FC VinnCity».

Таблиця 3.3

Значення точки беззбитковості проєкту відкриття футбольного клубу «FC VinnCity»

Точка беззбитковості, % реалізації продукції	79,7%
Точка беззбитковості, грн реалізації продукції	16 140 066
Точка беззбитковості, грн в середньому на міс.	269 001
Величина операційного важеля	98,5%

Джерело: створено автором

Точка беззбитковості у проєкті вказує на такий рівень доходів, за якого витрати повністю покриваються, але прибутку ще не досягається. Це означає, що в точці беззбитковості загальні витрати дорівнюють загальним доходам, а прибуток дорівнює нулю. Досягнення цієї точки є критично важливим для подальшого розвитку проєкту, оскільки після неї кожна додаткова гривня доходу починає приносити чистий прибуток. Визначення точки беззбитковості дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо обсягів реалізації, цінової політики та планування витрат.

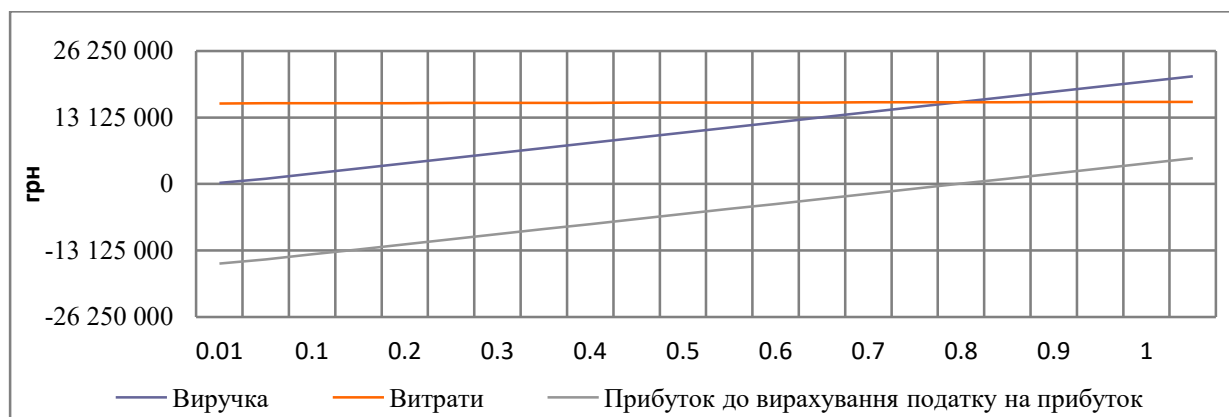


Рис. 3.1. Точка беззбитковості проєкту

Джерело: створено автором

Точка беззбитковості у проєкті вказує на такий рівень доходів, за якого витрати повністю покриваються, але прибутку ще не досягається. Це означає, що в точці беззбитковості загальні витрати (включаючи постійні та змінні) дорівнюють загальним доходам, а прибуток дорівнює нулю. Досягнення цієї точки є критично важливим для подальшого розвитку проєкту, оскільки після неї кожна додаткова гривня доходу починає приносити чистий прибуток. Визначення точки беззбитковості дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо обсягів реалізації, цінової політики та планування витрат.

Отже, розглянемо ефективність проєкту відкриття футбольного клубу «FC VinnCity». За результатами проведених розрахунків точка беззбитковості досягається при реалізації послуг на суму 269001 грн, що становить близько 79,7% загального планового обсягу виручки за рік. Простий термін окупності становить 4 місяці, що свідчить про швидку віддачу інвестицій і достатню ліквідність проєкту. Отже, проєкт має потенціал для стабільного розвитку за умови реалізації стратегії підвищення ефективності діяльності.

З метою підвищення ефективності діяльності клубу в сучасних умовах доцільно реалізувати такі напрями (табл. 3.4):

- диверсифікація джерел доходу – запровадження додаткових послуг (футбольні табори, корпоративні турніри, спортивне харчування, прокат інвентарю);
- цифровізація управління – створення онлайн-платформи для запису на тренування, оплати абонементів, відстеження відвідуваності;
- оптимізація витрат – поступова енергомодернізація майданчиків, спільне використання інфраструктури зі школами та ДЮСШ;
- розширення партнерської мережі – співпраця з місцевими підприємствами, освітніми установами та брендами спортивного спорядження;
- підвищення кваліфікації персоналу та розвиток корпоративної культури, що сприяє утриманню клієнтів і формуванню лояльної спільноти.

