


Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту,
бізнесу і адміністрування
 Смігунова О.В.
“15” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»*

Орищиной Єлизавети Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегії розвитку послуг оздоровчого бізнесу».

керівник роботи

доцент Віннікова В.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Наукове різноманіття визначення складових сервісу оздоровчих послуг

2. Аналіз показників ефективності діяльності підприємства оздоровчого бізнесу

4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Теоретико-методичний розділ</i>	03.04.2023	виконано
2.	<i>Аналітико-рекомендаційний розділ</i>	24.05.2023	виконано
3.	<i>Висновки та пропозиції, вступ</i>	30.05.2023	виконано

Завдання підготувала

науковий керівник

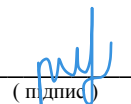


(підпис)

Віннікова В.А.

(прізвище та ініціали)

**Завдання одержала
здобувачка**



(підпис)

Орищина Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

Орищиной Єлизавети Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему «Удосконалення стратегії розвитку послуг оздоровчого бізнесу»

Науковий керівник доцент Віннікова В.А.

Кваліфікаційна робота: 65 с., 15 табл., 21 рис., 10 формул, 60 джерел інформації.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена цілою низкою проблем оздоровлення населення та виховання здорового образу життя.

Об'єктом дослідження в роботі є стратегія розвитку діяльності оздоровчого центру.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є визначення стратегій розвитку оздоровчого комплексу.

Метою кваліфікаційної роботи є формування професійного мислення у області створення системи стратегії розвитку.

Методи дослідження, які були застосовані в роботі:

- проаналізовано основні показники стратегічного управління підприємства. Це дало змогу, визначити слабкі сторони на підприємстві та визначити шляхи їх подолання;
- запропонована методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства.

Ключові слова: оздоровчий бізнес, стратегія, розвиток, менеджмент сфери послуг.

Дата публікації: червень 2023 рік.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Орищина Є.В. Тема роботи: кваліфікаційна робота «Удосконалення стратегії розвитку послуг оздоровчого бізнесу» на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 «Менеджмент»; наук. керівник (В.А.Віннікова); Харків, 2023 рік. 65 стор.

ABSTRACT

qualification work

Orishina Elizaveta

on the topic "Improving the strategy for the development of services to the health business"

Scientific scientist PhD in Economics, Associate Professor Vinnikova V.A.

Qualification of the work: 65 pages, 15 tables, 21 figures, 10 formulas, 60 information sheets

The relevance of those qualifications of work is framed by a number of low problems of improving the health of the population and the development of a healthy lifestyle.

The object of follow-up in the work is the strategy for the development of the health center's activities.

The subject of further qualification work is the development of a strategy for the development of a health complex.

The method of qualification work is the formation of professional thought in the field of development of the strategy development system.

The method of qualification work is the formation of professional thought in the field of development of the strategy development system.

Methods of follow-up, as if they were stuck in the robot:

- analyzed the main indicators of strategic business management. Tse gave zmozhu, signify the weak side in the undertakings and signify the ways of their subdued;
- a methodology for assessing the strategic potential and competitive status of the enterprise was proposed.

Key words: health business, strategy, development, service management.

Publication date: worm 2023 rec.

Vidavnytstvo: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Orishina E.V. Topic of the work: qualification of the work "Improving the strategy for the development of services to the health business" for the degree of higher education "bachelor": 073 "Management"; Sciences. kerivnik (V.A. Vinnikova); Kharkiv, 2023 rec. 65 pages

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. НАУКОВЕ РІЗНОМАНІТТЯ ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ СЕРВІСУ ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ	
1.1. Поняття та сутність управління сферою послуг.....	8
1.2. Сучасний стан розвитку послуг в Україні.....	15
1.3. Зарубіжний досвід організації.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОЗДОРОВЧОГО БІЗНЕСУ	
2.1. Показники ефективності сервісної діяльності організації.....	35
2.2. Аналіз фінансової складової функціонування оздоровчого центру.....	45
2.3. Управління якістю та стратегічним розвитком послуг оздоровчого бізнесу.....	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64

ВСТУП

Сфера послуг є однією з найважливіших областей суспільного життя і робить помітний вплив на всі сторони діяльності. У зв'язку з цим сервісна діяльність грає певну роль в матеріальному життєзабезпеченні людей, тут здійснюються самі різні види їх духовної діяльності.

Сфера послуг — це, з одного боку асортимент сервісних послуг, що надаються населенню, з іншої — сукупність організацій і індивідуальних виконавців, які в рамках сервісної діяльності надають матеріальні і соціально-культурні послуги споживачам.

Мета послуг — задоволення суспільних і індивідуальних потреб людей, а результат сервісу послуг — підвищення якості життя міського і сільського населення.

Для здійснення такої мети передбачалося вирішити ряд завдань: створити достатню матеріально-технічну базу для нормальної життєдіяльності, задоволення історично обумовлених потреб людини; уміло використовувати певну кількість життєвих засобів для забезпечення розвитку здібностей людини; розширити сферу спілкування людини не тільки в процесі задоволення потреб, але і формування смаків і запитів.

Поставлені завдання виявилися такими, що більшою мірою декларують, ніж реально виконаними, проте в цілому побутова сфера життєдіяльності людини знайшла самостійний інститут. Мета — "сфери послуг" — зводилася до задоволення потреб людини.

Економіка України розвивалася і разом з нею росло і розширювалося поле діяльності сфери послуг. У місці з тим, за останніх 10—15 років закрилися переважна більшість підприємств сфери послуг. Основою роботи

сучасних конкурентоздатних сервісних організацій є ефективні технології обслуговування, сучасне устаткування, якісна сировина, висококваліфікований персонал.

Зростання економічного добробуту України і розвиток ділового економічного життя сформували попит на новий вигляд послуг, підвищили вимоги до якості обслуговування споживачів.

Розвиток науково-технічного прогресу породив новий вигляд послуг, пов'язаний з передачею, обробкою і аналізом інформації, наприклад, такі як інформаційний і документація сервіс, аудиторські послуги, послуги бездротового зв'язку, інтерактивному зв'язку.

Вишуканіші форми обслуговування і різноманітні види послуг з'явилися в області соціально-культурного сервісу. На ринку сервісних послуг постійно народжуються нові напрями обслуговування з вищим рівнем якості.

Сервісні організації ведуть жорстку конкурентну боротьбу за споживачів, в якій перемога залишається за організаціями, що надають послуги, відповідні запитам споживачів. Українські організації сервісного обслуговування удосконалюють форми і методи обслуговування, техніку надання послуг, прагнуть задовольнити запити споживачів, що ростуть.

Сучасний процес обслуговування ґрунтується на аналізі потреб людини в індивідуальних послугах, діагностиці і моделюванні процесу обслуговування, матеріальних об'єктів і послуг.

Конкурентоспроможність підприємств, які надають послуги сьогодні базується на аналізі потреб замовників, особливостей попиту на послуги залежно від статі, віку і індивідуальних особливостей споживачів, а також психологічних чинників процесу обслуговування, питань психології моди, психології дії реклами.

У дослідженні кваліфікаційній роботі бакалавра розглядаються питання організації сервісу послуг, соціальні передумови і історичні особливості її розвитку в Україні, дається характеристика основних напрямів сервісній діяльності і потреб населення в послугах, особливо в послугах оздоровчого характеру; детально описані особливості роботи виконавця послуг в контактній зоні, представлена

теорія організації і правила обслуговування населення, надані різновиду послуг і їх характеристика, показники якості і ефективності сервісної діяльності.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена цілою низкою проблем оздоровлення населення та виховання здорового образу життя.

Об'єктом дослідження в роботі є стратегія розвитку діяльності оздоровчого центру.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є визначення стратегій розвитку оздоровчого комплексу.

Метою кваліфікаційної роботи є формування професійного мислення у області створення системи стратегії розвитку.

Методи дослідження, які були застосовані в роботі:

- проаналізовано основні показники стратегічного управління підприємства. Це дало змогу, визначити слабкі сторони на підприємстві та визначити шляхи їх подолання;
- запропонована методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства.

Результати, отримані у кваліфікаційній роботі. За результатами дослідження в кваліфікаційній роботі бути запропоновані шляхи підвищення ефективності розвитку міжнародної торгівлі продовольчими товарами.

Наукова новизна отриманих даних полягає в нових напрямках розвитку діяльності підприємства в умовах кризи, що на відміну від існуючих напрямків діяльності підприємства дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на Міжнародній науково практичній конференції «Сталий розвиток економіки, суспільства» 27-28 квітня 2023 р. м. Івано-Франківськ.

РОЗДІЛ 1.
НАУКОВЕ РІЗНОМАНІТТЯ ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДОВИХ СЕРВІСУ
ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та сутність управління сферою послуг

Діяльність сфери послуг — це вид діяльності, направлений на задоволення потреб людей шляхом надання індивідуальних послуг. Сервісом послуг займаються індивідуальні підприємці і сервісні організації. Результатом їх праці є послуга. Послуга є продуктом праці, призначенням якої є задоволення конкретних потреб людей.

Послуга — це результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача (замовника), а також власній діяльності виконавця по задоволенню потреби людини. Послуга — це діяльність по задоволенню потреб і потреб людей[12].

Ця діяльність може утілюватися у виробках (матеріальні послуги) або існувати як корисний ефект праці, споживаний в самому процесі праці (нематеріальні послуги). Важливою особливістю послуги є корисна дія для споживача, причому ця дія може надавати як живий працю (нематеріальна послуга), так і працю, упередметнена у відчутному продукті. У цьому і полягає принципове призначення послуг, їх суспільна функція — безпосереднє обслуговування населення, створення комфортних умов життєдіяльності: у транспорті, в суспільних місцях, під час відпочинку.

Корисний ефект від послуги — це сукупність корисних властивостей послуги, безпосередньо направлених на задоволення тієї або іншої потреби людини.

Споживач послуги - це громадянин, що одержує, такий, що замовляє або має намір отримати або замовити послуги для особистих потреб.

Виконавець послуги — підприємство, організація або підприємець, що надають послугу споживачеві [15].

Результатом послуги є відновлення (зміна, збереження) споживчих властивостей товару, створення за замовленням нового виробу, переміщення, створення умов споживання, забезпечення або підтримка здоров'я, духовний або фізичний розвиток особи, підвищення професійної майстерності.

У сервісології існують поняття ідеальної і реальної послуги.

Ідеальна послуга — це абстрактна, теоретична модель того або іншого виду сервісної діяльності. Вона включає правила обслуговування населення, стандарти якості, технологію надання послуги.

Реальна послуга — це конкретні матеріальні дії, направлені на задоволення потреб споживача. Ці послуги індивідуалізовані по виконавцях, споживачах, конкретних умовах їх надання.

Сервісні організації надають матеріальні і соціально-культурні послуги.

Матеріальні послуги — це послуги, які задовольняють матеріальні потреби людей. Матеріальні послуги забезпечують відновлення (зміна, збереження) споживчих властивостей виробів або виготовлення нових виробів по замовленнях споживачів, а також переміщення вантажів і людей, створення умов для споживання і частковості, до матеріальних послуг відносяться побутові послуги (послуги з ремонту і технічного обслуговування виробів, будівель і споруд, фотопослуги, перукарські послуги), житлово-комунальні послуги, послуги громадського харчування, послуги транспорту, сільськогосподарські послуги і т.д. [23].

Соціально-культурні послуги — це послуги, що задовольняють духовні, інтелектуальні потреби людей і що підтримують їх нормальну життєдіяльність. Соціально-культурні послуги забезпечують підтримку і відновлення здоров'я, духовний і фізичний розвиток особи, підвищення професійної майстерності. До соціально-культурних послуг відносяться медичні послуги, послуги культури, туризму і освіти.

Результатом матеріальних послуг є виконана робота або виріб. Результат соціально-культурних послуг (власне послуг) не має матеріальної форми

(результат туристичного або екскурсійного обслуговування).

Матеріальні і соціально-культурні послуги є взаємодоповнюючими. Часто придбання товарів супроводить споживання послуг (наприклад, послуг з післяпродажного обслуговування), а споживання послуг супроводжується придбанням супутніх товарів. Наприклад, при споживанні послуг громадського харчування споживач отримує товар — продукти харчування, місце споживання продуктів харчування, послугу з подачі блюд і напоїв, психологічне розвантаження.

Послуги виявляються споживачам в процесі обслуговування.

Надання послуги — це діяльність виконавця послуги, необхідна для забезпечення виконання послуги. Надання послуги ділиться на окремі етапи: забезпечення необхідними ресурсами, технологічний процес виконання, контроль і оцінка, процес обслуговування. Послуги невідемні від споживачів і виконавців.

