

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Образій Владислав Володимирович

Науковий керівник: Харчук Т.В.
Доктор економічних наук, доцент

Рецензент: Юхно Ю. О.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 16.11.2021 р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і спорту,
професор

(підпис)

Київ – 2021

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ | 6 |
| 1.1 Сутність та принципи забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації | 6 |
| 1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації | 10 |
| 1.3. Основні заходи з розробки програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації | 16 |
| Висновки до розділу 1 | 22 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ..... | 23 |
| 2.1. Методи дослідження | 23 |
| 2.2. Організація дослідження | 24 |
| РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СПОРТИВНОГО КЛУБУ «ENERGYM» | 25 |
| 3.1. Аналіз профілю діяльності спортивного клубу «EnerGym» | 25 |
| 3.2. Оцінювання конкурентної позиції спортивного клубу «EnerGym» ... | 37 |
| Висновки до розділу 3 | 43 |
| РОЗДІЛ 4 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СПОРТИВНОГО КЛУБУ «ENERGYM» | 44 |
| 4.1. Визначення пріоритетних напрямів формування комплексної програми підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym»..... | 44 |
| Висновки до розділу 4 | 51 |
| ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ..... | 52 |
| ВИСНОВКИ | 57 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ | 60 |
| ДОДАТКИ | 60 |

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренентоспроможність є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що формує здатність фізкультурно-спортивної організації пристосовуватися до умов ринкового конкурентного середовища. Підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації – запорука підвищення конкурентоспроможності сфери фізичної культури і спорту України. Глобалізаційні перетворення, а також нові умови діяльності українських фізкультурно-спортивних організацій під час пандемії Covid-19, актуалізували проблеми, пов'язані з аналізом конкуренції і конкурентного середовища на ринку фізкультурно-спортивних послуг. Дана проблематика є багаторівневою і багатоаспектною і досліджується у різних наукових аспектах.

Фізкультурно-спортивні організації, що працюють нині у висококонкурентному середовищі, змушені формувати власну програму забезпечення конкурентоспроможності для підвищення своїх позицій на ринку.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури демонструє різноманіття підходів авторів до визначення рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та заходів щодо його підвищення. Вагомий внесок у дослідження проблеми забезпечення конкурентоспроможності організацій зроблено у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених як: Д.О. Барабась, Д.В. Вінницький, О.В. Дикий, О.С. Дуброва, С.М. Клименко, Т.В. Корякіна, А.А. Праневич, Т.Г. Пильнєва, І.В. Смолін, О.А. Хвостенко, М.Ю. Портер, Р.А. Фатхутдінов та ін. Кожним науковцем наведено власне розуміння процесів формування певного рівня конкурентоспроможності, представлено власне бачення класифікації конкурентних стратегій, програм підвищення конкурентоспроможності, методичного інструментарію для аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організацій на тому або іншому етапі розвитку. Проте, на нашу думку, висвітленню комплексного бачення процесів забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації приділено недостатньо уваги, і це визначає актуальність дослідження та потребує більш глибокого аналізу. Водночас, при формуванні програм

забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації необхідно враховувати, що цей ринок - система, що досить динамічно розвивається, причому кожний елемент даної системи також постійно і швидко змінюється.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Загалом випускна кваліфікаційна робота побудована на змістовному вивченні теоретично-методичної бази наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту з наряду теоретико-методологічних та прикладних аспектів застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті та формування потенціалу розвитку фізкультурно-спортивної організації і шляхів його покращення.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ формування програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних **завдань дослідження:**

- розкрити сутність та принципи забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації;
- розглянути основні заходи з розробки програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації;
- проаналізувати профіль діяльності спортивного клубу «EnerGym» та оцінити його конкурентні позиції на ринку;
- визначити пріоритетні напрями формування комплексної програми підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym».

Об'єкт дослідження – процес формування програми забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

Методи досліджень. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані такі методи:

1. теоретичного пізнання;
2. економічного аналізу;
3. метод побудови конкурентного профілю;
4. матричний;
5. експертних оцінок;
6. бенчмаркінговий аналіз рейтингу спортивного клубу «5А»;
7. методика «4D-брендингу».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до системного аналізу конкурентів фізкультурно-спортивної організації та методичних положень щодо розроблення програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації на базі впровадження методики «4D-брендингу» та маркетингових заходів щодо позиціонування та просування власного бренду.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні програми підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym», які дозволять фізкультурно-спортивній організації підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити частку ринку та покращити показники фінансово-господарської діяльності.

Теоретико-методичну основу кваліфікаційної роботи сформували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики конкурентоспроможності, формування програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та принципи забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації

Для дослідження конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та у подальшому розробки програми її забезпечення необхідно мати чітке розуміння поняття конкуренція та конкурентоспроможність. Конкуренція як економічне явище є водночас важливою складовою ринкового механізму, яка визначає та координує відносини суб'єктів господарювання щодо ціноутворення, обсягів пропозиції, задоволення попиту споживачів для забезпечення життєздатності та стійкості функціонування.

Конкуренція визначається у економічній літературі як:

- економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між організаціями на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців (Азоев Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.);
- змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь (Маршалл А.);
- наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його (Макконнел К.Р., Брю С.Л.).

Конкуренція є важливим фактором стимулювання господарської активності суб'єктів господарювання, збільшення розмаїття товарів і послуг, поліпшення їхньої якості, зниження витрат і стабілізації економічного зростання. Роль конкуренції у ринковій економіці проявляється в ряді функцій, які вона виконує [45, с.45]: охоплює всі зв'язки виробництва і споживання;

кооперація та погодження інтересів виробників; зниження витрат; стимулює підвищення якості продукції та послуг; формування ринкової ціни.

Реалізуючи означені та інші функції, конкуренція впливає на усі напрями діяльності організації, які у сукупності створюють передумови формування її конкурентоспроможності.

При трактуванні сутності поняття «конкурентоспроможність» та конкурентоспроможність організації» науковцями, варто звернути увагу на багатозначність та діалектичність у їхніх визначеннях (додаток А, Б).

Існують також розбіжності авторських позицій і стосовно визначення поняття конкурентоспроможності організації. Вони пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності організації та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (організація, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь - якої складової конкурентоспроможності організації: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [50].

Д. Черевко розглядає конкурентоспроможність організації як характеристику її економічного стану, що відображає здатність утримувати свою позицію на ринку відповідної продукції/послуг, забезпечуючи тим самим можливість здійснення ефективного виробничого процесу, рівень ефективності якого одночасно сприяє формуванню необхідного рівня конкурентоспроможності організації (рис. 1.1).

Виробництво і реалізація конкурентоспроможної продукції/послуг – обов'язкова умова конкурентоспроможності організації як організаційно-економічної системи, що розглядається як здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію/послуги за високого рівня обслуговування, можливість ефективно розпоряджатися наявними матеріальними, трудовими,

фінансовими та інформаційними ресурсами на певних ринках в конкретний проміжок часу [8].

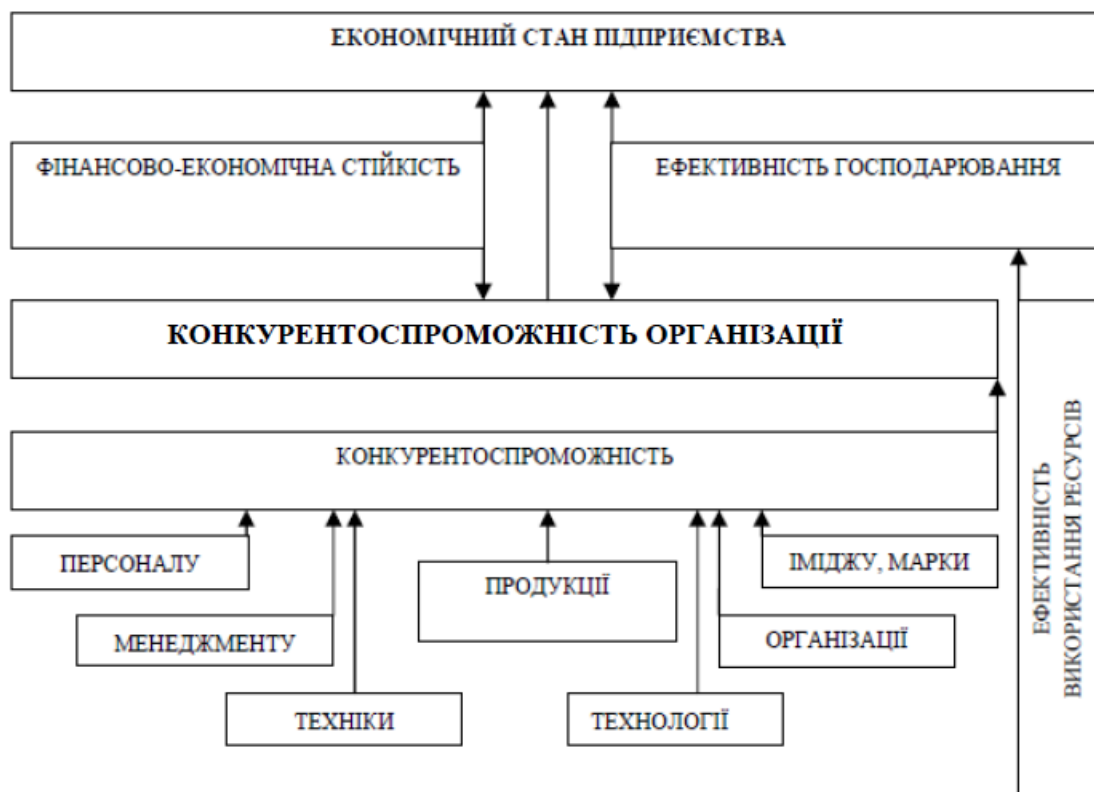


Рис. 1.1. Місце конкурентоспроможності організації в системі характеристик її економічного стану [54]

Управління конкурентоспроможністю організації у загальній системі управління потрібно здійснювати на основі сукупності певних принципів, що становлять його методологічну основу з урахуванням їхнього взаємозв'язку та взаємодоповнюваності (табл. 1.1).