Таблиця 3.4

Перспективи підвищення ефективності діяльності футбольного клубу «FC VinnCity»

№	Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний ефект	Термін реалізації
1	Маркетинг і комунікації	Активізація таргетованої реклами у Facebook, Instagram, TikTok; створення відеоконтенту з тренувань	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення кількості клієнтів на 20–25 %	1–3 місяці
2	Партнерські програми	Укладання угод зі школами, дитячими садками, спортивними магазинами; спільні події та знижки для партнерів	Зростання залучення дітей через освітні заклади, формування лояльності серед батьків	3–6 місяців
3	Диверсифікація послуг	Запуск літніх футбольних таборів, індивідуальних тренувань, “сімейних днів”	Збільшення доходів на 15–20 %, залучення нових клієнтських сегментів	6–12 місяців
4	Оптимізація витрат	Спільне використання спортивних майданчиків зі школами, впровадження енергоощадних технологій (Зменшення операційних витрат на 10–15 %	6–9 місяців
5	Цифровізація управління	Впровадження CRM-системи для обліку клієнтів, платежів, відвідуваності; створення онлайн-платформи для бронювання занять	Підвищення ефективності управління, зниження адміністративних витрат, покращення сервісу	4–6 місяців
6	Професійний розвиток персоналу	Проведення тренінгів із клієнтоорієнтованості, комунікації, методики тренувань для дітей	Зростання якості послуг, підвищення лояльності клієнтів, зменшення плинності кадрів	6–12 місяців
7	Соціальні ініціативи та імідж	Організація благодійних матчів, турнірів між школами, відкритих тренувань для дітей із ВПО	Зміцнення репутації клубу, підвищення соціальної цінності та довіри громади	9–12 місяців
8	Інноваційні продукти	Впровадження систем відеоаналізу тренувань, спортивних трекерів, додатку з аналітикою прогресу дитини	Підвищення конкурентоспроможності клубу, створення унікальної ціннісної пропозиції	12–18 місяців
9	Програма лояльності	Запуск бонусної системи “приведи друга”, знижки на передоплату абонементів	Утримання клієнтів, стимулювання повторних продажів, стабілізація доходу	3–6 місяців
10	Фінансова стійкість	Розробка довгострокового бюджету, створення резервного фонду, пошук спонсорів і грантів	Підвищення фінансової незалежності, стабільність у кризових умовах	12 місяців і більше

Джерело: сформовано автором

Перспективи подальшого зростання ефективності проєкту також пов'язані з розвитком спортивної інфраструктури Вінниці, зростанням інтересу дітей та молоді до активного способу життя, а також із підтримкою муніципальних і громадських програм розвитку спорту. Враховуючи це, футбольний клуб «FC VinnCity» має потенціал стати фінансово стабільним і соціально значущим проєктом, який поєднує економічну вигоду з внеском у підвищення якості життя громади.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» свідчить про його високу рентабельність та інвестиційну привабливість за умов реалізації комплексу заходів зі зниження ризиків. Основними шляхами підвищення ефективності та мінімізації економічних загроз є диверсифікація джерел доходів, цифровізація управління, активна маркетингова політика, формування партнерських відносин і резервного фонду. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стабільний розвиток клубу на ринку спортивних послуг м. Вінниця.

Проведений аналіз конкурентного середовища та фінансово-економічних показників проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» свідчить про високий потенціал його ефективності за умови системного впровадження стратегічних заходів розвитку. Ключовими напрямками підвищення результативності діяльності є диверсифікація доходів, цифровізація управління, оптимізація витрат, формування партнерських зв'язків і соціальної активності клубу. Реалізація зазначених ініціатив забезпечить підвищення конкурентоспроможності, стійкості до економічних ризиків і сталий розвиток клубу у спортивному секторі міста Вінниці та регіону в цілому.