Життєвий цикл послуги підрозділяється на декілька етапів:

- 1) надання інформації по послугах, пропонованих споживачам;
- 2) ухвалення замовлення на послугу;
- 3) виконання послуги;
- 4) контроль якості виконання послуги;
- 5) видача замовлення споживачеві.

Взаємодія споживача і виконавця послуги відбувається в процесі обслуговування. Характер взаємодії залежить від форми надання послуги і буває безпосереднім (очним) і опосередкованим (заочним). При безпосередній взаємодії відбувається прямий контакт виконавця і споживача, а при опосередкованому — контакт може здійснюватися через посередників або допоміжний персонал виконавця послуги [17].

Обслуговування— це діяльність виконавця послуги, що проходить при безпосередньому контакті із споживачем. Процес обслуговування забезпечується засобами виробництва і персоналом сервісної організації.

Обслуговування включає аналіз замовлення споживача, розробку проектів надання послуг (технічних завдань і процесу надання послуги), пошук компромісних рішень в умовах багатоваріантності способів надання послуг, встановлення і забезпечення необхідної якості послуги, узгодження, оформлення і доведення послуги до споживача.

Фахівці з сервісу послуг володіють професійними навиками обслуговування. Наприклад, при обслуговуванні відвідувачів ресторану офіціант користується навиками спілкування з відвідувачами, правилами етикету, навиками подачі і прибирання блюд і напоїв. Якість обслуговування в значній мірі визначається прийомами обслуговування. Прийоми обслуговування узгоджуються з типом підприємства. Наприклад, на підприємствах громадського харчування, що виконують швидке обслуговування, необхідна висока швидкість приготування і подачі блюд, а в ресторані з вечірнім або нічним обслуговуванням відвідувачів потрібна поступова подача блюд, висококваліфіковане обслуговування з урахуванням правил сервіровки столу, подачі блюд і етикету.

Обслуговування споживачів здійснюється або в спеціалізованих приміщеннях сервісного підприємства, або в будь-якому іншому місці, необхідному для виконання послуги, відповідно до виду послуги і потреби замовника. На якість обслуговування впливають умови обслуговування, які впливають на споживача в процесі обслуговування.

Таким чином, основою сервісної діяльності є персонал, що виконує обслуговування, засоби обслуговування і умови обслуговування.

Ефективність роботи сервісного підприємства залежить від правильної організаційно-управлінської діяльності керівників. Організаційно-управлінська робота включає:

- планування сервісної діяльності організації, прогнозування розвитку організації при зміні ринку або асортименту послуг;
- оцінку виробничих і невиробничих витрат;

- оптимізацію складу технологічного устаткування і технічних засобів з урахуванням асортименту і рівня якості послуг;
- організацію контактної зони для спілкування із споживачем послуги;
- підбір співробітників, що володіють психологічними здібностями для роботи із споживачами[10].

Таким чином, сервісна діяльність є складним багатограним процесом, який забезпечується грамотним управлінням персоналом і ресурсами підприємства, дотриманням вимог стандартів обслуговування, відповідністю послуг, що надаються, запитам споживачів.

1.2. Сучасний стан розвитку послуг в Україні

Сервісна діяльність організацій і індивідуальних підприємців вносить великий внесок до економіки держави. У промислово-розвинених країнах на сервіс послуг припадає на частку більше половини валового внутрішнього продукту. Сервіс послуг забезпечує зростання економічного потенціалу країни, трудову зайнятість населення, наприклад, в США у сфері послуг в 2021 р. було зайнято 22% працездатного населення, в Італії і Швейцарії — 50,5, в Україні — 40%.

Сервіс послуг забезпечує економію часу і грошей споживачів, підвищення якості життя людей, сприяє розвитку виробництва.

В Україні в середині 90-х рр. ХХ в., початку ХХІ в. у сфері обслуговування склалася парадоксальна ситуація. При високій потребі населення в сервісних послугах попит на послуги знизився. Падіння попиту було викликане підвищенням вартості послуг, негативним досвідом споживання послуг населенням країни. Одночасно з цим виконавці послуг розуміли, що не мають можливості повністю задовольнити вимоги споживачів, і неохоче йшли на контакт. Таке положення пояснювалося, перш за все, браком матеріалів, недосконалістю рівня технічного обслуговування на підприємствах сфери обслуговування і іншими об'єктивними причинами[17].

Розвиток виробництва стимулює розширення сфери сервісу послуг, і навпаки.

Нові економічні відносини в Україні сформували сприятливі умови для розвитку сервісної діяльності. Реформування економіки забезпечило передумови для вдосконалення роботи сервісних організацій і виникнення нових форм і методів обслуговування і видів послуг.

В кінці ХХ в. сервісна діяльність стала економічно вигідніша, ніж виробництво, оскільки сервісні підприємства мали швидший оборот фінансових коштів і вимагали менших обсягів первинних інвестицій.

У 2021 р. об'єм платних послуг, наданих населенню, склав 44 млрд. грн., до 2000 р. об'єм наданих послуг знизився в зіставних цінах на 18%. Зростання об'єму послуг, що надаються, намітилося тільки в 2018 р. Середньорічний темп приросту з 2016 по 2021 р. склав в середньому 4,5%.

Розвиток в 2015-2021 рр. в Україні малого підприємництва не обійшов сферу сервісу послуг. Малі сервісні підприємства легше трансформувалися і адаптувалися до змін ринковій і економічній ситуації в цілому, розвивалися активніше, ніж підприємства виробничої сфери[22].

У останні десятиліття до України почала поступати інформація про прогресивні форми і методи надання послуг, вимоги до якості послуг. Активне використання цієї інформації і впровадження зарубіжного досвіду підвищили попит на послуги, змінили структуру споживчого ринку. Завдяки зростанню добробуту окремих груп населення з'явилися категорії споживачів з новими потребами і вимогами до послуг. Матеріально забезпечені споживачі володіють високою купівельною спроможністю і великою потребою в широкому асортименті послуг, що підвищують комфорт їх життєдіяльності.

За останнє десятиліття в структурі платних послуг населенню знизилася частка побутових послуг і послуг, що надаються в санаторіях, істотно зросла частка послуг оздоровчого напрямку (табл. 1, 2).

На початку XXI с. сильно впав попит на деяких побутових послуги, що надається сервісними підприємствами.

Розвиток передпродажного і післяпродажного сервісного обслуговування забезпечує конкурентоспроможність побутової техніки, сприяє зрощенню сервісної і виробничої діяльності.

У 2021 р. обсяг наданих платних послуг на душу населення склав 7594,4 тис.грн.[11].

У світовій практиці показники рівня здоров'я і тривалості життя населення ставляться на перше місце при визначенні умов життєдіяльності, оскільки розглядаються як базисна потреба людини. Серед основних соціально-економічних показників, що визначають якість життя населення, вагоме місце займає доступність фізичної культури, можливість для рекреації та проведення повноцінного дозвілля.

Статистика свідчить, що в Україні спостерігається тенденція до погіршення здоров'я населення, у тому числі дітей і підлітків. За час навчання в школі кількість нездорових дітей збільшується у 3—4 рази, а до кінця дев'ятого класу різноманітні відхилення у стані здоров'я має кожна друга людина.

Це є однією з причин того, що в Україні, на жаль, до цього часу не існує комплексного підходу до аналізу здоров'я як соціальної цінності та соціального феномену. І це при тому, що проблеми здоров'я досліджуються фахівцями різного профілю: лікарями, валеологами, фізіологами, екологами, демографами, економістами, фахівцями інших соціальних наук. Всі вони відмічають погіршення стану здоров'я як населення в цілому, так і різних вікових груп зокрема.

Останнім часом спостерігається зниження рухової активності населення, що негативно впливає на стан його здоров'я. Н. Максимович-Амбодик ще в XVIII столітті писав, що "тіло без руху подібне стоячій воді, яка пліснявіє, псується та гниє". М. М. Амосов стверджував, що у віці до 30 років потрібно

робити по 20 рухів у кожній вправі; після 40 років кількість рухів має зрости від 50 до 100. І це при нормальному самопочутті. При захворюванні ж суглобів кількість рухів на кожен хворий суглоб має досягати 300.

■ Збільшенню рухливості в цілому як важливому чиннику зміцнення здоров'я населення приділяє увагу і ВОЗ. У світі під її егідою реалізується новий напрямок діяльності, що отримав назву "Нова суспільна охорона здоров'я", в його рамках велика увага спрямовується на оптимізацію фізичної активності населення в цілому. Науково доведено, що оптимальна фізична активність є природним чинником підтримки гомеостазу, попередження виникнення хронічних неінфекційних захворювань населення. Про користь фізичних вправ відомо ще з глибокої давнини. Фізичні вправи можуть замінити багато ліків, але жоден вид ліків не може замінити фізичних вправ. А тому ще Гіппократ писав, що "гімнастика, фізичні вправи, ходьба мають міцно ввійти до повсякденного побуту кожного, хто хоче зберегти працездатність, здоров'я, повноцінне та радісне життя".

- завищенні навантаження тощо.

Численні дослідження показують пряму залежність розумової діяльності від рівня фізичної підготовки. Висока фізична тренуваність допомагає людині успішно справлятися з розумовими навантаженнями.

Фізкультура — це єдиний навчальний предмет, в рамках якого закладається потужний потенціал практичної реалізації однієї з найважливіших задач, що була сформульована ще в давні часи: "Пізнай себе". Головний сенс цього афоризму полягає в тому, що дійсно повне об'єктивне пізнання навколишнього світу можливе лише через пізнання самого себе, своїх можливостей.

Заняття фізичною культурою сприяє вирішенню перш за все наступних проблем:

підвищення рівня фізичної культури населення;

формування здорового способу життя, стійких традицій систематичного використання ресурсів фізичної культури в повсякденному житті людей; досягнення соціально значимих показників у зміцненні здоров'я і підвищенні рівня рухової активності населення.

Цього досягти можна за умов, що кожна людина матиме можливість оволодіти таким рівнем компетентності у сфері фізичної культури, який дозволив би їй зі знанням справи управляти своїм фізичним станом, вдосконалювати свою фізичну форму, виконувати роль тренера для самого себе. Тобто, займаючись фізичною культурою, людина сама турбується про власне здоров'я, про підвищення рівня фізичного розвитку. І ця турбота стає власною (особистою) потребою. Іншими словами, заняття фізичною культурою може відіграти важливу роль для соціалізації та самовизначення особистості.

Однак це далеко не всі розуміють. Адже, як свідчать анкетні дослідження, проведені фахівцями, спостерігається тенденція до зменшення числа тих, хто регулярно займається фізичними вправами (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Динаміка регулярності занять фізичною культурою, оздоровленням

Розділ анкети		Період, роки	
		2019-20	2020-21
Самостійні заняття	Біг підтюпцем	6	4
	Ранкова гімнастика	26	30
	Гантельна гімнастика	2	—
	Не займаються	32	60
Регулярність занять	Регулярно	8	2
	Нерегулярно	36	28
	Час від часу	12	10
Мотивація до занять	Відсутність пропусків	10	32
	Залік	41	16
	Зміцнення здоров'я	17	19
	Підвищення фізичного розвитку	22	26
	Підвищення фізичної працездатності	10	7

У той же час фізкультурні вправи корисні для людини будь-якого віку, від народження до глибокої старості. Особливо активний рухливий режим має бути притаманний людині у віці 20—40 років. Фізичні вправи зміцнюють нервову систему, опорно-руховий апарат. Тому займатися регулярно фізкультурою важливо перш за все тоді, коли в організмі людини відбуваються вікові зміни, що проявляються в:

порушенні координації рухів;

зменшенні рівня гормонів, відповідальних за обмінні процеси в організмі;

порушенні обміну жирів, зокрема їх окисненні, що веде до накопичення в організмі холестерину, який сприяє розвитку склерозу судин.

ослабленні м'язової сили тощо.

Фізичні тренування затримують вищезазначені процеси. Тобто важливість регулярних занять фізичною культурою стає очевидною.

Тож не дивно, що останнім часом в окремих школах весь навчально-виховний процес направлено на збереження здоров'я учнів, а школу проголошено територією здоров'я. У таких школах програмою передбачено:

створення умов, що дозволяють зміцнювати здоров'я та формувати навички здорового способу життя;

формування свідомого ставлення до свого здоров'я та фізичної культури;

досягнення оптимального рівня здоров'я і здорового способу життя;

створення та апробація методів і засобів, які сприяють збереженню здоров'я протягом усього періоду навчання.

Зміцненню здоров'я служить:

- формування здорового середовища;
- раціональна організація освітнього процесу;
- системна організація фізкультурно-оздоровчої діяльності;
- просвітницько-виховна робота з учнями, направлена на формування розуміння цінності здоров'я, необхідності дотримання кожним учнем

- здорового способу життя;
- система просвітницької та методичної роботи з учнями, педагогами та батьками щодо важливості занять фізичною культурою;
 - профілактика та регулярне спостереження за станом здоров'я колективу школи, зміцнення спортивної та матеріально-технічної бази, необхідної для здійснення фізкультурно-оздоровчої роботи.