Від дотримання визначених основних принципів управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації у системі управління безпосередньо залежить процес прийняття та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного формування та реалізації конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації, управління інтегральними характеристиками її конкурентоспроможності, що відображають стан фізкультурно-спортивної організації у конкурентному середовищі і визначають передумови її розвитку на найближчу перспективу.

Таблиця 1.1

Принципи управління конкурентоспроможністю організації [52]

| Принципи управління конкурентоспроможністю організації | Зміст принципів управління конкурентоспроможністю організації |
|---|---|
| Принцип системності | Урахування усіх необхідних взаємозв'язків та взаємодії елементів системи управління конкурентоспроможністю організації, спрямованих на досягнення поставлених цілей (забезпечення здатності організації формувати, утримувати та реалізовувати конкурентні переваги; створення позитивних передумов для стійкого функціонування та розвитку організації, підвищення її конкурентоспроможності; підвищення конкурентного статусу тощо). |
| Принцип комплексності | Інтеграція усіх елементів системи управління конкурентоспроможністю організації у єдиний економічний управлінський комплекс, спрямований на нарощування потенціалу конкурентоспроможності, пошук резервів підвищення конкурентоспроможності, які містяться в усіх функціональних сферах діяльності організації. |
| Принцип економічної гнучкості ресурсного потенціалу організації | Забезпечення конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування організації на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях з урахуванням впливу факторів конкурентоспроможності, що обумовлюють формування нових та виявлення резервів підтримування існуючих конкурентних переваг організації за допомогою коригування або заміни неефективних методів управління конкурентоспроможністю. |
| Принцип цілісності | Досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності організації, підтримка потенційних можливостей та покращення конкурентних позицій завдяки поєднанню її основних елементів у цілісну систему шляхом забезпечення відповідності та узгодженості управлінських впливів щодо підвищення конкурентоспроможності із іншими функціональними сферами у системі управління організацією. Дозволяє розглядати одночасно систему управління конкурентоспроможністю організації як єдине ціле і, в той же час, як підсистему загального управління організацією. |
| Принцип ефективності | Забезпечення прийняття дієвих управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг організації, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та створення можливостей його підвищення тощо при мінімальних витратах. |

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації, побудоване на зазначених вище принципах, може бути ефективним при забезпеченні єдності мети, злагодженої взаємодії усіх функціональних складових управління фізкультурно-спортивної організації при використанні

сучасних технологій та інструментарію управління, здатних вирішити науково-методичні і практичні завдання підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та її конкурентного статусу [52].

Таким чином, вирішення поставлених завдань забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та реалізація визначених принципів сприятиме забезпеченню його стійкого економічного розвитку в умовах наростаючої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища шляхом формування ефективних заходів протидії його негативному впливу, зокрема, за рахунок розробки програм підвищення конкурентоспроможності, що дозволять оперативно здійснювати оцінювання впливу наслідків прийнятих управлінських рішень на економічні результати діяльності фізкультурно-спортивної організації та розширення існуючого інструментарію та технології виявлення внутрішньогосподарських проблем і розробки дієвих економічних заходів щодо їхнього вирішення.

1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації

Поряд з теоретичними дослідженнями сутності конкуренції та конкурентоспроможності в економічній літературі давно обговорюються практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. Незважаючи на те, що певні кроки в цьому напрямку робилися і робляться, універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації в даний час немає. Значною мірою це обумовлено складністю і багатогранністю цієї проблематики.

Основною вимогою до формування будь-якої методики оцінювання слугує дотримання наступних принципів [51; 58]: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність.

Обов'язковою вимогою для здійснення об'єктивного порівняльного аналізу конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є порівнянність оціночних параметрів, якими можуть бути характеристики продукції/послуг; технології, персонал, система управління, рівень інновацій, рівень маркетингової політики; здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища; стадія життєвого циклу, в якій функціонує фізкультурно-спортивна організація та інші параметри.

Структурно-логічна послідовність оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації передбачає визначення таких етапів роботи (рис. 1.2).

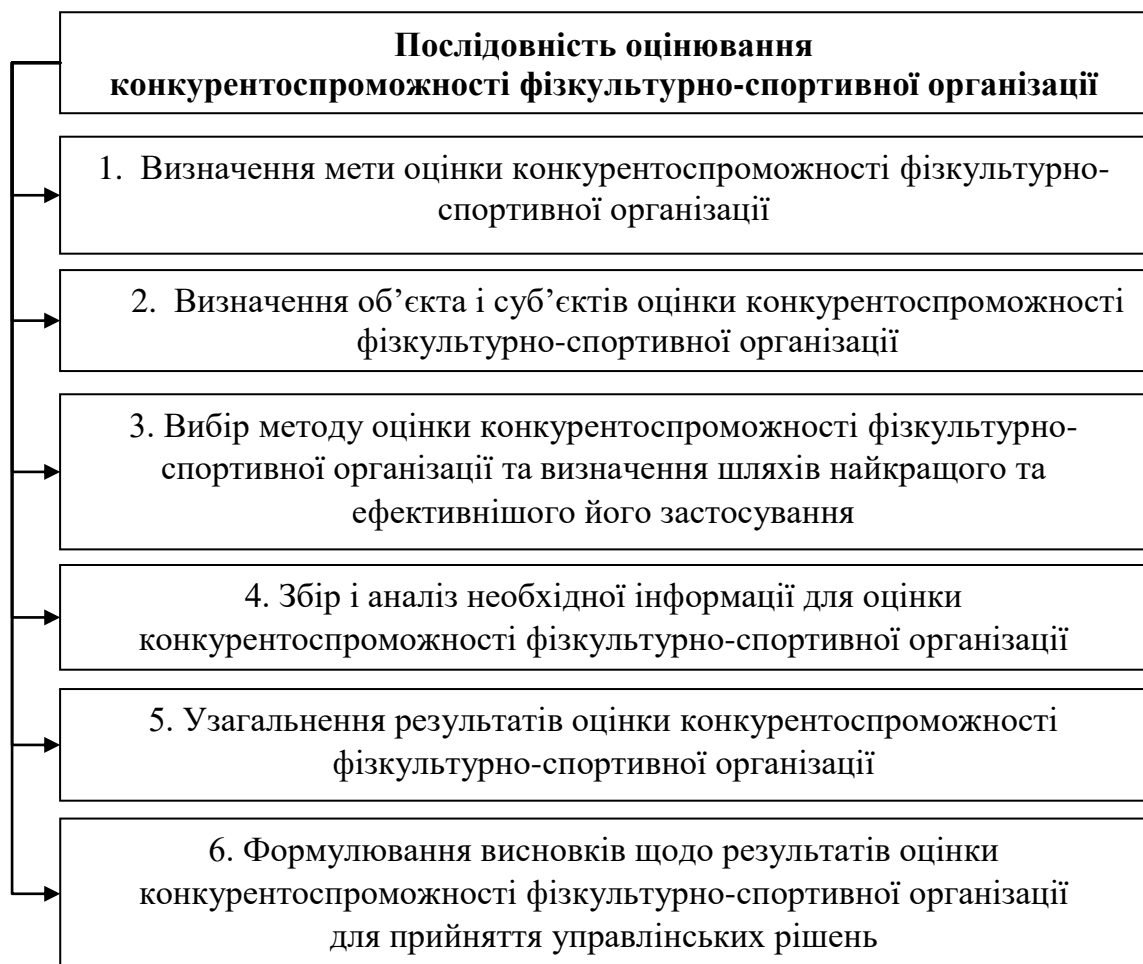


Рис. 1.2 Послідовність оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації

Об'єктом оцінки конкурентоспроможності є група фізкультурно-спортивних організацій, що належать до одного виду економічної діяльності.