ВИСНОВКИ

За результатами матеріалу викладеному у магістерській кваліфікаційній роботі та виконавши мету і завдання доходимо до таких висновків:

1. Внутрішній ринок спортивно-оздоровчих послуг в Україні характеризується стійкою динамікою зростання, незважаючи на наявні соціально-економічні виклики та воєнні ризики. З одного боку, спостерігається розширення обсягів реалізації послуг, диверсифікація напрямів діяльності та зростання кількості суб'єктів господарювання, що свідчить про високу привабливість сфери для підприємницької діяльності. З іншого боку, ринок стикається з проблемами кадрового забезпечення, недостатньою інфраструктурною базою та зниженням купівельної спроможності населення. Незважаючи на це, перспективи розвитку залишаються позитивними: популяризація спорту та здорового способу життя, зростання ролі фітнесу й оздоровчих практик, а також активна державна підтримка галузі створюють умови для подальшого укріплення позицій ринку.

2. Зважаючи на високий рівень підприємницької активності у сфері спортивно-оздоровчих послуг у Вінницькій області, зокрема у місті Вінниця, відкриття футбольного клубу є перспективною ініціативою. Наявність значної кількості ФОП у цій сфері свідчить про сформовану інфраструктуру та попит на спортивні послуги, що створює сприятливе середовище для розвитку нового спортивного закладу. Крім того, місто має розвинену інфраструктуру та інтерес до спорту серед населення, що може забезпечити стабільний потік клієнтів та підтримку з боку місцевої громади. Враховуючи ці тенденції, відкриття футбольного клубу у місті Вінниця розглядається як перспективний напрямок інвестиційної та соціальної діяльності, здатний задовольнити попит населення на якісні спортивні послуги та сприяти розвитку місцевої спортивної інфраструктури.

3. Сфера надання спортивно-оздоровчих послуг в Україні є комплексною соціально-економічною галуззю, регламентованою системою нормативно-правових актів, державних програм та регіональних ініціатив.

Законодавча база забезпечує правові, організаційні та фінансові засади функціонування спортивної галузі, регулює створення та діяльність спортивних клубів і оздоровчих закладів, а також захист прав споживачів спортивних послуг. На державному рівні ключовим інструментом регулювання є Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року, яка спрямована на формування фізично активного населення, розвиток спортивної інфраструктури, підтримку масового та професійного спорту, цифровізацію спортивної сфери та підвищення компетентності тренерів і фахівців. На регіональному та місцевому рівнях реалізуються відповідні програми, зокрема у Вінницькій області та Вінницькій міській територіальній громаді, що передбачають розвиток спортивних клубів і секцій, організацію масових заходів, підвищення рівня фізичної активності населення та доступності спортивно-оздоровчих послуг.

4. Концепція проекту футбольного клубу «FC VinnCity» передбачає створення комплексної спортивної організації для дітей і підлітків, що поєднує тренувальні, змагальні та освітньо-виховні програми. Основною метою є розвиток футбольної інфраструктури у місті Вінниця, популяризація здорового способу життя та формування конкурентоспроможної команди на міському та регіональному рівнях. Для досягнення цієї мети передбачено реєстрацію клубу, формування професійного тренерського та адміністративного складу, забезпечення навчально-тренувальної бази, створення навчальних програм, матеріально-технічного оснащення та маркетингової підтримки. Клуб орієнтується на дітей віком 6-17 років, пропонуючи групові та індивідуальні заняття, участь у турнірах, футбольні табори та психолого-педагогічний супровід, що забезпечує безпечне, комфортне та ефективне середовище для розвитку спортивних навичок і особистих якостей учасників.

5. Організаційно-виробничий план футбольного клубу «FC VinnCity» передбачає створення сучасної інфраструктури та професійної команди для забезпечення комплексного підходу до розвитку дітей і підлітків у сфері футболу. Клуб надаватиме послуги аматорського та змагального рівня,

реабілітаційно-оздоровчі програми, освітньо-виховні заходи та сезонні футбольні табори, використовуючи обладнаний спортивний майданчик із модульними адміністративними приміщеннями, безпечну інфраструктуру, сучасний інвентар і програмне забезпечення для обліку тренувань. Організаційна структура лінійно-функціональна, з чітким розподілом обов'язків між власником, адміністрацією, тренерами, спортивним медиком і SMM-менеджером, що дозволяє забезпечити ефективне управління, оперативний контроль та високий рівень безпеки