Остання включає:

забезпечення рухової активності;
індивідуально-диференційований підхід у процесі;
створення умов для роботи спортивних секцій;
проведення сімейних спортивних свят тощо.

Проте більш важливим, аніж успіхи в різних видах змагань, є показник масовості — ступінь охоплення населення всіх вікових груп заняттями фізичною культурою та спортом. Адже в Україні фізична пасивність характерна для більшості населення, у тому числі працездатного та похилого віку (відповідно 85 і 96 %), тоді як у країнах Західної Європи кожен другий представник цих вікових груп долучається до занять фізичною культурою і спортом, у тому числі у Фінляндії — понад 80 %, у Швеції — більше 70 %, у Великій Британії — 60 %.

В Україні сьогодні відсоток молоді, яка регулярно займається фізичною культурою та спортом, є низьким. У відповідності зі статистичною інформацією, лише 10 % населення України у віці від 16 років регулярно займається спортом, стільки ж — епізодично. У той же час, відомо, що поліпшення якості знань із фізичного виховання дає можливість уникнути значних фінансових втрат, пов'язаних із забезпеченням здоров'я людини та її безпеки.

Така нерівномірність у розміщенні фізкультурно-оздоровчих закладів позначається на нерівномірності забезпечення населення відповідними оздоровчими програмами. Проте до цього часу, на жаль, не

існує єдиної думки щодо ефективності сфери фізкультурно-оздоровчих послуг. Відомо, що існує пряма взаємозалежність між фізичною активністю, здоров'ям і тривалістю життя, з одного боку, а з іншого — регулярні фізичні навантаження є лише однією із значимих детермінант здоров'я поряд з раціональним харчуванням, умовами оточуючого середовища, способом життя, спадковістю. Водночас можна сказати, що наслідками фізкультурно-оздоровчої роботи є медичні та соціально-економічні показники. Заняття фізичною культурою і спортом впливають на:

- смертність та її динаміку;
- народжуваність;
- захворюваність у цілому, її структуру та динаміку;
- динаміку інвалідності;
- тривалість життя за категоріями населення;
- скорочення чисельності тих, хто курить;
- зменшення кількості алкоголіків і наркоманів.

Всі ці показники є медично підтвердженими.

Серед соціально-економічних показників, зокрема, можна виділити такі:

- середня кількість днів, пропущених протягом року у зв'язку із захворюваністю;
- приріст продуктивності праці в тих, хто регулярно займається фізичною культурою і спортом;
- обсяг витрат на фізичну культуру і спорт у розрахунку на одного жителя;
- витрати на розвиток фізичної культури і спорту у відсотках до валового внутрішнього продукту тощо.

Ефективність функціонування сфери фізкультурно-оздоровчих послуг залежить від багатьох чинників, у тому числі й від ефективності системи управління цією сферою. Останнім часом для підвищення ефективності цієї сфери діяльності активно використовуються стратегічний,

маркетинговий, креативний та інші типи управління. Успіх кожного із них залежить від управлінського клімату, що панує в колективі, від управлінської структури, від рівня підготовки керівника тощо.

Таким чином, для поліпшення фізично-оздоровчої роботи в Україні в цілому, в кожному її регіоні необхідно:

сприяти реальному втіленню в життя ідеї безперервної загальної освіти у сфері фізичної культури, надати цьому процесу соціокультурного спрямування;

виховувати внутрішню потребу у фізичному самовдосконаленні, що не дозволить переривати цей процес;

сприяти формуванню в суспільстві стійких традицій систематичного самостійного використання ресурсів оздоровлення протягом усього життя людини.

1.3. Зарубіжний досвід організації ефективної діяльності сфери послуг

Високий рівень сервісного обслуговування сприяє процесу закріплення постійних споживачів і забезпечує ефективніше освоєння ринку послуг. Для галузей з передовими технологіями сервісне обслуговування є додатковим джерелом постійних доходів, причому що в деяких випадках перевершують прибуток, отриманий організацією від продажу самих товарів.

При виборі товару тривалого користування споживач бере до уваги не тільки ціну, але і якість, асортимент послуг передпродажного і післяпродажного обслуговування. Удосконалюючись в цьому напрямі, промислові і торгові підприємства в значній мірі збільшують конкурентоспроможність пропонованої продукції і відповідно, забезпечують зростання її продажів. У свою чергу, зростання продажів вимагає нових замовлень на сервісне обслуговування, тобто забезпечує мультиплікативний попит на сервісну діяльність підприємства.

У США Американською корпорацією дослідницьких програм по технічному сприянню проведено дослідження, метою якого було виявлення числа споживачів, що залишилися незадоволеними покупкою. Результати показали, що у разі серйозної поломки устаткування, використовуваного в повсякденній роботі,

лише один з шести споживачів звертається до постачальника з вимогою про ремонт. Більше половини з тих, хто після пред'явлення претензій отримав згоду продавця на усунення неполадок заявили, що користуватимуться і далі товарами цієї марки. Ті, хто не звернувся до постачальника, переконані, що їх скарги залишаться без відповіді, і надалі відмовляються від придбання товарів даної фірми [34].

Оцінка керівними сфери послуг приведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Оцінка керівниками сфери послуг(за наслідками опитування 135 чол.)

1	2	3	4
4	Ваше підприємство могло б обслуговувати більшу кількість споживачів	90,26	2,56
5	Чи плануєте ви збільшити потужності вашого підприємства	22,56	42,05
6	Чи вважаєте ви, що ціни на ваші послуги: відповідають собівартості чи нижче за собівартість	52,82 22,	
7	Чи буде попит на послуги, які ви надаєте населенню: рости чи знижуватися залишиться на колишньому рівнем	29,74 18, 22,56	
8	Що допомагає вам утримуватися "на плаву": високі ціни висока якість послуг робота, не вважаючись з часом дружний колектив	3,08 17,92 17, 25,00	
9	Чи легко знайти телефон вашого підприємства	75,90	6,67
10	Ви прагнете до того, щоб телефон вашого підприємства був в реєстрарних довідниках	83,59	12,82
11	Чи задоволені ви роботою свого підприємства	44,10	8,21
	Чи були конфлікти із споживачами	60,0	29,23
	Ви з кожним роком обслуговуєте все більше споживачів	17,95	51,23
12	Чи буває брак у вашій роботі	61,03	30,77
	Чи є у вас претензії до споживачів	37,95	35,38
	Чи задовольняє споживачів розпорядок роботи вашого підприємства	71,28	0,51
1	Ваше підприємство працює на повну потужність	18,97	63,59
1	Чи доводилося вашому підприємству виплачувати які-небудь суми грошей на вимогу споживачів (по суду і інш.)	14,87	85,13
1	Чи плануєте ви розширювати асортимент послуг населенню	37,95	20,51
1	Чи працюєте ви над залученням додаткових споживачів	76,92	20,51
1	Чи задовольняє споживачів якість ваших послуг	75,90	
1	Чи задоволені ви правовим забезпеченням вашої діяльності	23,59	25,64

Описані чинники зростання споживання послуг, які, по-перше, пов'язані з функціонуванням підприємств сфери послуг; а по-друге, вже найближчим часом або можуть бути адаптовані для українських умов, або повинні бути узяті на озброєння як стратегічний орієнтир.

Враховують, що ці чинники зростання реалізувалися в принципово інших умовах — умовах стабільної економіки, відносно більш високого рівня розвитку сфери обслуговування, її інфраструктури, іншої культури споживання і так далі. Проте навіть при складності впровадження і адаптації зарубіжних підходів до сучасних українських умов такий аналіз є надзвичайно корисним, оскільки поступальна хода України до цивілізованого ринку повинна істотно скоротити наявні розриви між вітчизняним і іноземним сервісом.

Одним з найбільш значущих серед цих чинників є менталітет виробника, його відношення до споживача. У сфері послуг процес виробництва послуги і її реалізація нерозривно зв'язані, продавець послуги найтіснішим чином взаємодіє з її покупцем, тому роль цього чинника виключно висока.

В кінці 90-х рр. ХХ в. керівники зробили спробу ввести в практику післяпродажне обслуговування. Зокрема, це було зроблено відносно устаткування, що експортується в страт Південно-східної Азії. В результаті кількість висновку договорів виросло на 10—12%. Проведений в сьогоднішній аналіз діяльності менеджерів малих комерційних організацій в Україні показав, що післяпродажне обслуговування розцінюється ними як визначальний чинник споживачів при ухваленні рішення про закупівлю у тієї або іншої організації. Середні і великі комерційні організації ставлять дану послугу на друге місце — після ціни товару. Таким чином, післяпродажний сервіс став могутнім інструментом збільшення об'єму продажів і зростання купівельної активності (особливо на ринку озброєнь і важкого машинобудування).

Важливим чинником є також взаємне підстроювання попиту і пропозиції, при якому пропозиція народжується попитом, а попит формується

новими варіантами пропозиції. Взаємно стимулюючи один одного і забезпечуючи узгоджений розвиток, вони дають додатковий ефект зростання об'єму споживаних послуг. В даний час в українській сфері послуг помітно посилюються процеси адаптації підприємств до попиту, проте вони ще не набрали належної сили. Інфраструктура створює необхідні передумови для ефективного функціонування сервісних організацій. На Заході інфраструктура сфери послуг є об'єктом підтримки держави, особливо це стосується послуг, що мають велику суспільну значущість, — транспортні послуги, зв'язок і так далі. Так, в Японії послуги Інтернету і мобільного телефонного зв'язку дотуються державою, будівництво дорожньої і залізничних магістралей здійснюється за рахунок засобів бюджету і так далі.

Ефективність функціонування західних підприємств, що працюють у сфері послуг, полягає в майновому використанні висококваліфікованого персоналу. Питання раціонального залучення трудових ресурсів в цю сферу в розвинених країнах Заходу завжди знаходилися в центрі уваги менеджерів, а останнім часом стали особливо актуальними. Для порівняння: в Україні в сфері послуг значна частина працівників є або малокваліфікованими, або такими, що перейшли з інших сфер господарства і не мають спеціалізованих знань, досвіду роботи і так далі [28].

В ході досліджень було встановлено, що питання якості персоналу залежать від типу сервісної організації конкретного змісту його роботи. Сервісні підприємства зазвичай класифікуються на Заході таким чином:

- нематеріальний сектор;
- реалізація послуг;
- ноу-хау [30].

Підприємства секторів реалізації послуг і ноу-хау можуть характеризуватися різною трудомісткістю, капіталоемністю і вимагати різного рівня кваліфікації персоналу. Деякі послуги, наприклад, комп'ютеризовані

банківські послуги або повітряні повідомлення, вимагають величезних капітальних вкладень. Інші ж, такі як медичне обслуговування або консультації по управлінню, вимагають невеликих об'ємів капіталу або зовсім не вимагають, та зате відрізняються високим рівнем професіоналізму працівників.

Найважливішим показником ефективності роботи сервісної організації є прибуток, що відображає результати діяльності сервісної організації — об'єм і структуру наданих послуг, продуктивність праці, рівень витрат, наявність непродуктивних витрат і втрат і так далі. Від розміру отриманого прибутку залежать поповнення основних фондів і оборотних коштів, можливість матеріального заохочення працівників, сплата податків і ін. Наявність прибутку свідчить про те, що витрати сервісної організації повністю покриваються доходами від обслуговування споживачів. Прибуток сервісної організації розраховується як різниця між всіма її доходами і витратами. Розрізняють прибуток від надання послуг (операційний або валовий прибуток), прибуток до оподаткування і прибуток після оподаткування (чистий прибуток).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОЗДОРОВЧОГО БІЗНЕСУ

2.1. Показники ефективності сервісної діяльності організації

Система аналізу показників ефективності діяльності підприємства, яке надає оздоровчі послуги базується на визначенні понять, що є послуга, а що є сервіс послуга.

Стійкий економічний розвиток підприємства, яке надає послуги в умовах постійної зміни ринкової ситуації ґрунтується на аналізі ефективності сервісної діяльності.

Систематичний аналіз показників сервісної діяльності дозволяє:

- швидко оцінювати результативність сервісної діяльності організації;
- своєчасно виявляти чинники, що впливають на величину отриманого прибутку по конкретних видах послуг, що надаються;
- визначати витрати (витрати звернення) і тенденції їх зміни, що необхідне для визначення вартості послуг і розрахунку рентабельності;
- знаходити оптимальні шляхи підвищення ефективності сервісної діяльності і отримання прибутку[15].