Для оцінювання конкурентоспроможності однієї фізкультурно-спортивної організації, першочерговим об'єктом є досліджувана фізкультурно-спортивна організація, інші – є базою для порівняння, але все одно оцінці підлягає група фізкультурно-спортивних організацій. Суб'єктами оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації можуть бути власник або потенційний інвестор, а також консультанти та аналітики різних профілів.

Мета оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації полягає у: визначенні здатності фізкультурно-спортивної організації ефективно функціонувати на ринку у коротко- та довгостроковій перспективі у порівнянні із конкурентами й окресленні напрямів розвитку фізкультурно-спортивної організації. Мета оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації безпосередньо залежить від суб'єктів оцінки та передбачає необхідність урахування їхніх інтересів у процесі її здійснення і може полягати у виборі контрагентів для спільної діяльності; складанні програми виходу фізкультурно-спортивної організації на нові ринки; здійсненні інвестиційної діяльності тощо.

Вибір методу оцінки є найвідповідальнішим у процесі оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, оскільки у економічній літературі існує багато підходів до оцінки конкурентоспроможності організацій [21].

Наступним кроком оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації після вибору методу, є збір інформації про фізкультурно-спортивні організації, що підлягають аналізу та її узагальнення у вигляді досьє. Перелік характеристик, що мають входити до досьє є довільним, залежить від мети дослідження та наявних інформаційних ресурсів.

Узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є важливими для формулювання висновків, необхідних для прийняття управлінських рішень щодо розробки відповідної програми підвищення конкурентоспроможності, що найбільш повно задовольняє та

гармонізує інтереси власників, інвесторів, кредиторів, акціонерів, персоналу фізкультурно-спортивної організації та інших зацікавлених осіб.

Ефективність управління фізкультурно-спортивною організацією у сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від інформаційного забезпечення та уміння формувати, накопичувати та використовувати інформацію у процесі прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності.

Джерелом інформації зазвичай виступають відкриті дані, що розміщуються у друкованих та електронних засобах масової інформації, на інформаційно-аналітичних сайтах та власних сайтах фізкультурно-спортивних організацій, інформаційні агентства та веб-ресурси, включені у національну систему розкриття інформації, які публікують фінансову звітність та супровідну інформацію про фізкультурно-спортивні організації [31].

Основна складність при формуванні інформаційної бази для оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації полягає у тому, що загальнодоступна інформація, що подається у статистичних збірниках є досить узагальненою за показниками і напрямками, а переважна більшість інформації про фінансово-господарську діяльність фізкультурно-спортивної організації та про процеси, що відбуваються у її внутрішньому середовищі є закритою та недоступною для зацікавлених користувачів у зв'язку з наявністю елементів комерційної таємниці. Це ускладнює порівняння результатів діяльності фізкультурно-спортивної організації із конкурентами.

Формування якісного інформаційного забезпечення процесу оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є передумовою формування дієвої програми забезпечення конкурентоспроможності та є одним із найважливіших етапів визначення здатності фізкультурно-спортивної організації у поточному та довгостроковому періодах забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність своєї діяльності.

Уся інформація, необхідна для оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації надходить із зовнішніх та внутрішніх джерел (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Інформаційне забезпечення оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації

Інформаційне забезпечення процесу оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є важливим джерелом даних, що підтверджують досягнення результатів її діяльності на ринку у конкретний момент часу.

Важливим етапом процесу оцінювання конкурентоспроможності є формування системи оціночних показників і критеріїв, які характеризують діяльність фізкультурно-спортивної організації за окремими її напрямками (табл. 1.2) [52].

Таблиця 1.2

Напрями та об'єкти оцінки конкурентоспроможності
фізкультурно-спортивної організації

| Напрями діяльності фізкультурно- спортивної організації | Об'єкти оцінки |
|---|---|
| 1. Операційна діяльність | Обсяги реалізації товарів (продукції, робіт, послуг) в розрахунку на 1 грн основних засобів, одного працюючого; на 1 грн фонду оплати праці. Навчально-тренувальна потужність фізкультурно-спортивної організації. Обсяг загальних витрат та їх рівень. Рівень забезпеченості оборотними засобами. |
| 2. Фінансова діяльність | Обсяги та структура капіталу. Фінансовий стан і платоспроможність. Оборотний капітал та його використання. Обсяги та склад інвестицій. Рентабельність діяльності та використання капіталу. |
| 3. Комерційна діяльність | Широта і глибина асортименту товарів/послуг. Частка ринку та її динаміка. Обсяг витрат на рекламу та засоби стимулювання збуту Швидкість реалізації продукції/послуг тощо. Комерційні угоди та їх ефективність |
| 4. Кадрова робота | Забезпеченість персоналом . Стабільність персоналу (коефіцієнт плинності та ін.). Ефективність та продуктивність праці. Рівень оплати праці |
| 5. Організаційно-управлінська діяльність | Раціональність організаційної структури. Системи планування, контролю та оперативного регулювання. Професійний рівень управлінців. Інформаційне забезпечення, технологія управління. Імідж фізкультурно-спортивної організації. |

Для оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації переважно використовують не абсолютні, а відносні показники (враховуючи різні обсяги діяльності фізкультурно-спортивних організацій-конкурентів). Вагоме значення має доповнення оцінок на основі кількісної інформації експертними оцінками, як правило, у бальній формі.

Особливістю оцінювання конкурентоспроможності її порівняльний характер. Оцінку конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації можна отримати тільки у результаті порівняння його показників з відповідними

показниками конкурентів. Отож головною умовою у процесі оцінювання є формування оціночних показників не тільки по досліджуваній фізкультурно-спортивній організації та ринку її діяльності, а й по її конкурентам.

Класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності організації за чотирма ознаками відображено у статті О.В. Пожуєва [38]. Результати його досліджень оформлено у додатку В. У додатку Г наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності організацій, проаналізовано їх переваги та недоліки.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації здійснюється за допомогою різноманітних методик, які базуються на фактичних даних про діяльність фізкультурно-спортивної організації та її конкурентів за певний визначений період, оцінювання якої є важливим джерелом інформації для розробки програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, що дозволить протистояти конкурентам та підвищити власні показники ефективності з метою покращення та зміцнення позицій на ринку.

1.3 Основні заходи з розробки програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації

Підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, зміцнення її конкурентних позицій на ринку неможливі без ретельно розробленої програми забезпечення конкурентоспроможності, заснованої на комплексному підході щодо реалізації її конкурентних переваг.

Програма забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації – це інструмент в руках менеджерів, що дозволяє досягти наміченої мети. Для того, щоб конкурентна боротьба здійснювалася обдуманно, необхідно розробити програму, скласти план її реалізації і

проаналізувати підсумки виконання складеного плану. Розроблений план реалізації сформованої програми допомагає усім співробітникам усвідомити, яку функцію вони повинні виконувати під час роботи з кожним сегментом ринку і як вести себе при тих чи інших діях конкурентів. Іншими словами, це створює умови для узгодженої роботи менеджерів різних підрозділів фізкультурно-спортивної організації для досягнення загальних цілей.

Хоча програма забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації описується в термінах дій і позицій на ринку, таких як боротьба за частку ринку, прагнення до лідерства, зниження витрат, просування бренду тощо, проте вона стає такою, якщо втілюється в певні маркетингові заходи і сприймається покупцями.

Програма забезпечення конкурентоспроможності є комплексом заходів, спрямованих на покращення кількісних та якісних показників діяльності фізкультурно-спортивної організації, які пов'язані із формуванням і використанням конкурентних переваг [24]. Формування та реалізація програми забезпечення конкурентоспроможності, безумовно пов'язана із ресурсним набором фізкультурно-спортивної організації (фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні, знання, досвід та час).

Над програмою забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації треба працювати постійно, адже для того, щоб ефективно існувати на ринку та виготовляти конкурентоспроможну продукцію та надавати послуги, необхідно слідкувати за змінами на ринку та вміти швидко пристосуватися до них.

До основних заходів підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації можна віднести:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції/послуг;
- покращення якості продукції/послуг;
- оновлення навчально-тренувального обладнання;

– всебічне зниження витрат тощо [28].

Загалом, забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації на ринку супроводжується змінами стратегічного характеру, що стосуються усіх основних складових її потенціалу.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є:

- підвищення якості управління фізкультурно-спортивної організації;
- удосконалення взаємозв'язків внутрішнього середовища із зовнішнім;
- активізація інноваційної діяльності;
- впровадження новітніх інформаційних технологій;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- розвиток логістики;
- зниження витрат [27].

Іванов Ю.Б. вважає, що для підвищення конкурентоспроможності організації необхідно використовувати методи логістики. Для підвищення конкурентної позиції організації на регіональному ринку важливу роль відіграє застосування нових форм і методів зниження витрат. Одним з таких методів є впровадження в практику господарювання методів логістики, за допомогою яких можна оптимізувати шляхи руху сировини і матеріалів, в також готової продукції. При впровадженні в практичну діяльність суб'єктів господарювання логістичних методів необхідно брати до уваги «людський фактор», а саме персонал, його навчання, перепідготовку, мотивацію [21].