6. Аналіз цільового ринку показав, що ринок дитячо-юнацького футболу у м. Вінниця має значний потенціал для розвитку, оскільки попит на спортивні послуги серед дітей стабільно зростає, а існуюча пропозиція лише частково задовольняє потреби сімей у якісному, безпечному та сучасному тренувальному процесі. Основними споживачами послуг футбольного клубу «FC VinnCity» є діти 6-17 років, їхні батьки, освітні заклади та місцеві спортивні організації, при цьому ключовими факторами вибору клубу є доступність цін, якість тренувань, кваліфікація тренерів, безпечні умови занять та активна комунікація з батьками. Конкурентний аналіз показав, що більшість клубів зосереджені на центральних районах та на змагальних групах, що відкриває нішу для сімейних тренувань та сучасного підходу до розвитку молодших вікових категорій. На основі цього сформовано маркетингову стратегію, яка передбачає поєднання онлайн- та офлайн-інструментів комунікації, розвиток партнерських відносин із навчальними закладами та громадами, впровадження системи лояльності та активне позиціонування клубу як сучасного, безпечного та дружнього середовища для дітей

7. Для відкриття дитячо-юнацького футбольного клубу «FC VinnCity» загальна потреба у фінансуванні становить 543 220 грн, що включає одноразові інвестиції на запуск проєкту та витрати на перший місяць діяльності. Основними напрямками капіталовкладень є оренда та облаштування спортивного майданчика, придбання обладнання та меблів, маркетингова кампанія, організаційні витрати та фонд заробітної плати персоналу, який на початковому

етапі становить 189 710 грн. Для фінансування проєкту передбачено залучення позикових коштів у розмірі 221 550 грн та власних коштів інвестора — 94 950 грн, при цьому можливе поступове розширення штату та оптимізація витрат. Реалізація інвестиційного плану передбачає збалансоване планування витрат і використання різних джерел фінансування, що забезпечить ефективний старт та стабільну роботу футбольного клубу

8. Проведена фінансова та економічна оцінка проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» засвідчила його реалістичність і потенційну прибутковість за умови ефективного використання ресурсів та раціонального управління витратами. Початкові інвестиції у розмірі близько 543 тис. грн спрямовані переважно на облаштування спортивної інфраструктури, придбання інвентарю та створення сприятливих умов для тренувального процесу. Прогнозована річна виручка у понад 4 млн грн дає змогу забезпечити покриття постійних витрат і формування прибутку вже з другого року діяльності. Аналіз показав, що найбільший вплив на економічну ефективність мають якість наданих послуг, маркетингова активність, стабільність клієнтської бази та зовнішні макроекономічні чинники

9. Проведений SWOT-аналіз проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» дав змогу комплексно оцінити внутрішні можливості та зовнішні виклики його функціонування на локальному ринку спортивних послуг. Серед ключових сильних сторін визначено наявність сучасної матеріально-технічної бази, професійний тренерський склад і клієнтоорієнтовану комунікаційну стратегію. Водночас слабкими місцями залишаються недостатня впізнаваність бренду та обмежені ресурси для масштабного просування. Зовнішні можливості проєкту пов'язані зі зростанням інтересу до дитячого спорту, розвитком партнерських ініціатив і підтримкою з боку державних програм. Основними загрозами виступають висока конкуренція, економічна нестабільність і сезонність надання послуг

10. Аналіз фінансово-економічних показників проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» свідчить про його високу рентабельність та інвестиційну

привабливість за умов реалізації комплексу заходів зі зниження ризиків. Основними шляхами підвищення ефективності та мінімізації економічних загроз є диверсифікація джерел доходів, цифровізація управління, активна маркетингова політика, формування партнерських відносин і резервного фонду. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стабільний розвиток клубу на ринку спортивних послуг м. Вінниця.