Найважливішим показником ефективності роботи сервісної організації є прибуток, що відображає результати діяльності сервісної організації — об'єм і структуру наданих послуг, продуктивність праці, рівень витрат, наявність непродуктивних витрат і втрат і так далі. Від розміру отриманого прибутку залежать поповнення основних фондів і оборотних коштів, можливість матеріального заохочення працівників, сплата податків і ін. Наявність прибутку свідчить про те, що витрати сервісної організації повністю покриваються доходами від обслуговування споживачів. Прибуток сервісної організації розраховується як різниця між всіма її доходами і витратами. Розрізняють прибуток від надання послуг (операційний або валовий прибуток), прибуток до оподаткування і прибуток

після оподаткування (чистий прибуток).

Прибуток після оподаткування (чистий прибуток) розраховується з урахуванням так званих інших планованих і непланованих доходів і витрат. До планованих витрат відносять податки, що сплачуються місцевого бюджету; неплановані витрати — штрафи, пені і неустойки, сплачені за порушення договірних зобов'язань, збитки від списання безнадійних боргів і інші втрати, які зменшують операційний прибуток. До неплануємих доходів відносять штрафи, пені і неустойки, отримані від різних організацій, надлишки товарно-матеріальних цінностей, виявлені при інвентаризації, писання кредиторській заборгованості за закінченням термінів позовної давності і ін.

Прибуток від надання послуг визначається як різниця між виручкою від надання послуг споживачам і собівартістю цих послуг.

$$P_y = V_y - C_y \quad 2.1)$$

де P_y — прибуток від надання послуг;

V_y — сума виручки від надання послуг;

C_y — собівартість послуг.

Прибуток від надання послуг знаходиться під впливом різноманітних чинників, таких як зміна об'єму тих, що надаються послуг, зміна структури (видів) послуг, що надаються, із цін на послуги, зміну цін на матеріали, тари-робочу силу і тому подібне.

Загальна зміна прибутку:

$$\Delta P_y = P_{y1} - P_{y0} \quad 2.2)$$

де P_{y1} - прибуток від надання послуг в звітному році;

P_{y0} - прибуток від надання послуг в минулому періоді.

Розрахунок впливу на прибуток зміни цін на послуги, що надаються: послуг, чистого прибутку або виручки до суми витрат по наданих послугах:

$$R3 = \text{П}y/\text{с}y \text{ або } R3 = \text{ЧП}/\text{С}y \quad 2.3.)$$

де $R3$ — рентабельність витрат;

ЧП — чистий прибуток.

Вона показує, скільки прибутку організація має з кожної гривні, витраченого на надання послуг.

Може розраховуватися в цілому по сервісній організації, а також по окремих її структурним підрозділам і видам послуг, що надаються.

Рентабельність продажів (обороту) — відношення прибутку від реалізації послуг або чистого прибутку до суми отриманої виручки:

$$Ry = \text{П}y/\text{В}y \text{ або } Ry = \text{ЧП}/\text{В}y \quad 2.4.)$$

де Ry — рентабельність продажів.

Характеризує ефективність підприємницької діяльності: скільки прибутку має сервісна організація з організації продажів. Може розраховуватися як в цілому по організації, так і по окремих видах послуг.

Рентабельність (прибутковість) капіталу — відношення прибутку до оподаткування (валовою, чистою) до середньорічної вартості капіталу або окремих його додатків (власного, позикового, основного оборотного капіталу).

$$Rk = \text{П}y/\text{к} \text{ або } Rk = \text{ЧП}/\text{К} \text{ або } Rk = \text{Пдн}/\text{к} \quad 2.5.)$$

де R_k — рентабельність капіталу;

Пдн — прибуток до оподаткування;

До — середньорічна вартість капіталу (основного, оборотного, окремих його елементів).

Характеризує величину прибутку, отримувану з гривні вартості капіталу.

Одним з найважливіших чинників підвищення ефективності роботи сервісної організації є забезпеченість її основними фондами у необхідній кількості і асортименті, прискорення їх оборотності і повніше їх використання.

Для узагальнювальної характеристики ефективності використання основних засобів служать показники фондівіддачі, фондомісткості, рентабельності, відносній економії фондів, підвищення об'єму послуг, що надаються, та інші.

Фондовіддача — узагальнювальний показник використання виробничих основних фондів. Визначається як відношення вартості наданих послуг до середньорічної вартості основних виробничих фондів (рентабельність основного капіталу):

$$FO = Vu/коф \quad 2.6.)$$

де FO — фондівіддача;

Коф — середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Зростання фондівіддачі свідчить про поліпшення фінансових результатів діяльності сервісної організації і про те, що політика щодо основного капіталу ведеться в правильному напрямі. Збільшення фондівіддачі веде до відносній економії виробничих основних фондів і до збільшення об'єму послуг, що надаються.

Використання основних фондів визнається ефективним, якщо відносний приріст послуг, що надаються, або прибутку перевищує відносний приріст вартості основних фондів за аналізований період.

Частка приросту послуг, що надаються, за рахунок зростання

фондовіддачі визначається як твір приросту фондовіддачі за аналізований період і середньорічної фактичної вартості основних виробничих фондів:

$$ДУ = (\Phi_{o1} - \Phi_{o0}) * Коф1 \quad 2.7)$$

де ДУ — приріст послуг;

Φ_{o1} — фондовіддача в звітному періоді;

Φ_{o0} — фондовіддача в минулому періоді;

Коф1 — середньорічна вартість основних виробничих фондів в звітному періоді.⁷⁷

Фондомісткість — зворотний показник фондовіддачі, що характеризує величину основних фондів, що доводяться на кожну гривню виручки:

$$\Phi_e = Коф/ву \quad 2.8.)$$

Фондоозброєність — показник, що характеризує вартісну величину основних фондів, що доводяться на кожну людину, що працює в сервісній організації.

$$\Phi_v = коф/чср \quad 2.9.)$$

де Чср — середньорічна чисельність працівників організації.

Іншою складовою капіталу сервісної організації є оборотний капітал або оборотні кошти. Ефективність використання оборотних коштів прямо пропорційна швидкості їх оборотності. Прискорення оборотності дозволить сервісній організації вивільнити частину коштів з обороту для надання додаткових послуг і підвищить платоспроможність і фінансову стійкість.

Швидкість оборотності оборотних коштів характеризується коефіцієнтом оборотності, коефіцієнтом завантаження засобів в обороті (капіталоємність),

тривалістю одного обороту.

Коефіцієнт оборотності (рентабельність оборотного капіталу) розраховується по формулі:

$$K_{об} = V_{у}/K_{ос} \quad 2.10)$$

$K_{об}$ — коефіцієнт оборотності;

$K_{іс}$ — середньорічна вартість оборотних коштів.

Показник, зворотний коефіцієнту оборотності оборотного капіталу, називається капіталоемністю.

$$K_{е} = K_{ос}/V_{у} \quad 2.11)$$

де $K_{е}$ — коефіцієнт завантаження засобів в обороті (капіталоемність).

Тривалість одного обороту всіх оборотних коштів визначається по формулі

$$P_{об} = D/K_{об} \text{ або } P_{об} = K_{ос} * d/V_{у} \quad 2.12)$$

де $P_{об}$ – тривалість обороту капіталу в днях;

D – кількість календарних днів в аналізованому періоді (рік-360дней, квартал - 90, місяць -30).

По аналогічних формулах розраховується оборотність окремих елементів або груп оборотних коштів. Замість величини всіх оборотних коштів використовується величина окремого елемента оборотних коштів (матеріалів, незавершеного виробництва, грошових коштів і так далі), дебіторській і кредиторській заборгованості.

Для визначення величини приросту об'єму послуг, що надаються, за

рахунок збільшення оборотності можна використовувати формулу:

$$ДУ = Д_{\text{коб}} * д_{\text{кос1}} = (К_{\text{об1}} - \text{коб0}) * К_{\text{ос1}}, \quad 2.13)$$

або

$$ДУ = Д_{\text{коб}} * д_{\text{кос0}} + д_{\text{коб}} * д_{\text{кос}} / 2 = (К_{\text{об1}} - \text{Коб0}) * \\ * д_{\text{кос0}} + (К_{\text{об1}} - \text{коб0}) * (К_{\text{ос1}} - \text{кос0}) / 2 \quad 2.14)$$

де ДУ — приріст послуг;

Коб1 — коефіцієнт оборотності в звітному періоді;

Коб0 — коефіцієнт оборотності в минулому періоді;

Кос1 — середньорічна вартість оборотних коштів в звітному періоді;

Криво — середньорічна вартість оборотних коштів і минулому періоді.

Кожна сервісна організація повинна ретельно вивчити показники ефективності використання проведених витрат на надання послуг споживачам. До таких показників відносяться: виробнича і повна собівартість, їх частка в ціні послуг, кількість наданих послуг, що доводиться на одну гривню витрат, величина витрат в розрахунку на гривню наданих послуг.

Повна собівартість включає всі ресурси, які використовуються на виробництво в грошовому виразі. Вони представляють собою суму прямих витрат на об'єкт обліку витрат і пр. порційної частки непрямих витрат, відношуваної на послуги.

Оцінка собівартості за частковими витратами (виробнича собівартість) орієнтована на покриття прямих витрат. Суть цієї системи зводиться до наступного: прямий! витрати включаються в собівартість послуг, що надаються, непрямі витрати цілком відносяться на загальних фінансові результати того звітного періоду, в якому вони виникли.

Ефективність використання робочої сили визначається за допомогою показників продуктивності праці, трудовіддачі і трудомісткості виробництва.

Продуктивність праці (рентабельність трудових ресурсів) показує, яка кількість послуг надана одним працівником.

$$ПТ = V_y / \text{чср} \quad 2.15)$$

де ПТ — продуктивність праці.

Трудоотдача характеризує кількість наданих послуг, що доводиться на одну гривню заробітної плати.

$$2.16)$$

$$ТО = V_y / \text{фот}$$

де ТЕ — трудовіддача;

ФОТ — фонд нарахованої оплати праці.

Трудомісткість — показник, зворотний трудоотдаче, що характеризує величину оплати праці, що доводиться на кожену гривню виручки.

$$ТІ = \text{ФОТ} / V_y \quad 2.17)$$

ТІ — трудомісткість.

З метою глибшого і точнішого вивчення ефективної діяльності сервісної організації слід розглядати її показники в динаміці. Для цього необхідне визначити абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту принципам: ланцюговому і базисному (табл.2.1.).

Показники отримання прибутку підприємства сфери послуг

Показники	Принципи	
	Ланцюговий	Базисний
Абсолютний приріст	$U_i - U_{i-1}$	$U_i - u_0$
Темп зростання	$U_i / U_{i-1} - 1$	U_i / u_0
Темп приросту	$(U_i - u_{i-1}) / U_{i-1}$	$(U_i - U_0) / U_0$

де u_i — значення показника в звітному році;

u_{i-1} — значення показника в попередньому році;

u_0 — значення показника в базисному році.

Ще одним показником, який враховується при аналізі ефективності діяльності сервісної організації, є асортимент послуг, що надаються. Асортимент послуг встановлюється відповідно до профілю сервісної організації і відбивається в асортиментному переліку. Сервісні організації самостійно визначають перелік послуг, що надаються. Перелік послуг формується відповідно до спеціалізації сервісної організації, її місцезнаходження, специфіки контингенту обслуговуваних споживачів і сумісності послуг, що надаються [25].

Показниками, що характеризують асортимент, є структура, повнота, широта і ступінь оновлення асортименту.

На основі показників якості і показників економічної ефективності сервісної діяльності проводиться інтегральна оцінка рівня сервісу.

Аналіз ефективності сервісної діяльності і інтегральна оцінка рівня сервісу складають основу системи контролю керівника за функціонуванням сервісної організації. Отримувані показники є індикаторами правильності дій персоналу і керівника організації, дозволяють ухвалювати своєчасні рішення, забезпечуючи усунення недоліків і підвищення ефективності діяльності сервісної організації.

2.2. Аналіз фінансової складової функціонування оздоровчого центру

В процесі формування цін на послуги оздоровчого центру можливе використання двох моделей:

орієнтація на конкурентів;

метод споживчої вартості.

При формуванні ринку оздоровчих послуг, ціни на послуги найчастіше встановлюються залежно від готовності споживача заплатити за послугу. Тому фітнес-центр "ТЕТРА" на початку своєї діяльності встановлював ціни, виходячи з кредитоспроможності своїх споживачів. Другий фітнес-центр, що вийшов на ринок, встановлював ціни з урахуванням кредитоспроможності споживачів і цін на послуги "ТЕТРА", який позиціонував себе як супер-елітний центр.

В основі утворення цін на головну послугу — абонемент — лежить принцип орієнтації на конкурентів, а у формуванні цін на інші послуги — метод споживчої вартості.

Теоретично можливо і використання третьої моделі — "собівартість + прибуток", але практично ця модель не застосовується, оскільки ринок ще не насичений.