Для підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації важливе значення має виявлення основних тенденцій розвитку ринку, що дозволить розробити та включити систему заходів до складу програми забезпечення конкурентоспроможності.

Вітчизняні та зарубіжні фізкультурно-спортивної організації розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретної організації. Це зумовлене

різноманіттям, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням [2].

Треба розуміти, що для кожної організації програма підвищення конкурентоспроможності буде унікальна. Це залежить від багатьох чинників: виробничих, управлінських, фінансових, технологічних, кадрових та ін. Але можна визначити основні заходи, щодо розробки та реалізації програми забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку (рис 1.4).



Рис. 1.4 Основні заходи розробки та реалізації програми забезпечення конкурентоспроможності організації [2]

1) Вибір стратегії – є найважливішим етапом, адже від вибору стратегії залежить подальша розробка плану по підвищенню конкурентоспроможності. Це комплексна програма дій, що визначає

пріоритетні для організації проблеми на певному етапі, її місію, цілі та акумулювання і розподіл ресурсів для їхнього досягнення.

2) Формулювання цілей та завдань – це стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом періоду, визначеного у розробленій програмі. Зрозуміло, що цілі окремих організацій будуть розрізнятися, наприклад за часовим періодом, за характером та змістом діяльності тощо.

3) Оцінка можливостей та альтернативних варіантів. На цьому етапі потрібно оцінити можливості організації у досягненні поставлених цілей та мати на увазі декілька альтернативних варіантів на випадок форс-мажорів.

4) Визначення пріоритетних напрямів дій. Цей етап потребує визначення основних та другорядних шляхів досягнення визначених цілей.

5) Розробка системи контролю та оцінювання. Оцінюється відповідність сформульованої стратегії цілям організації.

6) Виконання. На цьому етапі виконується затверджений план.

7) Моніторинг та оцінювання. Після виконання плану або в момент його виконання через певний строк проводиться моніторинг виконаних робіт, досягнутих результатів та оцінювання програми підвищення конкурентоспроможності різними методами (інтегральний, метод різниць, метод рангів, матричний та ін.) та робиться висновок про ефективність виконуваного плану [2].

Отже, для успішної діяльності фізкультурно-спортивної організації, треба завжди слідкувати за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Можуть з'являтися нові організації, змінюватися потреби споживача, стан економіки, шляхи збуту продукції та ін. Та для того, щоб фізкультурно-спортивна організація завжди ефективно працювали треба вчасно пристосуватися до цих змін та швидко розробити план під конкретну ситуацію та ціль. Запорукою розробки дієвого плану підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є переважно внутрішні фактори: кваліфікований персонал, сучасна техніка, програмне

забезпечення, налагодженні стосунки з контрагентами та ін. Але треба розуміти, що при наявності постійного чіткого та продуманого плану, який постійно буде вдосконалюватись та пристосовуватись до ринкових змін, фізкультурно-спортивна організація завжди буде давати бажаний результат та буде на крок попереду від конкурентів.

Після деталізації та погодження ресурсного забезпечення програми, визначення часових та інших обмежень для досягнення визначених цілей, здійснюється їхня декомпозиція, що дозволить розробити чіткий план заходів, який деталізований до цілей і задач останнього рівня. Ієрархічна структура заходів наведена у вигляді «дерева цілей» програми (рис. 1.5).

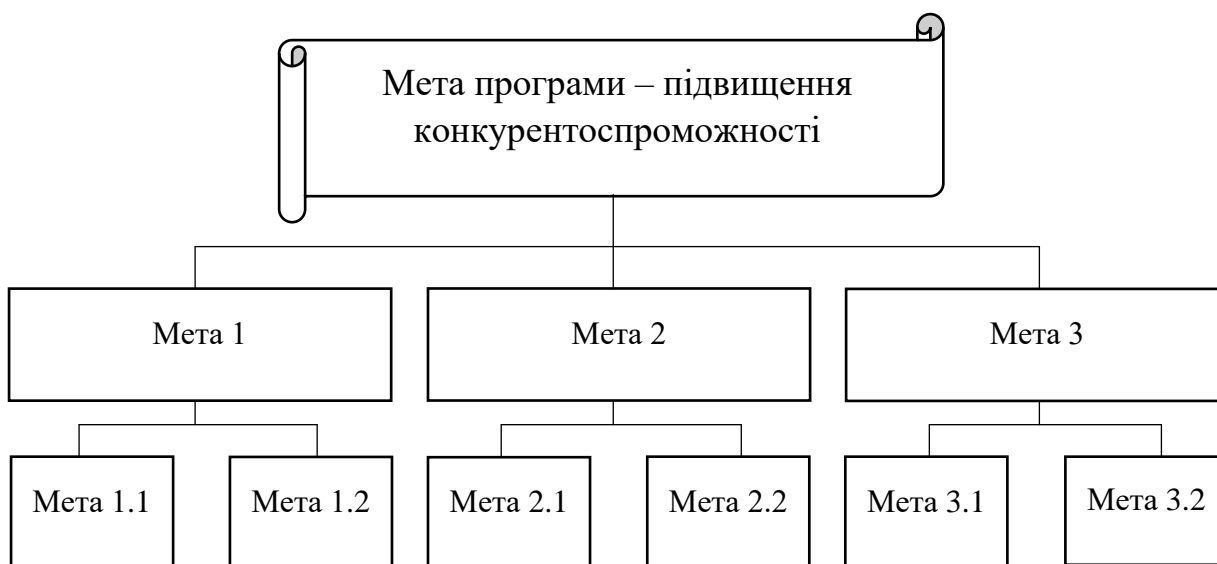


Рис. 1.5 Дерево цілей програми підвищення конкурентоспроможності [2]

На наступному етапі розробляється стратегія реалізації програми, що включає комплекс заходів з досягнення визначених цілей підвищення конкурентоспроможності.

Створення та реалізація заходів з розробки програми підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є важливим інструментом комплексного удосконалення її діяльності. Від ступеня досконалості та послідовності розробленої програми залежить успіх фізкультурно-спортивної організації по досягненню високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах. Отже, добре продумані, правильно вибрані заходи підвищення конкурентоспроможності на ринку окреслюють

найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечують фізкультурно-спортивній організації вибір найперспективніших видів діяльності, формують вигідну позицію на ринку. Тому програма підвищення конкурентоспроможності, зазвичай, допомагає організації досягти стратегічного курсу її розвитку.

Висновки до розділу 1

Високий рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є однією з передумов одержання високого прибутку у сучасних умовах. Водночас фізкультурно-спортивній організації необхідно досягти такого рівня конкурентоспроможності, що допомагав би виживати протягом тривалого періоду. Основні заходи програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації стосуються усіх напрямів її діяльності і охоплюють такі основні сфери підвищення конкурентоспроможності, як: управління інноваціями та технологіями, управління людськими ресурсами, управління фінансами фізкультурно-спортивної організації, управління збутом. Проявом результатів підвищення конкурентоспроможності у визначених функціональних сферах може бути збільшення прибутку, прибутковості, розширення ринку збуту та забезпечення стійкості функціонування фізкультурно-спортивної організації.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Вибір методів дослідження здійснювався, виходячи з поставленої мети і завдань кваліфікаційної роботи, з урахуванням специфіки об'єкта і предмета дослідження.

1. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані такі методи:

1. *теоретичного пізнання* для визначення сутності та основних принципів забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації;

2. *економічного аналізу* при визначенні динаміки показників фінансово-господарської діяльності спортивного клубу «EnerGym»;

3. *метод побудови конкурентного профілю* дозволив проаналізувати ключові позиції досліджуваного спортивного клубу, лідера ринку та найближчого конкурента, які визначають конкурентоспроможність на ринку фізкультурно-спортивних послуг

4. *матричний* – для визначення конкурентного статусу досліджуваного спортивного клубу та його конкурентів;

5. *експертних оцінок* – для визначення пріоритетних цілей формування комплексної програми підвищення конкурентоспроможності;

6. *бенчмаркінговий стратегічний аналіз рейтингу спортивного клубу «5А»*, дозволяє оцінити імідж спортивного клубу на ринку на основі узагальнення результатів дослідження престижного, ділового і споживчого рейтингів;

7. *методика «4D-брендингу»* використана при побудові розумового поля бренда «EnerGym», що дозволяє зробити висновки про міру задоволення клієнта послугами спортивного клубу, про ступінь його самоідентичності й

самосприйняття, а також про ставлення до спортивного клубу з позицій оцінки ставлення його до інтересів клієнта.

2.2. Організація дослідження.

Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводилося у три послідовні етапи.

Перший етап - підготовчий. На даному етапі ми дослідили теоретичні засади формування програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації: з'ясували сутність та принципи забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, розглянули методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, охарактеризували основні заходи з розробки програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

На другому етапі кваліфікаційного дослідження нами проведено оцінку конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym»: проаналізовано профіль діяльності спортивного клубу «EnerGym», визначено його основних конкурентів, розраховано динаміку показників фінансово-господарської діяльності спортивного клубу, здійснено оцінювання конкурентної позиції досліджуваного спортивного клубу у порівнянні із основними конкурентами.