11. Проведений аналіз конкурентного середовища та фінансово-економічних показників проєкту футбольного клубу «FC VinnCity» свідчить про високий потенціал його ефективності за умови системного впровадження стратегічних заходів розвитку. Ключовими напрямками підвищення результативності діяльності є диверсифікація доходів, цифровізація управління, оптимізація витрат, формування партнерських зв'язків і соціальної активності клубу. Реалізація зазначених ініціатив забезпечить підвищення конкурентоспроможності, стійкість до економічних ризиків і сталий розвиток клубу у спортивному секторі міста Вінниці та регіону в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Конституція України (прийнята Всеукраїнським референдумом 28.06.1996). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 21.09.2025).
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. дата звернення: 21.09.2025).
3. Про державну підтримку малого підприємництва: Указ Президента України від 12.05.1998 № 456/98. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/456/98>. (дата звернення: 21.09.2025).
4. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV із змінами. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 21.09.2025).
5. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/698-12> (дата звернення: 21.09.2025).
6. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>. URL: <https://www.mms.gov.ua>. (дата звернення: 21.09.2025).
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/stru>. (дата звернення: 21.09.2025).
8. Андронік О. 2021. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і організація управління, №3(39). 2021. С. 144-154. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.13>. (дата звернення: 21.09.2025).
9. Горбань В. І., Алексеєва К. А. Інновації та технологічний прогрес у сільському господарстві: управління проектами для підвищення продуктивності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки, №3.

2024. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/3/9763>. (дата звернення: 21.09.2025).

10. Давидовська Г. І. Сучасний стан малого підприємництва в Україні. Модернізація економіки України: основні тенденції та проблеми : монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Н. Є. Кульчицької. Чортків : ТНЕУ, 2020. С. 32-42.

11. Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року. URL: <https://www.mms.gov.ua>. (дата звернення: 21.09.2025).

12. Державне агентство України з питань спорту. Регулювання діяльності спортивних організацій. Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-01#Text>. (дата звернення: 21.09.2025).

13. Довбуш А.В., Давидовська Г.І. Особливості організації обліку організації обліку на підприємствах малого бізнесу в Україні. Статистика, облік, аналіз та аудит. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал, №5-6. 2020. С. 162-167. URL <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41743/1/2020%20%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%BF.pdf>. (дата звернення: 21.09.2025).

14. Дячков Д. В. Маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємствами спортивно-оздоровчих послуг. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 182-186.

15. Жиленко Р.В. Соціальне проектування: навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів освіти. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2021. 56 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/42751> (дата звернення 03.05.2025).

16. Іваненко О. Управління спортивними клубами в умовах ринкової економіки. Вінниця: Вид-во ВНТУ, 2019.

17. Карпенко Н., Іваннікова М., Білоусько Т., Яловега Н., Захаренко-Селезньова А. Інноваційні маркетингові технології для підприємств малого

бізнесу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», №3 (109), 2023. С. 46-53. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-3-7>. (дата звернення: 10.10.2025).

18. Косенко Н. В. Проектний менеджмент: опорний конспект лекцій (для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 – Менеджмент); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків. 2019. 77 с.

19. Крисак А. О., Мусятовська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 68-73. URL: [10.32702/2306-6806.2018.12.68](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.68). (дата звернення: 21.09.2025).

20. Леонова Ю. О. Ефективна організація маркетингу спортивно-оздоровчих послуг як рушійна сила розвитку вітчизняного ринку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 251-257.

21. Лопашук І., Лопашук В., Русінко А. Формування гібридних моделей малого бізнесу в умовах загострення конкуренції. Економіка та суспільство, №68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-78>. (дата звернення 12.09.2025).

22. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений. №1264). 2018. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf>. (дата звернення 12.09.2025).

23. Мацелюх Н.П., Максименко І.А., Круш П.В., Мартиненко В.В., Теліщук М.М. Економічні теорії в системі наукових економічних знань: 2-ге вид. Видаництво «Центр учбової літератури», 2016. 226 с.

24. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Серія: Економічні науки. Вісник ЖДТУ. 2016. №4. URL: http://library.ztu.edu.ua/e-copies/VISNUK/78_4/170.pdf. (дата звернення: 21.09.2025).

25. Програма розвитку фізичної культури і спорту у Вінницькій міській територіальній громаді на 2024-2026 роки. URL: <https://vmr.gov.ua>. (дата

звернення: 21.09.2025).

26. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів: навч. посіб. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с. URL:

https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_kejsiv. (дата звернення 03.09.2025).