Доходи оздоровчого центру складаються з надходжень від продажу основних і додаткових послуг (табл.2.2.).

Таблиця 2.1.

Надходження грошових коштів в середньому в місяць
(кластер функціонування 2020 рік)

Послуга	Пріоритет
Продаж абонементів	Основна
Продаж послуг тренерів	Додаткова
Оренда тенісного корту	Додаткова
Продажі бару і кафе	Додаткова
Продажі в магазині	Додаткова
Масаж	Додаткова
Послуги нутріціолога	Додаткова
Солярій	Додаткова

Витратно-фінансова особливість функціонування оздоровчого центру «AURA» полягає в тому, що основні витрати є фіксованими — витрати на зміст приміщення і комунальні платежі, оренду приміщення, заробітну плату персоналу. Тому досягнення критичної точки рентабельності означає, що кожна зароблена гривня понад встановлену точку рентабельності означає прямий дохід.

Основними складовими витрат є заробітна плата персоналу, оренда приміщення, вартість залучення капіталу і витрати на маркетинг.

Таким чином, ефективне функціонування оздоровчого центру «Клуб спортивних задовольень «AURA» в сучасних умовах забезпечується за рахунок правильно побудованої системи адміністрування і обліку економіко-адміністративних особливостей підприємницької діяльності в області фітнеса, шейпінга, калланетики, що включає наступні основні напрями:

1. Аналіз ринку, розробка маркетингової стратегії.
2. Організаційна структура і взаємодія структурних підрозділів.
3. Реінжинірінг діяльності.
4. Інновації і якість послуг.
5. Диверсифікація і диференціація.

2.3. Управління якістю та стратегія розвитку послуг оздоровчого бізнесу

Ступінь задоволення споживача послугою залежить від якості обслуговування, виконання і результату послуги.

Якість послуги — це сукупність характеристик послуги, що визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

Якість послуги багато в чому залежить від якості обслуговування споживачів.

Якість обслуговування — це сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, що забезпечують задоволення встановлених або передбачуваних потреб споживача.

Послуги надаються споживачеві на підставі підряду (для матеріальних послуг) і договору надання послуг (для соціально-культурних послуг) між споживачем і виконавцем послуги. Якість послуг можна оцінити по дотриманню умов договору (номенклатура виконуваних робіт, терміни, вимоги до якості робіт).

Всі пропоновані послуги повинні відповідати нормативним і технічним вимогам, вимогам безпеки, виконавець послуг зобов'язаний дотримувати встановлені в державних стандартах, технічних регламентних, санітарних, протипожежних правилах і інших нормативних документах обов'язкові вимоги до якості послуг, їх безпеки для життя, здоров'я людей, навколишнього середовища і майна.

Якість послуг визначається їх споживчими властивостями і є складнішою категорією, ніж якість товарів, оскільки споживач сприймає не тільки результат послуги, але і у ряді випадків є учасником її надання. Крім того, більшість товарів є типовими і розраховані на стандартні умови споживання,

послуги ж виявляються індивідуально з урахуванням персональної ситуації споживача.

Властивість послуги (обслуговування) — це об'єктивна особливість послуги (обслуговування), яка виявляється при її наданні і споживанні.

Якість послуг і обслуговування характеризується показниками якості.

Показник якості послуги (обслуговування) — це кількісна характеристика одного або декількох властивостей послуги (обслуговування), складових її (його) якості.

Показники якості послуг використовуються:

- при формуванні номенклатур показників якості в стандартах і технічних регламентах для конкретних груп (видів) однорідних послуг, процесів надання послуг, сервісних підприємств, персоналу і системи управління якістю;
- при розробці правив і рекомендацій за оцінкою відповідності послуг (процесу надання послуги, сервісного підприємства і персоналу), стандартів, інструкцій (методики) по вимірюванню (контролю, оцінці) параметрів і їх метрологічному забезпеченню;
- при розробці правил маркіровки, упаковки, транспортування і зберігання результатів послуги;
- при розробці правил експлуатації, ремонту, пред'явлення рекамацій на результати послуги і (у частині рекамацій) на процес надання послуги.

Крім того, показники якості використовуються при складанні номенклатури показників якості в контрактах (договорах).

Основною функцією показників якості є забезпечення контролю якості послуг, обслуговування, роботи персоналу підприємства і так далі. На основі показників якості проводиться контроль і оцінка якості.

Якість виконання послуги залежить від професійної майстерності виконавця послуги.

Якість результату послуги залежить від матеріалів і сировини, використовуваних у виробничому процесі, досконалості технології надання послуги, майстерності фахівців, обслуговуючих споживачів, і професіоналізму майстрів-технологів. Якість результату матеріальних послуг з ремонту і виготовлення виробів, послуг хімчистки і фарбування виробів можна оцінити розрахунковими методами на основі показників якості відремонтованих, забарвлених або виготовлених виробів. Якість результату виконання інших видів послуг кількісно оцінити скрутно. Оцінка може носити суб'єктивний і недостовірний характер. Можливе проведення оцінки економічної ефективності результату послуг.

Номенклатура показників якості послуг складається з декількох груп показників: показників призначення, безпеки, надійності, професійного рівня персоналу, соціального призначення, естетичних показників і показників інформативності.

При оцінці рівня якості послуг необхідно враховувати також економічні показники, що характеризують вартість послуги, витрати на її розробку і надання.

Показники призначення послуги характеризують властивості послуги, що визначають якість виконання функцій, для яких вона призначена.

Показники призначення підрозділяються на чотири підгрупи:

- 1) показники застосування;
- 2) показники сумісності;
- 3) показники підприємства;
- 4) специфічні показники, характерні для окремих видів послуг.

Показники надійності характеризують властивості надійності і стійкості до зовнішніх дій результату послуги, перешкодозахисної результату і процесу надання послуги, надійності надання послуги споживачеві.

Показники надійності послуг визначаються здатністю сервісної організації виконати послугу і гарантувати споживачеві збереження результату

послуги (працездатності відремонтованого або зробленого на замовлення товару) у встановлених параметрах в певних межах, відповідних заданим режимам і умовам використання, технічного обслуговування, зберігання і транспортування.

Показники надійності підрозділяються на чотири підгрупи:

- 1) надійність результату послуги;
- 2) стійкість результату послуги до зовнішніх дій;
- 3) помехозахищеність;
- 4) надійність надання послуги.

Показники надійності результату послуги відображають виконання (збереження) ним своїх функцій. Ці показники можуть виражатися у вигляді кількісних значень комплексних показників надійності продукції і/або одиничних показників її безвідмовності, довговічності, ремонтпригодності і збереженості.

Показники стійкості результату послуги до зовнішніх дій відображають забезпечення (збереження) працездатності при дії і/або після дії об'єктів, що сполучаються, і природного середовища, зокрема:

- механічних дій (вібраційних, ударних, таких, що скручують, вітрових і т. п.);
- кліматичних дій (коливань температури, вологості і атмосферного тиску, сонячної радіації, атмосферних опадів, соляного туману, пилу, води і т. п.);
- спеціальних дій (біологічних, радіаційних, хімічних, зокрема агресивних газів, миючих засобів, палив, масел і т. п., електромагнітних полів, засобів дезактивації, дегазації, дезинфекції і т. п.).

Показники перешкодзахисної відображають ступінь забезпечення (збереження) своїх функцій (властивостей) при дії перешкод і ступінь дії на навколишнє середовище перешкод від електромагнітних і іонізуючих випромінювань в результаті послуги або в процесі її надання.

Показники надійності надання послуги споживачеві відображають своєчасність і точність виконання замовлення (заявки) по таких параметрах, як терміни, об'єми, номенклатура і позиції договору (контракту).

Своєчасність надання — також важливий показник якості і

конкурентоспроможності послуги.

Деякі послуги володіють споживною цінністю тільки в певний момент часу.

Цінність результату послуги може знижуватися. Наприклад, стрижка волосся дає споживачеві ефект, який триває декілька тижнів, протягом яких вигода зменшується в часі.

Цінність соціально-культурних послуг сприймається споживачем тільки у момент їх надання. Результат соціально-культурних послуг не зберігається в матеріальній формі і залишається лише у вигляді спогадів про приємно проведений час або виявляється у відновленні фізіологічного або психологічного стану організму людини.

Показники професійного рівня персоналу підприємства (виконавця послуг) включають три підгрупи:

- рівень професійної підготовки і кваліфікацій, зокрема теоретичні знання і уміння застосовувати їх на практиці;
- здібність до керівництва (для керівників підприємств, менеджерів, метрдотелів і ін.);
- знання і дотримання професійної етики поведінки.

Показники рівня професійної підготовки і кваліфікації персоналу включають оцінку наступних параметрів:

- рівень (рейтинг) учбового закладу;
- загальна і профілююча підготовка персоналу (відсутність спеціальної підготовки, підготовка в об'ємі професійно-технічного училища, технікуму, вузу, послевузовське і додаткова освіта);
- загальні навички (категорія, клас, стаж роботи) і навички виконання
- складних робіт, зокрема за наслідками участі в яких-небудь конкурсах професійної майстерності;
- знання і дотримання вимог керівних документів, що стосуються професійної
- діяльності, зокрема по дотриманню вимог санітарії, особистої гігієни і гігієни робочого місця;
- пожежною і інших видів безпеки, правил охорони праці;
- нормативних документів на послуги.

Показники здібності до керівництва включають оцінку наступних параметрів:

- знання і дотримання трудового законодавства, галузевих керівних документів, що стосуються професійної діяльності;
- уміння організувати роботу персоналу, забезпечити ефективний контроль за дотриманням ним своїх обов'язків і контроль за реалізацією має рацію;
- знання і дотримання законодавства і керівних документів в економічній, фінансовій і бухгалтерській сферах;
- уміння забезпечити доброзичливу атмосферу на підприємстві, своєчасне і якісне обслуговування споживачів пріоритетних категорій, правильне використання засобів протипожежної і інших видів захисту і сигналізації, чітку евакуацію споживачів або надання ним необхідній допомозі при екстремальних ситуаціях.

Показники знання і дотримання професійної етики поведінки відображають:

- індивідуальні властивості, до числа яких входять етичність, доброзичливість, ввічливість, контактність, комунікабельність і т. п., а також зовнішні дані;
- уважність і запобігливість у відносинах із споживачами в межах своїх посадових обов'язків;
- уміння створити атмосферу гостинності, уміння проявляти терпіння, витримку і володіння здатністю уникати конфліктних ситуацій.

Окрім вищеперерахованих показників якості послуг, можуть встановлюватися показники соціального призначення, естетичні показники і показники інформативності.

Показники соціального призначення послуг:

- соціальна адресність послуг;
- забезпеченість населення послугами даного вигляду;
- відповідність рівня якості послуги роздрібній ціні.

Соціальна адресність послуг, тобто відповідність послуг вимогам різних соціальних груп споживачів;

- зокрема інвалідів, враховується при проектуванні будівель і приміщень сервісної організації, встановленні режиму роботи, виборі методу обслуговування, формуванні асортименту і ін.

Наприклад, послуги роздрібної торгівлі з продажу товарів, залежно від типу і вартості товарів, що реалізуються, мають різну соціальну адресність. Магазины, що реалізують дорогі товари престижних марок, задовольняють соціальні потреби матеріально забезпечених споживачів (потреба в певному статусі), магазини для ветеранів і магазини економічного класу, що реалізують товари по низьких цінах, призначені для задоволення потреб в товарах повсякденного попиту по доступних цінах; магазини «Second hand» для людей задовольняють їх потребу в товарах при низькому сервісному обслуговуванні, а також суспільну потребу в підтримці соціально незахищених верств населення.

Кількісно показники соціальної адресності не вимірюються.

Естетичні показники послуг включають гармонійність, відповідність вимогам моди і стилю, цілісність композиції і художню виразність:

- архітектурно-планувальних вирішень приміщень організації, інтер'єру залу обслуговування, фасаду будівлі, вивісок, вітрин, викладення товарів на торговому устаткуванні;

- робочого місця і зовнішнього вигляду обслуговуючого персоналу, виконання рекламних матеріалів, фірмових знаків і покажчиків, супровідній документації і др.;

- сервіровки столів в залах організацій громадського харчування, оформлення і подачі кулінарної продукції;

- виробів, що виконуються по індивідуальних замовленнях споживачів;

- сценарію обслуговування.

Естетичні властивості послуг повинні відповідати фірмовому стилю сервісної організації.

Оформлення приміщень сервісних організацій припускає використання різних художньо-виразних засобів, меблів і ін.

Оформлення фасаду будівлі включає вітрини і вивіску. Для оформлення вивіски використовуються світло, колір, графічні і текстові зображення.

Розташування вивіски може бути вертикальним або горизонтальним.