На третьому етапі кваліфікаційного дослідження нами визначено пріоритетні напрями формування програми підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym» та розроблено заходи щодо позиціонування та просування власного бренду.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СПОРТИВНОГО КЛУБУ «ENERGYM»

3.1 Аналіз профілю діяльності спортивного клубу «EnerGym»

Спортивний клуб «EnerGym» розташований за адресою: м. Київ, пр. Павла Тичини, 1в. У спортклубі функціонує кардіо театр, тренажерний зал, 4 студії для групових тренувань, 25-метровий басейн, а також два дитячих басейни, фітнес-бар, бійцівський та дитячий клуб. За результатами народного голосування в рамках національного проекту Українська народна премія спортивний клуб «EnerGym» чотири роки поспіль визнається кращим фітнес клубом Києва.

Переваги «EnerGym»:

1. спортклуб розташований на проспекті Павла Тичини з прекрасним видом на правий берег Києва, панорама на Лавру і Дніпро сприяє приємним і корисним тренуванням;
2. професійний спортивний басейн 25x15 м на 6 плавальних доріжок і 2 дитячих басейни;
3. бійцівський клуб (fight club) загальною площею 500 кв.м., з професійним рингом 6x6 м та килимом для занять боротьбою;
4. дитячий клуб EnerKid загальною площею 500 кв.м .;
5. зручний паркінг;
6. якість обслуговування;
7. професіонали фітнесу та спорту;
8. сучасне силове і кардіо обладнання американської фірми MATRIX;
9. більше 650 групових занять на місяць.

Незважаючи на молодий вік спортивного клубу, він об'єднав у своїх рядах одних з найкращих професіоналів у сфері фізичної культури і спорту України. Спортивний клуб позиціонує себе як сучасний спортивний комплекс для всієї родини. Основна *мета* спортивного клубу «EnerGym» - задоволення

потреб споживачів в безпечних, ефективних, якісних та доступних спортивних послугах.

Конкурентоспроможність спортивного клубу забезпечується усіма видами діяльності, що пов'язані із формуванням та реалізацією конкурентних переваг спортивного клубу на усіх рівнях і взаємодіє з ними. Вона охоплює всі основні бізнес процеси, інтеграція яких у єдиний управлінський комплекс дозволить забезпечити ефективність діяльності спортивного клубу за рахунок підвищення конкурентоспроможності. Тому, для аналізу профілю діяльності спортивного клубу «EnerGym» зупинимося на основних сферах, які відображають та характеризують діяльність спортивного клубу та забезпечують його конкурентоспроможність (рис. 3.1).

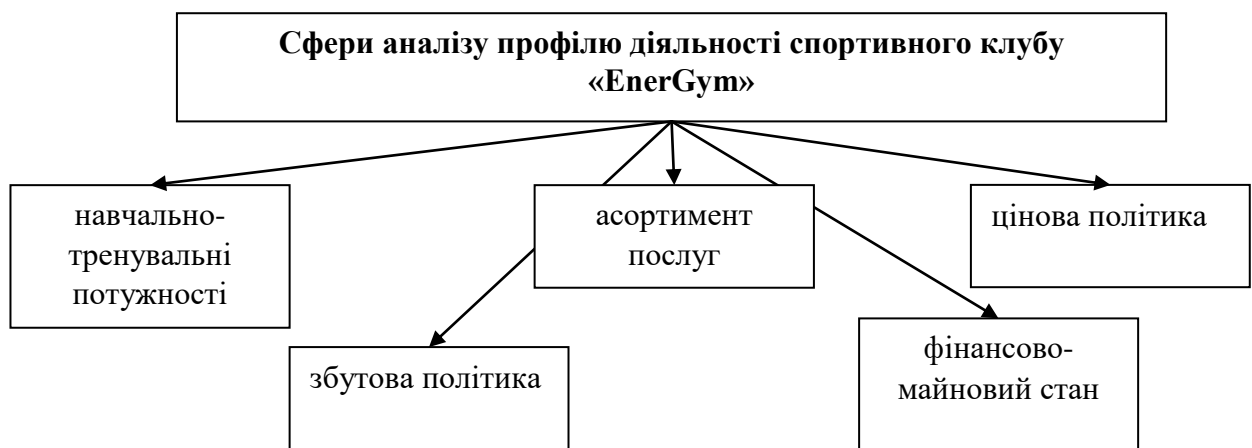


Рис. 3.1 Сфери аналізу профілю діяльності спортивного клубу «EnerGym».

1. Навчально-тренувальні потужності спортивного клубу «EnerGym».

1. Спортивний клуб «EnerGym» - це 6000 кв.м. комфортного фітнесу.
2. Спортклуб має професійний спортивний басейн і 2 дитячих басейни.

Професійний спортивний басейн – розміри 25x15 м, глибина 1,3 м і 2 м (6 плавальних доріжок і стартові тумби). У ньому проходять персональні тренування для дітей і дорослих, групові заняття з аквааеробіки, заняття для вагітних, а також групові дитячі заняття у віковій категорії 7-9 і 10-13 років.

Дитячий басейн – розміри 4x12 м, глибина 0,9 м. Тут проводяться персональні тренування, а також групові заняття для дітей у двох вікових категоріях: 3-4 і 5-6 років.

Басейн для немовлят – розміри 3x4 м, глибина 0,6 м. Проводяться персональні тренування. Відкритий для відвідування дітьми до 4 років в супроводі дорослого або персонального тренера.

3. Бійцівський клуб (fight club) загальною площею 500 кв.м., з професійним рингом 6x6 м та килимом для занять боротьбою. Бійцівський клуб розділений на 3 основні зони: зону рингу, зону боротьби і октагон. Зона рингу. Є основною в бійцівському клубі. У ній розташований боксерський ринг і 10 мішків. Проходять заняття з боксу, кікбоксингу і тайського боксу. Зона боротьби. У цій зоні проводяться тренування з бразильського джиу-джитсу і грепплінгу. Октагон. В цій зоні проводяться групові і персональні тренування з ММА та боротьби. Основні напрямки в бійцівському клубі: бокс, кікбоксинг, грепплінг, жіноча самооборона, тайський бокс, бразильське джиу-джитсу. Усі тренери бійцівського клубу мають високі спортивні звання.

4. Тренажерний зал площею 2000 кв.м. Зал EnerGym умовно розділений на 5 основних зон: кардіо, вільні ваги, блочно-силові тренажери, функціональний тренінг, зона стретчингу. У залі передбачена можливість займатись з тренером як персонально, так і в групах.

5. Дитячий клуб EnerKid загальною площею 500 кв.м. Для дітей є танцювальні, аеробні класи, бойові єдиноборства, англійська мова, настільний теніс. На час шкільних канікул спортивний клуб «EnerGym» пропонує фітнес програму «Канікули в Enerkid" для дітей 7-13 років.

6. Спортивний клуб має зручний паркінг; сучасне силове і кардіо обладнання американської фірми MATRIX.

2. *Асортимент послуг спортивного клубу «EnerGym».*

На сьогоднішній день спортивний клуб «EnerGym» пропонує широкий асортимент послуг, зосереджених в наступних основних сегментах ринку спортивних послуг (рис. 3.2).

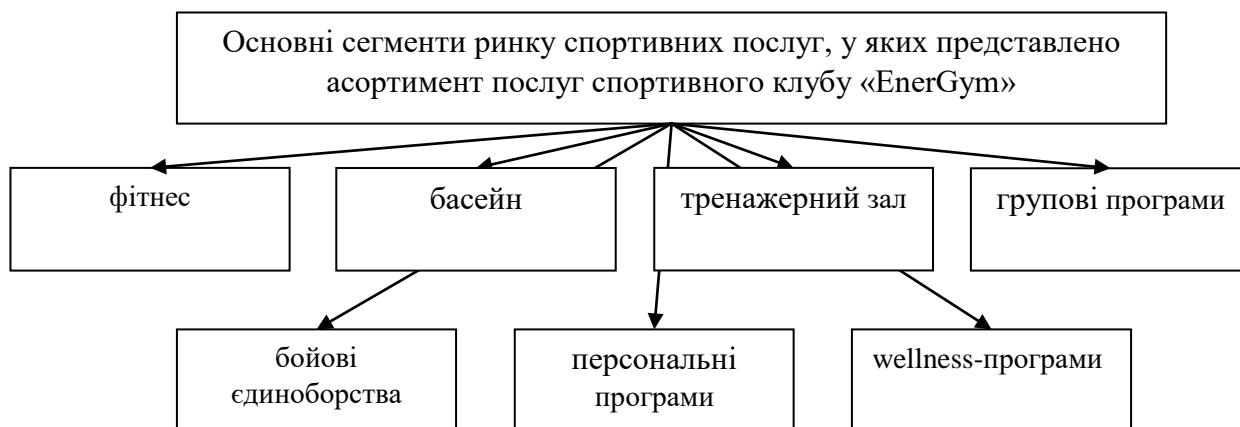


Рис. 3.2 Основні сегменти ринку спортивних послуг, у яких представлено асортимент послуг спортивного клубу «EnerGym»

Окрім традиційно усталених на ринку послуг, спортивний клуб «EnerGym» пропонує єдиний в Україні повний курс лекцій персональних тренерів тренажерного залу, по завершенню якого можна почати роботу тренером. Домашня робота, поточний, етапний контроль засвоєння отриманої інформації, чотирьохрівневий іспит (теорія, практика, ЗФП, психологія). Протягом 170-годинного курсу розглядаються: методологія фітнесу, практичні навички роботи з максимальним спектром обладнання та вивчення нових напрямків. Детально вивчаються особливості роботи з віковими та спеціальними групами клієнтів, основи реабілітації, а також маркетингу в фітнесі.