27. Прокопова Л. І., Чхайло М. Б. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг. Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. 298 с.

28. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 274-280. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf. (дата звернення 03.09.2025).

29. Ратинський В. Бухгалтерський облік і аналіз: перспективи для малого бізнесу. Економіка та суспільство, №25. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-18>. (дата звернення 03.09.2025).

30. Рєпіна І. М. Інтелектуальний капітал у процесах діджиталізації підприємницької діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6.

31. Розважальні та спортивні компанії України збільшили доходи на 10%. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/54222?utm_source. (дата звернення 03.09.2025).

32. Савчук В. Економічна діяльність футбольних клубів: фінансові та спортивні аспекти. Київ: Футбольна академія, 2020.

33. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>. (дата звернення 03.09.2025).

34. Стегней М. І., Богатирьов К. О., Бошинда І. М. Роль спортивно-оздоровчої діяльності в умовах сталого розвитку. Вісник ХНАУ ім. В.В.

Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. № 4. Т. 1. С. 35-42.

35. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємства малого бізнесу в умовах цифрової економіки. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 3. С. 35-39. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/vknu-es-2021-n-3-294.pdf#page=35>. (дата звернення 03.09.2025).

36. У Вінниці відбулась зустріч із головами громад на тему спортивних клубів. URL: <https://i-vin.info/news/gromadi-vinnichchini-gotuyutsya-do-zapusku-sportivnih-klubiv-11504.html>. (дата звернення 05.09.2025).

37. Український бізнес під час війни. Випуск 10 (лютий 2023 р.). Громадська організація «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/29486-rezul_tati_desatogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikov_promislovih_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf. (дата звернення 05.09.2025).

38. Федерація футболу України. Основи функціонування професійних футбольних клубів. Київ, 2022.

39. Функції системи спорту для всіх. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/24645>. (дата звернення 05.09.2025).

40. Футбольні зали у Вінниці. URL: https://map.vn.ua/uk/catalog/sportivnii-otdih-turizm/sportivniy_otdih/futbolnyye_zaly. (дата звернення: 05.10.2025).

41. Черничко Т., Михайляк Г. Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. Економіка та суспільство, №49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43>. (дата звернення 05.09.2025).

42. Черничко Т. В., Грицько В. В., Мигович А. О. Сучасні тенденції, роль та перспективи розвитку підприємств малого бізнесу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2022. № 27(55). URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3659/3331>. (дата звернення 05.09.2025).

43. Цимбалюк І. О., Антонюк Д. А., Цимбалюк С. М., Бортнік С. М.

Маркетингове дослідження ринку спортивно-оздоровчих послуг в Україні та її регіонах // Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна». 2022. №1(25). С. 48-60.

URL:

[https://www.researchgate.net/publication/362667639_MARKETINGOVE_DOSLID_ZENNA_RINKU_SPORTIVNO-](https://www.researchgate.net/publication/362667639_MARKETINGOVE_DOSLID_ZENNA_RINKU_SPORTIVNO-OZDOROVCIH_POSLUG_V_UKRAINI_TA_II_REGIONAH)

[OZDOROVCIH_POSLUG_V_UKRAINI_TA_II_REGIONAH](https://www.researchgate.net/publication/362667639_MARKETINGOVE_DOSLID_ZENNA_RINKU_SPORTIVNO-OZDOROVCIH_POSLUG_V_UKRAINI_TA_II_REGIONAH). (дата звернення 05.09.2025).

44. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 340 с.

45. Чеховська Л.М. Характеристика діяльності мережі фітнес-клубів “FITCURVES”. Спортивна наука України. 2018. № 2 (84). С. 48-54.

46. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Суханова А.В., Алексеєва К.А. Управління бізнес-проектами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: НУБіП, 2021. 325 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_posibnik_ubp.pdf. (дата звернення 05.09.2025).

47. Що з бізнесом? Коротко про стан економіки та компаній на лютий 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/shho-z-biznesom-korotko-pro-stan-ekonomiky-ta-kompanij-na-lyutyj-2023/>.(дата звернення 05.09.2025).

48. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

49. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

50. Офіційний сайт футбольного центру Footbik. URL: <https://fr.footbik.ua>.