Естетичне оформлення формує атмосферу контактної зони. Колір меблів (робочого столу) і устаткування повинен поєднуватися із загальним фоном приміщення.

Зовнішній вигляд фахівця з сервісу є елементом, що формує середовище контактної зони і враження споживача, створює довірче відношення до фахівця з сервісу. Зовнішній вигляд фахівців з сервісу складається з одягу, взуття, зачіски, косметики, постави, міміки, жестів, манери поведінки і так далі. Модель і колірне вирішення уніформи залежать від виду організації і послуг, що надаються.

Естетичне оформлення сервісної організації повинне відповідати вимогам Правил побутового обслуговування населення в Україні і іншим нормативним документам.

Показники інформативності послуг. Інформативність послуг характеризується:

- наявністю необхідної достовірної інформації про асортимент послуг, виконавця, правила і умови надання послуг, зокрема про правила надання послуг і права покупців;
- відповідністю персоналу своєму професійному призначенню, зокрема компетентності і здатності надати покупцям потрібну інформацію.

Вимоги до інформативності послуг відбиваються в нормативних документах України. Згідно Правилам побутового обслуговування населення сервісна організація (виконавець зобов'язана довести до споживача фірмове найменування своєї організації, місце її знаходження, юридичну адресу, тип, клас і режим роботи. Зазвичай вказана інформація розміщується на вивісці. Сервісна організація (виконавець) зобов'язана надати споживачеві інформацію про державну реєстрацію з вказівкою найменування органу, що зареєстрував його. Якщо вид діяльності, здійснюваної виконавцем, підлягає ліцензуванню, споживачеві повинна бути надана інформація про номер ліцензії, термін її дії, а також про орган, що видав ліцензію.

Сервісна організація (виконавець) зобов'язана своєчасно надавати споживачеві необхідну і достовірну інформацію про послуги (роботах), яка в

обов'язковому порядку повинна містити:

- перелік послуг (виконуваних робіт), що надаються, і форм їх надання;
- позначення стандартів, обов'язковим вимогам яких повинні відповідати послуги (роботи);
- терміни надання послуг (виконання робіт);
- гарантійні терміни, якщо вони встановлені федеральними законами, іншими правовими актами України або договоримо, або передбачені звичаєм ділового обороту;
- ціни на послуги (виконувані роботи), що надаються, а також на використовувані при цьому матеріали, запасні частини і фурнітуру виконавця (позначені на їх зразках) і відомості про порядок і форму оплати;
- зведення про підтвердження відповідності послуг (робіт) встановленим вимогам (номер сертифікату відповідності, термін його дії, орган, що його видав, або реєстраційний номер декларації про відповідність, термін її дії, найменування виконавця, що прийняв декларацію, і орган, що її зареєстрував).

Для ознайомлення споживачеві повинні бути представлені:

Правила надання послуг;

адреса і телефон підрозділу по захисту прав споживачів органу місцевого самоврядування, якщо такий підрозділ є;

зразки договорів (квитанцій, інших документів.) про надання послуг (виконанні робіт).

Учені в різних країнах займаються питаннями виділення чинників, що визначають якість послуг. Облік цих основних чинників, що визначають якість послуг, є першорядним завданням сервісних організацій, оскільки від цього залежить їх розвиток і фінансовий стан (рис.2.3.).



Рис.2.3. Показники якості послуг оздоровчого бізнесу

Закон України від 27 грудня 2019 р. № 184-ФЗ "Про технічне регулювання" визначив нові завдання по стандартизації показників якості послуг. Істотна роль в забезпеченні якості відводиться організаціям і професійним об'єднанням, таким як Асоціація організацій сфери послуг. Актуальним напрямом робіт в області підвищення якості послуг є організація надання активній інформації споживачам про якість послуг, впровадження порядку класифікації послуг, по категоріях якості.

Для вирішення цієї проблеми найбільш важливими є наступні завдання:

- уточнення об'єктів технічного регулювання;
- створення і впровадження системи добровільної сертифікації і класифікації організацій сервісного обслуговування;
- створення через стандартизацію і сертифікацію умов для добросовісної конкуренції підприємців і підвищення інформованості споживачів про якість послуг.

Показники якості послуг відбиваються в нормативних документах:

стандартах вигляду "Номенклатура показників якості" для конкретної групи (вигляду) однорідних послуг, стандартах на послуги, процес обслуговування (надання послуги) підприємства сфери послуг, стандартах виду "Вимоги до обслуговуючого персоналу" для різних видів послуг, документах системи управління якістю, правилах, методиках і рекомендаціях за оцінкою відповідності послуг і процесу обслуговування (надання послуги) підприємства і атестації персоналу.

По цілях застосування методи контролю і оцінки якості послуг підрозділяються на три групи:

- 1) визначення відповідності якості послуг вимогам нормативної документації — при формуванні стандартів на послуги, оцінці відповідності послуг і систем якості;
- 2) встановлення чинників (умов), сприяючих досягненню необхідного рівня якості послуг, — при управлінні якістю;
- 3) порівняльна оцінка (ранжирування) якості виконання однакових послуг різними підприємствами.

По фізико-статистическим ознаках і процедурах методи контролю і оцінки показників якості послуг підрозділяють на п'ять груп:

інструментальний — у вигляді результату відповідних вимірювань;

органолептичний — через реакцію органів чуття контролера. Результат оцінки може носити якісний (альтернативна або градаційна оцінка) або кількісний характер;

модельно -розрахунковий — з використанням залежності оцінюваного показника якості від показників, визначуваних іншими методами (детермінований) або моделюванням випадкового процесу формування показників якості (стохастичний);

експертний — на основі аналізу думок (якісних і кількісних оцінок) експертів;

5) соціологічний — проведення соціологічних досліджень і аналізу отриманих даних.

Методи формування результатів контролю і оцінки показників якості підприємств оздоровчого бізнесу підрозділяють на дві групи:

1) визначення відмінностей одиничних показників якості: детермінованій різниці значень або миттєвої різниці; різниці статистичних характеристик (математичне очікування, дисперсія); різниці прогнозних значень показника на певний момент часу або різниці швидкостей зміни (тренда) математичного очікування цього показника.

Ці методи використовують при всіх способах набуття значень показників якості, окрім апологічних обстежень.

2) формування узагальнених показників:

- метод кваліметрії — з використанням зваженого підсумовування одиничних показників визначенням "вагів" експертним шляхом;
- метод вибору визначального показника, відповідність якого встановленим вимогам є головною умовою визнання послуги якісною, невеликі відхилення значень інших показників визнаються неістотними.

Визначальним показником рекомендується приймати показник безпеки;

- метод вибору як визначальний показник з найбільшою швидкістю зміни.

Ці групи методів використовують при всіх способах набуття значень показників якості [45].

В умовах ринкових відносин зберігається актуальність планування діяльності підприємства. Планомірний розвиток економіки знижується як розвиток, відповідний завданням, поставленим органом управління. І в цьому сенсі планування є найважливішою функцією управління, а планомірність властива економіці взагалі, незалежно від способу виробництва, суспільно-економічної системи.

Планування - закономірний результат пошуку людським суспільством найбільш раціональних і ефективних інструментів і способів свого історичного розвитку і виживання.

Планування виробничої і комерційної діяльності необхідне для всіх організаційно-правових форм підприємств. Діяльність підприємства без плану є реакція на події, що здійснюються, діяльність на основі плану - реакція на явища, що передбачаються і заплановані. Говорять, що «власник підприємства, який невдало планує, планує невдачу».

Найбільш досконалою формою планування в умовах ринку є бізнес-планування. Бізнес-план - це цільовий програмний документ, що є системою розрахунків, техніко-економічних обґрунтувань, сукупність економічних показників, опис заходів і дій, присвячених реалізації основної мети підприємницької діяльності, - отримання максимального прибутку від неї.

Таким чином, бізнес-планом є модель діяльності підприємства, яка використовує всі елементи традиційного планування стосовно категорій ринкової економіки - бізнесу, конкурентної боротьби, діяльності маркетингових служб, комерційного ризику, стратегії беззбиткової і необхідного рівня рентабельності.

Грамотно розроблений бізнес-план, дозволяє ефективно розвивати підприємницьку діяльність, привертати інвесторів, партнерів і кредитні ресурси; використовується для підвищення ефективності управління підприємством і прогнозування діяльності. У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом, використовуваним у всіх сферах підприємництва. У нашій країні необхідність складання бізнес-планів усвідомлена на державному рівні, і в даний час він все частіше стає продуктом внутрішньої управлінської діяльності, який необхідний для вирішення багатьох питань функціонування підприємства, як правило не пов'язаних із залученням зовнішніх інвестицій. Бізнес-план - це документ, що постійно діє, до якого вносяться зміни і доповнення, пов'язані із змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства. Світовий досвід свідчить, що бізнес-план - документ загальноприйнятий в більшості країн з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні поняття «бізнес-план» з'явилося на початку 90-х років і з тих пір пройшло своєрідну еволюцію: спочатку бізнес-план розглядався лише як інструмент, що дозволяє привернути іноземні інвестиції; на сьогоднішній день же необхідність складання бізнес-планів усвідомлена на державному рівні і використовується для обґрунтування діяльності всіх підприємницьких структур[35].

У відповідності з метою перед нами постають наступні завдання:

- вивчити теоретичні аспекти формування бізнес-плану підприємства по наданню послуг оздоровчого бізнесу;

- розробити бізнес-план підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство, що надає послуги фітнесу і спа в центральному районі міста Харків. Предмет дослідження - фінансово-господарська діяльність підприємства.

Проект розроблений для створення підприємства, що надає послуги оздоровчого центра. Мета проекту - отримання прибутку. Це комерційна організація. Фундувалося суспільство з обмеженою відповідальністю одним засновником. Засновник для організації діяльності підприємства вносить власні засоби у розмірі 11 млн грн.

Бізнес-план підготовлений на інтервал в три роки.

Чисельність працівників складе 12 чоловік.

Необхідну виробничу площу ми орендуємо.

В даний час ринок оздоровчих послуг розвивається достатньо високими темпами у зв'язку з тим, що здоров'я і краса стали невід'ємною частиною життя будь-якої сім'ї.

Наша компанія націлена на надання середнього класу послуг в своїй мікрорайоні.

В даний час на ринку послуг фітнесу багато крупних компаній, які пропонують саму різну якість послуг.

Основною стратегією конкурентоспроможності проекрованої фірми буде комплексна стратегія по зниженню цін, підвищенню якості і рівня обслуговування з метою проникнення на ринок і розширення об'єму надання послуг.

1. Опис підприємства і галузі

Нами планується створення нового підприємства, що займається наданням послуг фітнесу.

Попит на послуги оздоровчих спортивних центрів в крупних містах України перевищує пропозицію. Вхід на цей ринок поки що відкритий достатньо широко. Але вхідний квиток коштує круглу суму - за київськими розцінками, від 100 до 200 у.о. на квадратний метр клубної площі.

Кількість охочих залучитися до здорового способу життя виявилось величезним. За словами Марини Васильцової - виконавчого директора по маркетингу і рекламі столичної компанії World Class, - в її першому фітнес-клубе навіть існував так званий «лист очікування». Клубна карта на рік коштувала 12500грн.. І, не дивлячись на це, люди займали чергу, щоб позайматися з тренером на імпортних тренажерах. Це було таким же символом життєвого успіху, як нова іномарка або мобільний телефон.

В даний час попит на ринку фітнес-услуг як і раніше перевищує пропозицію. Тому тільки за останній рік з'явилося близько десяти крупних центрів і безліч дрібних.

До речі, процес масового відкриття фітнес-клубов йде не тільки в столиці, але і в регіонах.

При цьому більшість приїжджає з різних регіональних центрів.

Так склалося, що фітнес-клубами в Україні прийнято іменувати і крупні центри, що розміщуються на величезних площах, - більше 1000 кв. м, і маленькі стометрові тренажерні зали, що прийшли на зміну «гойдалкам». Технології ведення бізнесу і рівень прибутку в клубах різного формату відрізняються дуже істотно. Якщо провести аналогію з торгівлею, то крупний центр - це супермаркет, де клієнтам пропонується широкий асортимент високоякісних продуктів і послуг, а маленький зал - магазинчик біля будинку, де в принципі можна щось купити, але вибирати при цьому не доводиться.

Від формату фітнес-клуба безпосередньо залежить ціна на послуги. Де-небудь в спальному районі позайматися в тренажерному залі можна і за 100 рублів. При заняттях три рази на тиждень в рік це обходиться клієнтові в \$500. А в крупному фітнес-центре річне членство, що передбачає відвідини

Елітні клуби, де річна карта коштує \$2500-4000, займають невелику частину столичного ринку, порядку 10%. А основна частка доводиться на клуби середнього рівня - ті, де річна карта коштує \$1000-1500.