3. *Цінова політика.* Важливою складовою комплексного дослідження конкурентоспроможності спортивного клубу є ціна, яка пов'язана, передусім із послугами, їх якісними характеристиками, рівнем сервісу, тощо.

Для спортивного клубу «EnerGym» на даному етапі діяльності основними цілями ціноутворення є максимізація поточного прибутку і збільшення частки ринку, що обумовлює необхідність встановлення відносно невисоких цін з метою збільшення обсягів збуту, покращення конкурентних позицій на ринку, прориву на нові цільові ринки, що на даному етапі спричинить отримання максимально можливого прибутку, а у майбутньому приведе до збільшення

прибутків. В цілому, у 2022 році спортивний клуб «EnerGym» планує переглянути ціни на послуги та розробити систему знижок для постійних клієнтів. Планується зниження ціни на 0,1%.

На другому етапі проводиться аналіз факторів, що впливають на цінову політику. Спортивний клуб завжди прагне встановити на свій товар ціну, яка повністю покриває витрати та надає можливість забезпечити справедливую норму прибутку. Важливе значення при проведенні аналізу витрат є їх поділ на постійні і змінні.

Орієнтиром для встановлення конкретного значення ціни послуг спортивного клубу «EnerGym» в даний період є ціни конкурентів. Тому спортивний клуб повинен бути добре обізнане з цінами і якістю послуг конкурентів.

Другим етапом процесу ціноутворення є вибір цінової стратегії. Вибираючи відповідну стратегію, урахують цілі цінової політики спортивного клубу, а також психологію ціносприйняття. Доцільно застосувати не одну цінову стратегію, а їх комбінацію, з метою досягнення найбільшого ефекту. Спортивний клуб наразі притримується цінової стратегії доброякісності та стратегії єдиних цін.

Аналізуючи цінову політику спортивного клубу «EnerGym», слід зазначити, що постійне збільшення асортименту послуг обумовлене високим рівнем кадрового потенціалу та навчально-тренувальною потужністю клубу.

Структура послуг може надавати як позитивний так і негативний вплив на суму прибутку. Якщо збільшується частка більш рентабельних видів послуг у загальному обсязі їх реалізації, то сума прибутку збільшується, і навпаки, при збільшенні відносної частки низькорентабельних чи збиткових послуг загальна сума прибутку зменшується.

У такий спосіб у спортивного клубу «EnerGym» (існує ряд високорентабельних послуг, що дозволяють підтримувати низькорентабельні послуги. Оскільки спортивний клуб веде багатoproфільну діяльність, це дає можливість скористатися ситуацією і збільшити свою частку на ринку в

розрахунку на наступне зростання прибутку, що досягається за рахунок збільшення обсягів реалізації. Обсяг реалізації також може надавати позитивного і негативного впливу на суму прибутку. Тому важливим елементом у дослідженні конкурентоспроможності є аналіз фінансових результатів діяльності спортивного клубу, показників формування прибутку, показників рентабельності, показників ліквідності та платоспроможності, ділової активності та фінансової стійкості, які у сукупності відображають фінансово-майновий стан спортивного клубу.

4. Фінансово-майновий стан спортивного клубу «EnerGym».

З метою аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ "ДЖЕЙ-СПОРТ" (далі - спортивного клубу «EnerGym»), на основі даних, взятих у системі YouControl — онлайн-сервісу перевірки компаній, побудуємо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз фінансових результатів діяльності спортивного клубу «EnerGym»
за 2019-2021 рр., тис. грн.

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | абсолютне | | відносне, % | |
| | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) | 1435,6 | 5062,6 | 8028,8 | 3627 | 2966,2 | 252,6 | 58,6 |
| Інші операційні доходи | 0 | 331,4 | 181,5 | 331,4 | -149,9 | 100,0 | -45,2 |
| Інші операційні витрати | 1605,7 | 6051,8 | 7224,8 | 4446,1 | 1173 | 276,9 | 19,4 |
| Чистий прибуток | -170,1 | -657,8 | 985,5 | -487,7 | 1643,3 | 286,7 | -249,8 |

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції (послуг) спортивного клубу зростав у 2019-2021 рр. на 252,6 та 58,6% відповідно. Інші операційні доходи спортивний клуб отримав лише у 2020-2021 рр., і їх величина у 2021 р. зменшилась на 45,2%. Інші операційні витрати у 2020-2021 рр. зросли на 276,9 та 19,4% відповідно, а чистий прибуток спортивний клуб отримав лише у 2021 р., а у 2019-2020 рр. його діяльність була збитковою (рис. 3.3).

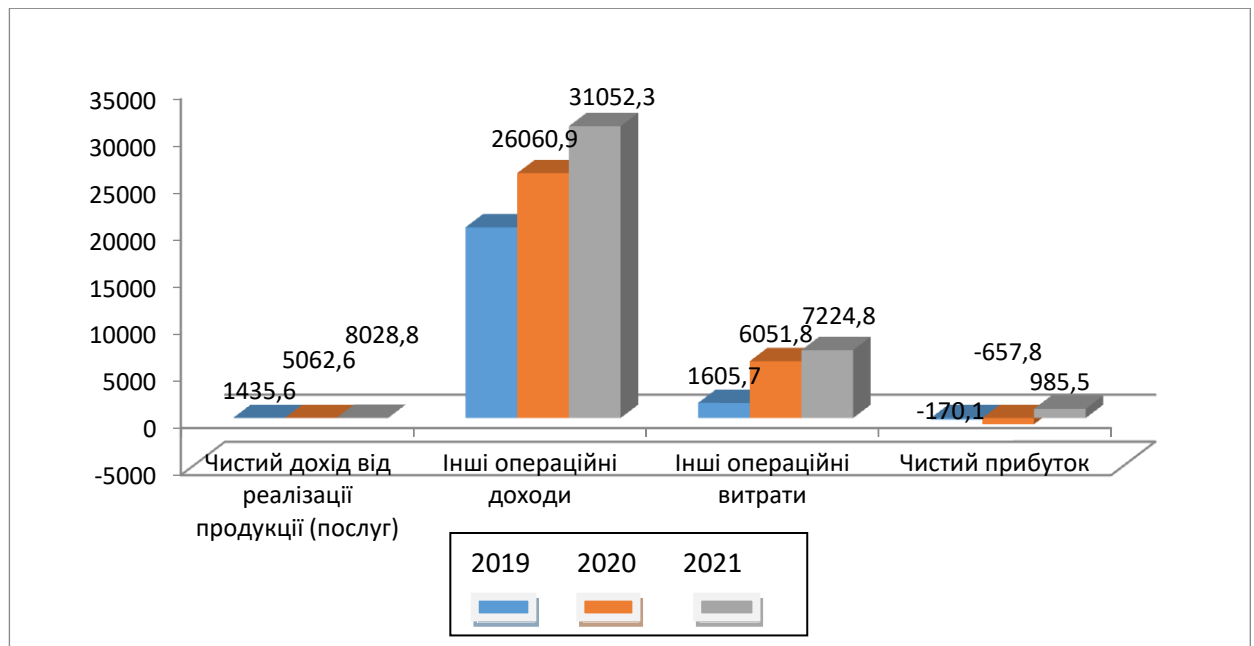


Рис. 3.3 Динаміка доходів та витрат спортивного клубу «EnerGym» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Отримання у 2021 р. чистого прибутку свідчить про ефективність його господарської діяльності: спортивний клуб отримує прибуток, який спрямовує на розвиток, збільшення асортименту послуг, соціальний розвиток колективу, а також формує резервний фонд. Проте динаміка чистого прибутку спортивного клубу не здатна об'єктивно оцінити ефективність його господарської діяльності, тому необхідно розрахувати та проаналізувати інші показники – ділової активності, рентабельності, ліквідності та платоспроможності.

За результатами проведеного дослідження показників ділової активності спортивного клубу (табл. 3.2) можна стверджувати, що зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості у 2020-2021рр. є позитивним моментом, оскільки у спортивному клубі відбувається збільшення швидкості сплати заборгованості.