У всіх фітнес-клубах постійно ведеться боротьба за постійних клієнтів, оскільки саме вони приносять основний дохід.

Найвигідніше, коли клієнт купує картку члена клубу з тривалим терміном дії - рік або полгоду. До речі, в елітних клубах, які відвідують забезпечені люди, краще за всіх продаються річні карти. Для людей з меншим достатком відразу заплатити \$1000-2000 буває скрутно. Тому вони зазвичай купують піврічні карти або карти на три місяці, хоча дві піврічні карти в сукупності стоять на 20-40% дорожче, ніж одна річна. І нарешті, в зовсім дешевих клубах багато клієнтів вважають за краще оплачувати кожне тренування окремо.

Долі, які в загальному об'ємі займають прибуток від продажу членських карт і прибуток за надання додаткових послуг, залежать від статусу клубу. Чим він престижніший, тим вище рівень платоспроможності відвідуючих його клієнтів. Забезпечені громадяни готові витратити гроші в пани, солярії або салоні краси. Тоді як для малозабезпечених любителів фітнеса головне - сплатити тренування.

При грамотній організації справи прибуток від продажу клубних карт може складати 70%, а від продажу додаткових послуг - 30%.

Важлива складова успіху оздоровчого клубу - кваліфікований фітнес-персонал. У хорошому клубі в кожному тренажерному залі постійно присутній тренер, готовий безкоштовно відповісти на будь-яке питання клієнта. Всі тренери мають спортивну освіту, багато хто є спортсменами, що діють. Періодично вони проходять атестацію, підтверджуючи свої знання в області сучасного фітнеса.

У невеликих тренажерних залах місцевого значення ситуація інша. Тренер може з'являтися там час від часу, розробляючи індивідуальну програму тренувань для клієнта, але не присутній при всіх заняттях.

Організаційно-правова форма організованого підприємства - суспільство з

Вибір місце розташування обумовлений тим, що значна частина споживачів послуг є молоді люди. У мікрорайоні нами буде створена можливість отримувати якісні послуги е далеко від будинку. Оскільки основні конкуренти підприємства знаходяться в центрі.

Фітнес центр - це не просто спортивний клуб, це клуб бізнес класу для людей, що цінують комфорт, професіоналізм і висококласний сервіс. Наш девіз - фітнес в маси!

Для того, щоб переконатися в користі занять, наш спортклуб можна відвідати з

У розпорядженні прекрасний тренажерний зал 150 кв.м, де представлено устаткування, розроблене на основі останніх досягнень в області тренажерної техніки. Укріпити серцево-судинну систему допоможе кардіотренувальна лінія Matrix.

Є всі силові тренажерні пристрої для опрацювання різних м'язових груп: вбудовані, з вільною і власною вагою.

Тренувальні заняття силового характеру сприяють не тільки розвитку силових якостей, але і корекції фігури, наприклад набору м'язової маси і збільшенню м'язових об'ємів, створенню м'язового рельєфу, зміцненню скелетних м'язів і підтримці їх тону.

Призначення кардіотренувальна достатньо широко. Їх використовують для розминки перед силовим тренуванням, зміцнення серцево-судинної системи, зниження ваги і збільшення м'язової витривалості.

- бігові доріжки
- еліптичні тренажер
- вертикальний велотренажер
- горизонтальний велотренажер

Фітнес, заняття аеробів

Центр пропонує більше 20 видів фітнеса:

- Силові заняття для просунутого рівня підготовки (Тае-бо, Body sculpt, Power Party, ABL, Fit-ball)
- Заняття для початківців (Step, Callanetic, Tubs Flex, Bums Flex)
- Танцювальні заняття (Belly Dance, Latino, Fire-dance - сучасні клубні танці)
- Дитячі програми (Kids Dance, ЛФК)

3. Оцінка конкурентів і маркетинг

В даний час на ринку слуг в місті Харкові працюють більше п'ятдесяти фірм, які надають фітнес-услуги. Це і дрібні і достатньо великі фірми. Відмети, що

конкуренція між цими фірмами дуже висока. Тому необхідно приділяти компанії заходам в області маркетингу з метою завоювання свого місця на ринку.

Для оцінки порівняльних переваг фірм-конкурентів можна використовувати метод сегментації ринків по основних конкурентах.

Цю інформацію зручно представити у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.3, приведена вище була отримана шляхом узагальнення думок трьох експертів. Кожен чинник в таблиці отримав оцінку від 0 (найбільш слабкі позиції) до 5 (домінуючі позиції). Оцінки проставлялися в кожному із стовпців таблиці, а потім підсумовуються. При цьому під кожним балом даний короткий опис, обґрунтування такої оцінки.

Таблиця 2.4.

**Матриця порівняння конкурентних переваг основних гравців ринку
фітнеса і нашій фірми**

Чинники конкурентоспроможності	ТОВ «Сила і краса»	Головні конкуренти			
		Нова планета	Wordclass	Європа	
Якість	5 Високе, тренування вищою освітою, додатковими курсами, досвідчені	5 високе	5 високе	5 високе	
Асортимент послуг	3 Невелика кількість послуг, основні програми	4 Значна кількість послуг	5 Величезний спектр послуг	3 Невелика кількість послуг	
Рівень обслуговування	5 високий	4 середній	5 високий	4 середній	
Ціна	5 Прийнятна в співвідношенні ціна - якість	4 Трохи завищена	3 Дуже висока	5 прийнятна співвідношення ціна/якість	
Реклама	5 Планується активна рекламна кампанія	4 Практично відсутній	5 активна рекламна кампанія	3 Практично відсутній	
Підготовка персоналу	4 високе	4 високе	5 високе	4 високе	
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	27	25	28	24	

Недоліки нашої фірми - відсутність репутації і іміджу у споживачів, відсутність інформації про нас на ринку.

Основною стратегією конкурентоспроможності проектованої фірми буде комплексна стратегія по зниженню цін, підвищенню якості і підвищенні рівня обслуговування з метою проникнення на ринок і розширенню об'єму продажів.

Всі представлені в таблиці 2.4. фірми є достатньо конкурентоздатними і мають вагу на ринку, тому потрібні зусилля для конкуренції з даними фірмами.

Головною метою проектованого підприємства є проникнення на ринок і подальше розширення ринкової частки. У більшій частині підприємство орієнтується на жителів північної частини міста. Головною стратегією підприємства повинна стати комплексна стратегія за поданням послуг вищої якості і нижчим цінам, а також розширення асортименту послуг. Виходячи з цього, стратегією маркетингу обирається стратегія розширення попиту за рахунок стимулювання об'єму продажів, цінової політики і нецінових чинників конкурентної боротьби, створення позитивного іміджу фірми.

Головними конкурентними перевагами даного проекту є: використання нового високопродуктивного устаткування, яке дозволить підвищити якість і понизити вартість послуг, що надаються; високопрофесійного тренерського складу; введення системи накопичувальних знижок і індивідуального підходу до потреб кожного клієнта.

При розробці стратегії ціноутворення на спортивно-оздоровчі послуги, що надаються, повинна враховуватися безліч чинників, основними з яких є:

- різноманітність і якість основних (різні форми рухової активності) і супутніх (фізіотерапевтичні процедури, рекомендації по живленню і способу життя, обстеження функціональної підготовленості що займаються, косметичні процедури і так далі) послуг;
- стан матеріальної бази фітнесс-центра - залів, басейну, душових, тренажерів і інше устаткування, наявність сауни, солярію, масажних кабінетів,

наявність дитячої кімнати, перукарні, кафе або бару і т.д.;

- кваліфікація викладачів-інструкторів і інших фахівців - лікарів, адміністраторів і др.;
- особливості контингенту що займаються - приналежність до одного або різних соціальним шарам, вікові і статеві особливості, освітній і загальнокультурний рівень, професійні інтереси і т.д.;
- наявність попиту на спортивно-оздоровчі послуги, конкуренція на ринку цих послуг, платоспроможність населення.

При розрахунку вартості фізкультурно-оздоровчих послуг і встановленні ціни на них слід мати на увазі, що їх розмір залежить також від того, яка організація пропонує ці послуги - державна (муніципальна), суспільна або комерційна і які цілі ставлять вони, пропонуючи свої послуги. Тобто мова йде про призначенні установи, бо воно має колосальний вплив на процес ціноутворення. Як правило, муніципальні та і суспільні фітнес-центри або клуби, залежно від завдань, які вони вирішують, пропонують або безкоштовні послуги, або із знижкою або за мінімальну плату, або за повну вартість. Такі оздоровчі установи мають гнучку цінову шкалу для різних груп населення.

Комерційний або приватний фітнес - центр, клуб вирішує свої завдання або ухваленням своїх клієнтів в члени центру /клубу/ (вступний або річний членський внесок) або продажем абонементів, ціни на яких також варіюються.

Виходячи з аналізу ринку збуту нами зроблений прогноз об'єму продажів. Прогноз об'єму продажів нами проведений експертним шляхом, тобто на основі експертного дослідження ринку.

Витрати на маркетинг планується фінансувати за рахунок собівартості (більше 150 тис. грн. щорічно) і за рахунок фонду розвитку виробництва (5% від щорічних відрахувань). Отже, нами проведений аналіз зовнішнього середовища і розроблені заходи щодо виходу підприємства на ринок. Далі проведемо планування внутрішнього середовища підприємства.

4. План виробництва

Для реалізації проекту нами буде викуплено приміщення на першому поверсі в 100 кв.м., вартістю 5 млн крб., терміном служби в 30 років.

Амортизація вважається лінійним методом (таблиця 2.5.)

Таблиця 2.5.

Розрахунку вартості основних засобів і амортизації

Показник	Вартість тис. грн.	Термін служби	Сума амортизації в місяць, тис. грн.	
Будівля	5000	40	10,42	
Ремонт	1000	13	6,41	
Устаткування	2000	15	11,11	
Витратні матеріали	500	2	20,83	
Разом	8500		48,77	

Заробітна плата і страхові внески розраховані в організаційному плані

5. Організаційний план

Найбільш прийнятною організаційною формою підприємства для даного проекту є Товариство з обмеженою відповідальністю. Надалі в цілях морального і матеріального стимулювання працівників планується перетворення підприємства в Закрите акціонерне товариство.

Засновниками Товариства з обмеженою відповідальністю, відповідно до засновницького договору виступає Карпова Л.В. - 100% від суми в статутному капіталі.

Сума статутного капіталу складає 11 млн. грн.

Повноваження засновницьких зборів і директора Товариства визначаються статутом. (у таблиці 2.6. представлений штатний розклад підприємства)

Таблиця 2.6.

Штатний розклад персоналу

Категорія персоналу	Кількість чоловік	Заробітна плата в місяць всього, тис. грн..	Заробітна плата в рік	
Генеральний директор	1	8	240	
Бухгалтер	1	6	72	
Касир-бухгалтер	1	3,5	120	
Адміністратор	2	8	360	
Тренера	6	54	1080	
Прибиральниця	1	5	60	
Разом	12	84	1932	

Оскільки проектоване підприємства відноситься до сфери обслуговування, то проектується режим роботи з 7.00 до 23-00. Таким чином, відповідно до вимог ТК України режим роботи робочих встановлюється в літній період один день через два, в зимовий - день через день, без перерв. Вихідні дні встановлюються 1 січня, і один раз в полгода два вихідних дня для профілактики.

Планується система преміальних. Преміальні - змінна частина, планується у розмірі 10% від виручки від реалізації для всіх співробітників.

6. Фінансовий план

Для реалізації проекту нам необхідні засоби у розмірі 11 млн грн. Це будуть власні засоби.

Проведемо розрахунок витрат по підприємству. При цьому всі витрати нами групуються в дві групи: змінні і постійні для подальшого розрахунку точки беззбиткової.

1) змінна частина:

Витрати на заробітну плату - виділяються премії у розмірі 10% від виручки

Страхові внески - 30%.

Інші витрати - канцтовари, зв'язок і тому подібне приймаємо у розмірі 5% від суми змінних витрат.

2) постійна частина

Витрати на заробітну плату Страхові внески - 30%.

Сума амортизаційних відрахувань розрахована в таблиці

Вартість зв'язку приймаємо у розмірі 5 тис. в місяць

Сума витрат на рекламу розрахована в таблиці додатку

Інші витрати приймаються у розмірі 2% від суми постійних витрат.

Звіт про прибутки і збитки розрахований в таблиці додатку 4.

План грошових надходжень і платежів відображає рух грошових коштів і розрахунків і дозволяє оцінити ліквідність і платоспроможність проектного підприємства. Його принципова відмінність від плану грошових надходжень і платежів полягає в тому, що план руху грошових коштів враховує фактичний рух грошових коштів, що дозволяє врахувати і відстежити нерівномірне використання підприємством грошових коштів в часі (зв'язане, наприклад з термінами сплати податків, оплатою поставчань і так далі).

Звіт про рух грошових коштів представлений в таблиці додатку 5.

Далі розрахуємо беззбитковий об'єм для нашого проекту по формулі:

$$B_0 = Z_{\text{пост}} / (1 - Z_{\text{перем}}/B), \quad 2.1)$$

Дисконт розраховували по формулі

$$1/(1+r)^t, \quad (2.3.)$$

де r - ставка дисконтування, t - кількість періодів з початку реалізації проекту.

Дисконтована виручка рівна твору дисконту на виручку від реалізації. Дисконтовані витрати рівні твору дисконту на суму поточних і капітальних витрат. Чиста поточна вартість рівна різниці дисконтованої виручки і дисконтованих витрат.

За наслідками розрахунків видно, що підприємство почало отримувати позитивні доходи починаючи з 3-го року функціонування проекту.

Індекс прибутковості рівний відношенню дисконтованої виручки до дисконтованих витрат, більше одиниці, що говорить про ефективність проекту. = 4,07 року.

Видно, що ставка дисконтування при ЧДД = 0 рівна приблизно 2.

Нами даний показник розрахований за допомогою програмних засобів. Отже, можна зробити висновок про те, що проект може бути визнаний ефективним до реалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Безперечною перевагою оздоровчого центру «AURA» є його місцезнаходження самий центр міста, що забезпечує приток клієнтів з мінімальними рекламними витратами. У пішій досяжності від клубу розташовані школа і дитячий сад. Комерційний відділ клубу і спортивний зал знаходяться в одній будівлі, координуючи діяльність підприємства і економлячи час клієнтів.

Динаміка зміни об'єму реалізації послуг ТОВ «Аура» за 2020 і 2021 роки позитивна, оскільки об'єм реалізації послуг збільшився в 2021 році на 11,8 % (388,4 тис. грн.) в порівнянні з 2020 роком. Об'єм виручки виріс в 2018 в порівнянні з попередніми періодами, унаслідок чого відбувається збільшення базисного темпу зростання в порівнянні з 2020 роком. Робимо висновок про стабільне збільшення об'єму виручки за даний період. По кожному з напрямів послуг, що надаються, обсяг реалізації виріс за даний період, що пояснюється підвищенням цін на послуги і збільшенням часу роботи по кожному найменуванню, що привело до збільшення кількості клієнтів. Аналіз асортиментної структури ТОВ «Аура» показав, що споживання послуг в 2021 році в порівнянні з 2020 роком виріс, асортимент послуг, що надаються, залишився тим самим, а процентне відношення об'єму реалізації однієї послуги до підсумкового результату практично не змінилося. Проводячи аналіз, можна відзначити зміни об'ємів реалізації послуг залежно від пори року. Основний потік клієнтів спостерігається в кінці зими- початку весни, оскільки люди випробовують потребу привести фізичну підготовку в норму до літа і виглядати стрункіше.

Валовий об'єм послуг в 2021 році в порівнянні з 2020 підвищується на 17,6 %, вироблення на того, що одного працює зросло на 24,6 %, чисельність тих, що працюють в 2021 році зменшується на 1 людину.

Вплив трудових чинників в 2020 і 2021 роках: середнє число днів, відпрацьованих одним робочим в 2020 році збільшилося, тривалість робочого

дня залишилася колишньою, а середньорічна і середнедневная вироблення зросли відповідно на 22% і 17%.

Аналізуючи якість послуг, робимо вивід: темп зміни питомої ваги послуг, по яких поступили скарги в 2020 році склав 80,6 %, тоді як аналогічний показник в 2021 році складає 64,0 %. Даний результат говорить про те, що якість послуг ТОВ «Аура», що надаються, покращала.

Проводячи аналіз вартості і структури основних фондів, можна сказати, що вартість ОФ до 2020 року знизилася практично в 3 рази. Це пояснюється тим, що ОФ не оновлювалися за даний період. Сумарний знос ОФ склав 152,222 тис. грн. (63 %). Отже, не дивлячись на зниження вартості ОФ, показники ефективності досить високі. Фондовіддача склала 82,34 грн, фондоемкість- 0,01 грн, показник рентабельності ОФ- 73,7 %.

В процесі вивчення виробничих площ, з'ясувалося, що ТОВ «Аура» є 8% не використовуваних за призначенням площ, з яких можливо отримувати ще більшу валову виручку.

У складі структури оборотних коштів на кінець 2021 року найбільшу питому вагу складають матеріальні запаси і грошові8 средства- 71,8 % і 19,1 % відповідно. Коефіцієнт поточної ліквідності в 2020 році в порівнянні з 2017 роком збільшився на 6,8 і склав 8,8.

В процесі аналізу організаційної структури зроблені висновки

2. Норма керованості не порушена, зайві рівні управління відсутні;
3. Назва посад керівників відповідають їх посадовим обов'язкам;
4. Відсутність дублювання функцій в різних підрозділах.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів: у 42,1 % що працюють в ТОВ «Аура» вища освіта, у 15,7 %- неповна вища. Стаж в отрасли відповідає віку, в основному. Середній вік тих, що працюють складає 31 рік. У колективі більше працює чоловіків, чим жінок (63 %). Середнеспискова чисельність зменшилася в 2020 році зменшилася на одну людину у зв'язку з його звільненням по сімейних обставинах. Вивчивши

структуру і динаміку витрат, зроблений висновок: загальні витрати в 2021 році виросли на 6,3 % в порівнянні з 2020 роком. Причина- більший об'єм реалізації послуг в 2015 підвищення заробітної плати, витрат на оренду приміщення. Найбільш витратними статтями для ТОВ «Аура» являється заробітна плата (50,9 % від загальної структури витрат в 2020 році, 49,5 - в 2021 році), оренда приміщення і відрахування до пенсійного фонду і фонди соціального забезпечення.

По підсумку дослідження чистий прибуток ТОВ «Аура» в 2021 році збільшився на 296,4 тис. грн. (37,5%).

Аналіз асортиментної структури ТОВ «Аура» показав, що споживання послуг в 2021 році в порівнянні з 2020 роком виріс, асортимент послуг, що надаються, залишився тим самим, а процентне відношення об'єму реалізації однієї послуги до підсумкового результату практично не змінилося. Робимо висновок: необхідне збільшення об'єму послуг, що реалізуються, і розширення послуг фітнес- центру (що забезпечить збільшення доходу підприємства).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України; Закон України "Про оплату праці"; Закон України "Про відпустки" / Верховна Рада України. К.: Парламентське видавництво, 2017. 152с.
2. Абрамцова Т., Авер'янова Є., Богданов В., Василенко В., Діброва Н. Зовнішньоекономічна діяльність. Д.: ТОВ "Баланс-Клуб", 2016. 175 с.
3. Авер'янова Є., Беланова І., Василенко В., Діброва Н., Єременко І. Зовнішньоекономічна діяльність. Д.: Баланс-Клуб, 2014. 143 с.
4. Андреюк Н. В., Минчинська І. В. Планування діяльності підприємства. Ірпінь, 2015. 162 с.
5. Анцелевич Г. О., Голубєва В. О., Злуніцина Т. В., Ковалевська Л. І., Юлдашев О. Х. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. К.: МАУП, 2015. 272 с.
6. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Д.: ДДФЕІ, 2012. 585с.
7. Батенко Л. П., Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В. Є., Оберемчук В. Ф. Планування діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2015. 384 с.
8. Батченко Л. В., Дроздова Г. М., Дятлова В. В., Ткаченко О. Г., Семенова Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика сучасного менеджменту. Донецьк: Норд-Прес, 2015. 244 с.
9. Білик М.Д. Розрахункові відносини у зовнішньоекономічній діяльності підприємств: сутність та оцінка доцільності застосування різних форм розрахунків // Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 3. С.54-60.
10. Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці. К.: Кондор, 2015. 329 с.
11. Бортник О.М. Міжнародний розподіл праці та експорт-імпорт продукції // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 5. С.76-83.
12. Георгіаді Н. Г., Князь С. В. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Л.: Львівська політехніка, 2014. 196 с.
13. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства.

Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2015. 206 с.

14. Демьяненко А.Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия // Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 2. С.22-28.

15. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Знання, 2016. 462 с.

16. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 332 с.

17. Дроздова Г. М., Зякун В. В. Термінологічний словник з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Донецьк: ДонДУУ, 2006. 114 с.

18. Ескін К.Е. Тенденції та чинники змін зовнішніх товаропотоків України в період економічного піднесення // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4. С.124-128.

19. Жнякін Б. О., Краснова В. В. Економіка підприємства. Донецьк: Альфа-пресс, 2015. 160 с.

20. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. К.: Кондор, 2017. 168с.

21. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність". К.: Видавничий дім "ІнЮре", 2014. 54с.

22. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності. К.: Держкомстат України, 2014. 146 с.

23. Кандиба А. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Аграрна наука, 2014. 506 с.

24. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Знання-Прес, 2012. 384с.

25. Козловський В. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Практикум. Вінниця: ВДТУ, 2021. 124 с.

26. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2013. 208 с.

27. Кредісов А. І., Березовенко С. М., Волошин В. В., Биков Г. М., Мазуренко В. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. К.: ВІРА-Р,

2012. 544с.

28. Кузьмін О. Є., Загородній А. Г., Гладунський В. Н., Підгородецький Я. І., Фещур Р. В. Зовнішньоекономічна діяльність. Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2013. 123с.

29. Кушнір І. В. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності. Миколаїв: Миколаївська обласна друкарня, 2014. 99 с.

30. Лазебник Л. Л., Данілов О. Д. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Ірпінь: Національна академія держ. податкової служби України, 2015. 158 с.

31. Мазаракі А. А., Юхименко В. В., Серова Л. П., Гребельник О. П., Ліпихіна Т. Д. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. К.: КНИГА, 2013. 272с.

32. Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності. К., 2013. 160с.

33. Мельник В. В., Козюк В. В. Міжнародна інвестиційна діяльність. Т.: Карт-бланш, 2013. 249с.

34. Міжнародна економічна інтеграція на початку ХХІ століття. К.: Знання України, 2014. 299с.

35. Ніньовська З. Практичні поради суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України // Юридичний журнал. 2014. № 10. С.48-52.

36. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України. К.: КНЕУ, 2013. 948 с.

37. Окремі види зовнішньоекономічних операцій // Дебет-Кредит. 2014. № 52. С.38-62.

38. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій. К.: Либідь, 2015. 720 с.

39. Світова економіка та міжнародні економічні відносини. К.: НУХТ, 2013. 19с.

40. Сонюк В. А. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. К., 2013. 30с.

41. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. К.:

Каравела, 2015. 311 с.

42. Теорія і практика сучасної економіки: Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 15-17 вересня 2004р. / З.В. Герасимчук. Черкаси: ЧДТУ, 2014. 312с.

43. Третя міжнародна науково-практична конференція молодих вчених "Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації": Ч. 1. Т.: Економічна думка, 2006. 452 с.

44. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці. Житомир: ЖДТУ, 2004. 378 с.

45. Чаюн І. О. Економіка підприємства. К.: КНТЕУ, 2015. 569 с.

46. Шевелюк Я.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації // Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 4. С.46-48.

47. Шегда А. В., Нахаба М. П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства. К.: Знання, 2016. 615 с.

48. Яковлев О. І., Устич А. О. Планування діяльності підприємства. Х.: Консум, 2015. 88 с.

49. Коренков О.В. Складові потенціалу розвитку промислового підприємства //Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна №502. - 2001. - Харків, 2001. - С.21-25.

50. Коренков О.В. Виявлення резервів трудового потенціалу як складової частини потенціалу підприємства // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна №503. 2001 Харків, 2001. С. 72- 75.

51.Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Стратегії конкуренції. Миколаєв.: Талер, 2001.-554с.

52. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания/ Учебник для начального профессионального образования. Миколаєв.: академия,2012.-208с.

53.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под ред. П.В. Шеметова.2012.312с.

54.Мунін Г.Б. Ефйективність управління товарно- матеріальними

запасами в спортивному бізнесі, Мукачево.: 2014,46с.

55.Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Спортивний бізнес: менеджмент:
Навч.посіб.для студ.вищих навч.закл. К.: 2013.346с.

56.Перар Ж. Управління фінансами з вправами. Львів.: Фінанси та
статистика, 2019. 360 с.

57.Ревуцкий Л.Д. Оцінка управлінською обліку. Мукачево, 2012. 240 с.

58.Слезингер Г.Э. Удосконалення процесів управління підприємством.
Львів:2018. 311с.

59.Скоробогата Л. Облікові технології діагностики економічного
потенціалу підприємства // Економіст. №11. 2003. С.76-78.

60.Уолш Кяран. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління
розвитком підприємства: Пер. з англ. К.: Всеуито; Наукове думка, 2001.
367 с.