Зростання у 2020-2021 рр. коефіцієнта оборотності активів свідчить про збільшення швидкості обороту сукупного капіталу спортивного клубу «EnerGym». Простежується зменшення величини коефіцієнта оборотності власного капіталу у 2021 р., оскільки відбувається зниження ефективності його використання.

Таблиця 3.2

Аналіз показників ділової активності спортивного клубу «EnerGym»
за 2019-2021 рр.

| Показники | Роки | | | Абс. відхилення | |
|---|--------|--------|--------|-----------------|------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 2,11 | 7,79 | 16,04 | 5,68 | 8,25 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 2,11 | 12,08 | 12,99 | 9,97 | 0,91 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | -53,67 | -11,49 | -29,00 | 42,18 | -17,51 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 2,34 | 36,19 | 35,19 | 33,85 | -1,00 |
| Строк погашення дебіторської заборгованості, днів | 156,21 | 10,09 | 10,37 | -146,12 | 0,29 |
| Строк погашення кредиторської заборгованості, днів | 173,32 | 46,85 | 22,76 | -126,47 | -24,09 |

Зростання у 2021 р. коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення платіжної дисципліни спортивного клубу, а зменшення строків її погашення позитивно впливає на його фінансовий стан.

Динаміка показників рентабельності спортивного клубу «EnerGym» (табл. 3.4, рис. 3.4) відображає збільшення величини коефіцієнта рентабельності активів у 2021р., що свідчить про зростання рівня прибутку, який створюється наявними активами спортивного клубу.

Таблиця 3.4

Аналіз показників рентабельності спортивного клубу «EnerGym»
за 2019-2021 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|---|--------|---------|---------|------------|------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Коефіцієнт рентабельності активів | -24,99 | -156,97 | 159,43 | -131,99 | 316,40 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 635,89 | 149,26 | -355,97 | -486,63 | -505,23 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | -11,85 | -12,99 | 12,27 | -1,14 | 25,27 |

Зменшення у 2020-2021 рр. величини коефіцієнта рентабельності власного капіталу вказує на зниження рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в досліджуваний спортивний клуб. Збільшення коефіцієнта рентабельності діяльності у 2021 р. свідчить про зростання ефективності його господарської діяльності.

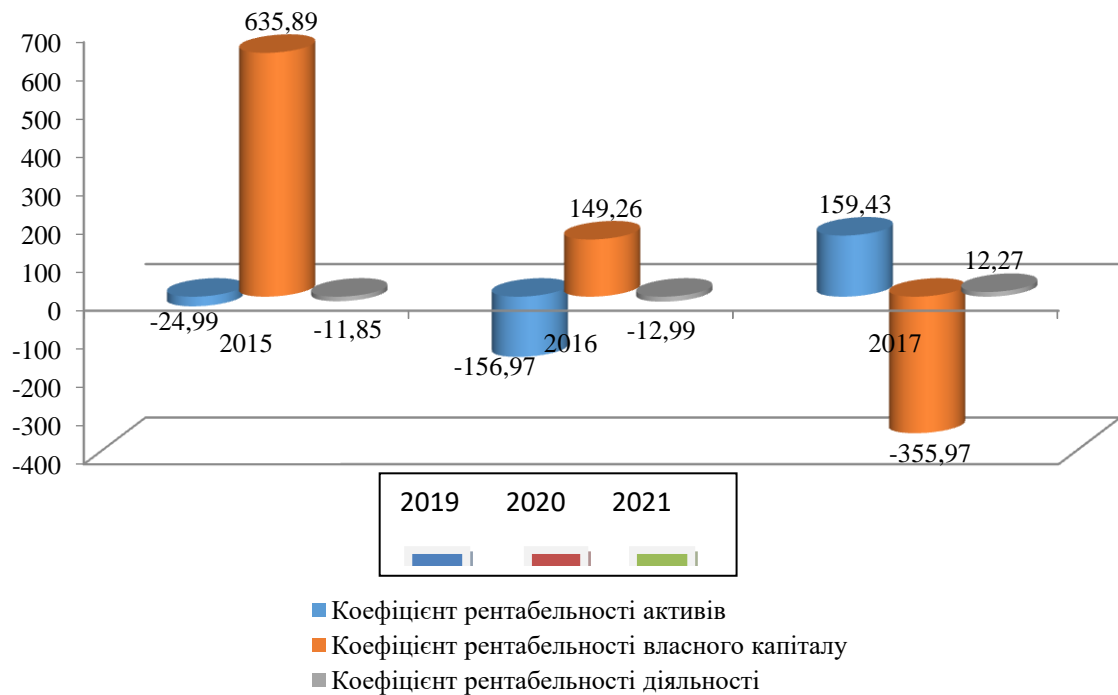


Рис. 3.4 Динаміка показників рентабельності спортивного клубу «EnerGym» за 2019-2021 рр.

Аналіз показників ліквідності спортивного клубу «EnerGym» (табл. 3.5, рис. 3.5) вказує на зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2020-2021 рр., зросла частка короткострокових зобов'язань, які спортивний клуб може погасити найближчим часом.

Таблиця 3.5

Аналіз показників ліквідності спортивного клубу «EnerGym» за 2019-2021 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|-------------------------------------|---------|---------|--------|------------|------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,18 | 0,31 | 0,52 | 0,13 | 0,21 |
| Коефіцієнт покриття | 0,73 | 0,41 | 1,45 | -0,32 | 1,04 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,73 | 0,41 | 1,45 | -0,32 | 1,04 |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн. | -111,80 | -769,60 | 215,90 | -657,80 | 985,50 |

Оскільки коефіцієнт покриття у 2021 р. є більшим за критичне значення (1) та зростає, це свідчить збільшення здатності спортивного клубу забезпечити свої короткострокові зобов'язання з оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 та 2021 рр. є вищим за порогове значення (0,6-0,8) та зростає у 2021 р., отже, у досліджуваного спортивного

клубу спостерігається зростання його платіжних можливостей щодо погашення поточних зобов'язань.

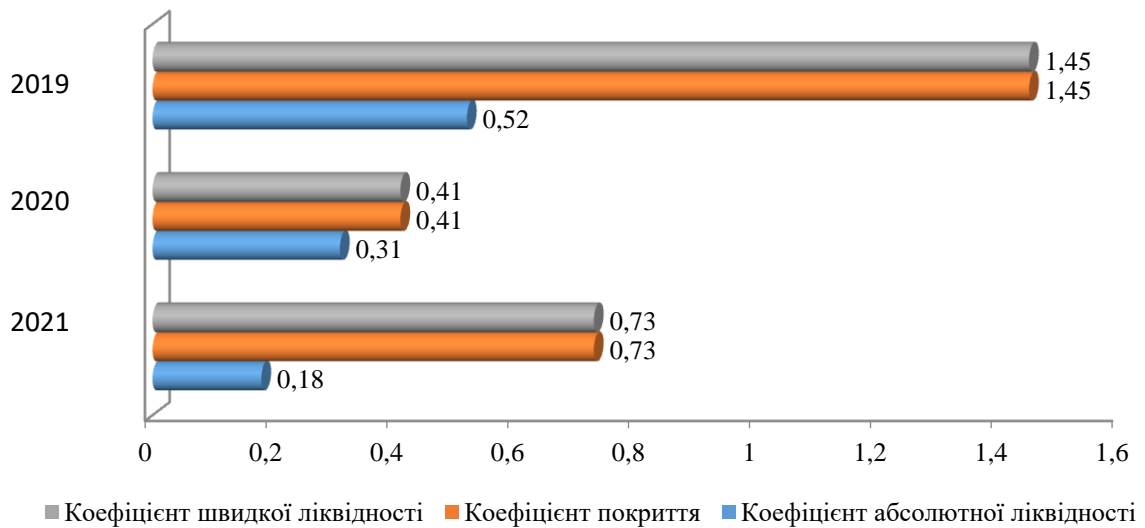


Рис. 3.5 Динаміка показників ліквідності спортивного клубу «EnerGym» за 2019-2021 рр..

Величина чистого оборотного капіталу досліджуваного спортивного клубу зросла у 2019-2021 рр., отже, зросла різниця між його оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями.

У таблиці 3.6 дослідимо динаміку показників платоспроможності спортивного клубу.

Таблиця 3.6

Аналіз платоспроможності спортивного клубу «EnerGym» за 2019-2021 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|--|-------|-------|------|------------|------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | -0,37 | -1,43 | 0,31 | -1,05 | 1,74 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт платоспроможності | -0,37 | -1,43 | 0,31 | -1,05 | 1,74 |
| Коефіцієнт фінансування | -3,67 | -1,70 | 2,23 | 1,97 | 3,93 |

Оскільки коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами був більшим за критичне значення (0,1) та зріс у 2021 р., це говорить про стійкий фінансовий стан досліджуваного спортивного клубу, проте негативним моментом є його зменшення у 2019р. Також з таблиці бачимо, що коефіцієнт

маневреності власного капіталу у 2019-2021 рр. був більшим за мінімальне значення (0), що є свідченням можливості спортивного клубу підтримувати рівень власного оборотного капіталу та поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел.

Величина коефіцієнту платоспроможності у 2021 р. була вищою за критичне значення (0,5), що є свідченням збільшення частини короткотермінових фінансових зобов'язань спортивного клубу, яка може бути сплачена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Отже, відбулось зростання спроможності досліджуваного спортивного клубу терміново погасити власну короткотермінову кредиторську заборгованість.

Оскільки коефіцієнт фінансування у 2019-2021 рр. є меншим за порогове значення (1), можна стверджувати, що спостерігалось зменшення залежності спортивного клубу від зовнішніх джерел фінансування (рис. 3.6).

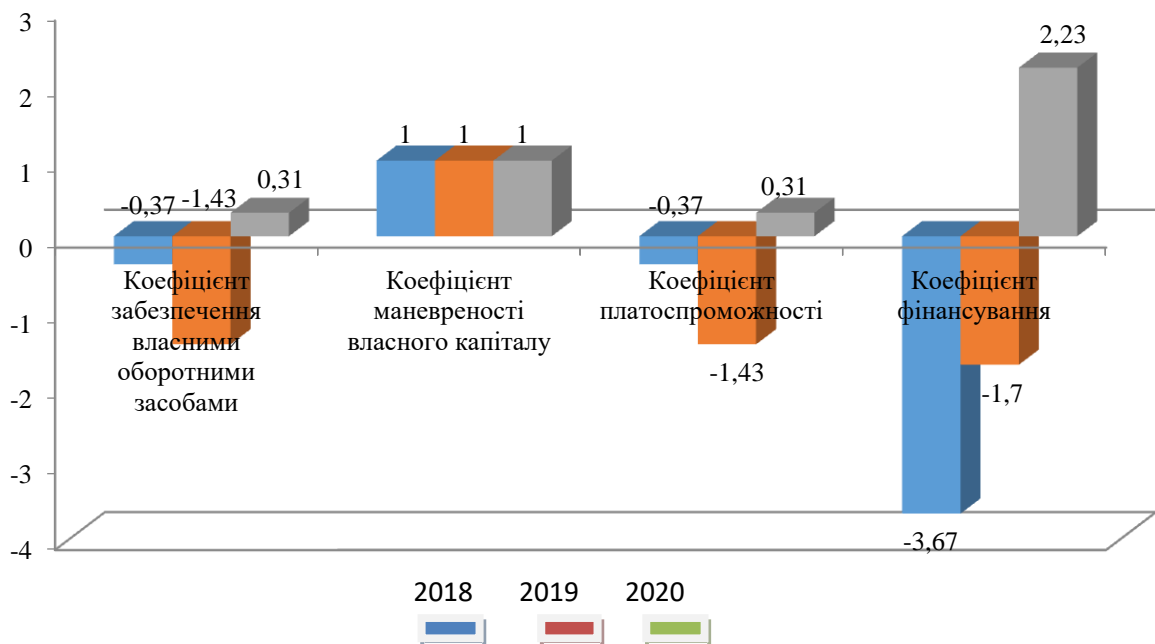


Рис. 3.6 Динаміка показників платоспроможності спортивного клубу «EnerGym» за 2019-2021 рр.

Отже, отримані результати свідчать про стійкий фінансовий стан досліджуваного спортивного клубу та його ефективну господарську діяльність.

Слід звернути увагу на те, що у 2021 р. спортивний клуб отримав чистий прибуток, і величина його власного капіталу збільшилась. Зменшення поточних зобов'язань спортивного клубу у 2021 р. відбулось під впливом зменшення величини поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та інших поточних зобов'язань. Таким чином, у 2021 р. фінансові результати діяльності «EnerGym» продемонстрували зростання ефективності його господарської діяльності.

5. Просування та збут.

Маркетингова діяльність спортивного клубу «EnerGym» є важливим чинником зміцнення його конкурентних позицій на сучасному ринку фізкультурно-спортивних послуг. Пріоритетними напрямками маркетингової діяльності є планування, розробка і впровадження ефективних інструментів просування фізкультурно-спортивних послуг на основі інтегрованих маркетингових комунікацій з основними цільовими аудиторіями споживачів.

Про ефективність комплексу просування фізкультурно-спортивних послуг відповідно до маркетингових цілей спортивного клубу свідчить той факт, що «EnerGym» протягом останніх років поступово збільшує частку ринку. У даний час співробітники спортивного клубу займаються просуванням його послуг за допомогою візитів, презентацій і конференцій.

Збутова політика спортивного клубу має органічно поєднуватись з позиціонуванням послуг на ринку, ціновими стратегіями, методами просування послуг. Для підвищення ефективності роботи відділу маркетингу потрібно збільшити штат працівників відділу з обов'язковим володінням іноземними мовами.

Попри всі негаразди, керівництво «EnerGym» у наш час зуміло зорієнтуватися у нових ринкових умовах, налагодити конкурентоспроможне надання послуг, організувати тісні контакти з контрагентами. Таким чином, політика збуту «EnerGym» знаходиться на стадії розвитку та становлення і має свої недоліки. Але становище є цілком нормальним, бо спортивний клуб постійно вдосконалює збутову політику. Більш того, спортивний клуб пропонує

гнучку цінову політику, грошові, комбіновані схеми розрахунків. Діюча структура дирекції маркетингу максимально адаптована до особливостей і потреб спортивного клубу на даному етапі діяльності.

3.2 Оцінювання конкурентної позиції спортивного клубу «EnerGym»

Загалом на ринку фізкультурно-спортивних послуг України діють як вітчизняні, так і зарубіжні спортивні клуби. Однак, станом на кінець 2021 року за обсягами продажів лідером є Sport Life, що посідає провідну позицію протягом останніх трьох років та займає близько 15,6% ринку України.

Спортивний клуб «EnerGym» займає невелику частку ринку порівняного з основними конкурентами 0,03 %, хоча ця частка і невелика, проте позитивною тенденцією є її щорічне зростання. Далі проаналізуємо ключові позиції спортивного клубу «EnerGym», лідера ринку «Sport Life» та найближчого конкурента досліджуваного спортивного клубу (фітнес-клубу «АтлетіКо»), які визначають конкурентоспроможність на ринку фізкультурно-спортивних послуг (табл. 3.7-3.9).

Таблиця 3.7

Матриця конкурентного профілю спортивного клубу «EnerGym»

| Ключовий фактор | Ваговий коефіцієнт | «Sport Life» | | «АтлетіКо» | | «EnerGym» | |
|-------------------------------|--------------------|--------------|--------|------------|--------|-----------|--------|
| | | рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка |
| Частка ринку | 0,2 | 1 | 0,2 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 |
| Ціна послуг | 0,2 | 1 | 0,4 | 3 | 0,4 | 2 | 0,6 |
| Якість послуг | 0,3 | 1 | 0,3 | 2 | 0,9 | 3 | 0,6 |
| Асортимент послуг | 0,1 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| Персонал | 0,1 | 1 | 0,2 | 2 | 0,6 | 3 | 0,1 |
| Реклама та стимулювання збуту | 0,1 | 1 | 0,3 | 3 | 0,6 | 2 | 0,1 |
| Разом | 1,0 | - | 0,15 | - | 7,2 | - | 6,2 |

Для поліпшення своєї конкурентної позиції відносно «Sport Life» (Конкурент №1) і «АтлетіКо» (Конкурент №2) спортивному клубу «EnerGym» у першу чергу варто звернути увагу на проблему асортименту послуг (доцільна організація в рамках спортивного клубу системи моніторингу суспільної думки (реальних і потенційних споживачів) або використання незалежної консультаційної підтримки в інтересах одержання інформації, необхідної для прогнозування попиту, планування розвитку, збуту; активізація рекламної діяльності і зв'язків із громадськістю, що також уплине на збільшення обсягу реалізації); потім необхідно поліпшити управління персоналом спортивного клубу (можливо, за рахунок організації системи підвищення кваліфікації персоналу (у тому числі удосконалювання професійних якостей вищого керівництва) і формування корпоративної культури, що створить сприятливе середовище для прояву ініціативності співробітниками, розкриття їхньої творчого потенціалу в інтересах досягнення цілей організації).

Наступними по важливості щодо Конкурента №1, відповідно до профілю конкурентоспроможності спортивного клубу, є проблеми подальшого удосконалювання якості послуг для споживачів та активізації реклами та використання засобів стимулювання збуту. Навпроти, як уже відзначалося перед Конкурентом №2 спортивний клуб має значні конкурентні переваги в області цінової політики.

Конкурентний статус спортивного клубу – це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкурентоспроможності і конкурентних переваг спортивного клубу (рис. 3.7). Оцінка конкурентного статусу спортивного клубу є ланцюгом процесу управління його конкурентоспроможністю.

В основі розрахунку конкурентного статусу є два критерії: системна оцінка стратегічної конкурентної активності спортивного клубу і синергетичний ефект стратегічного управління конкурентоспроможністю спортивного клубу.

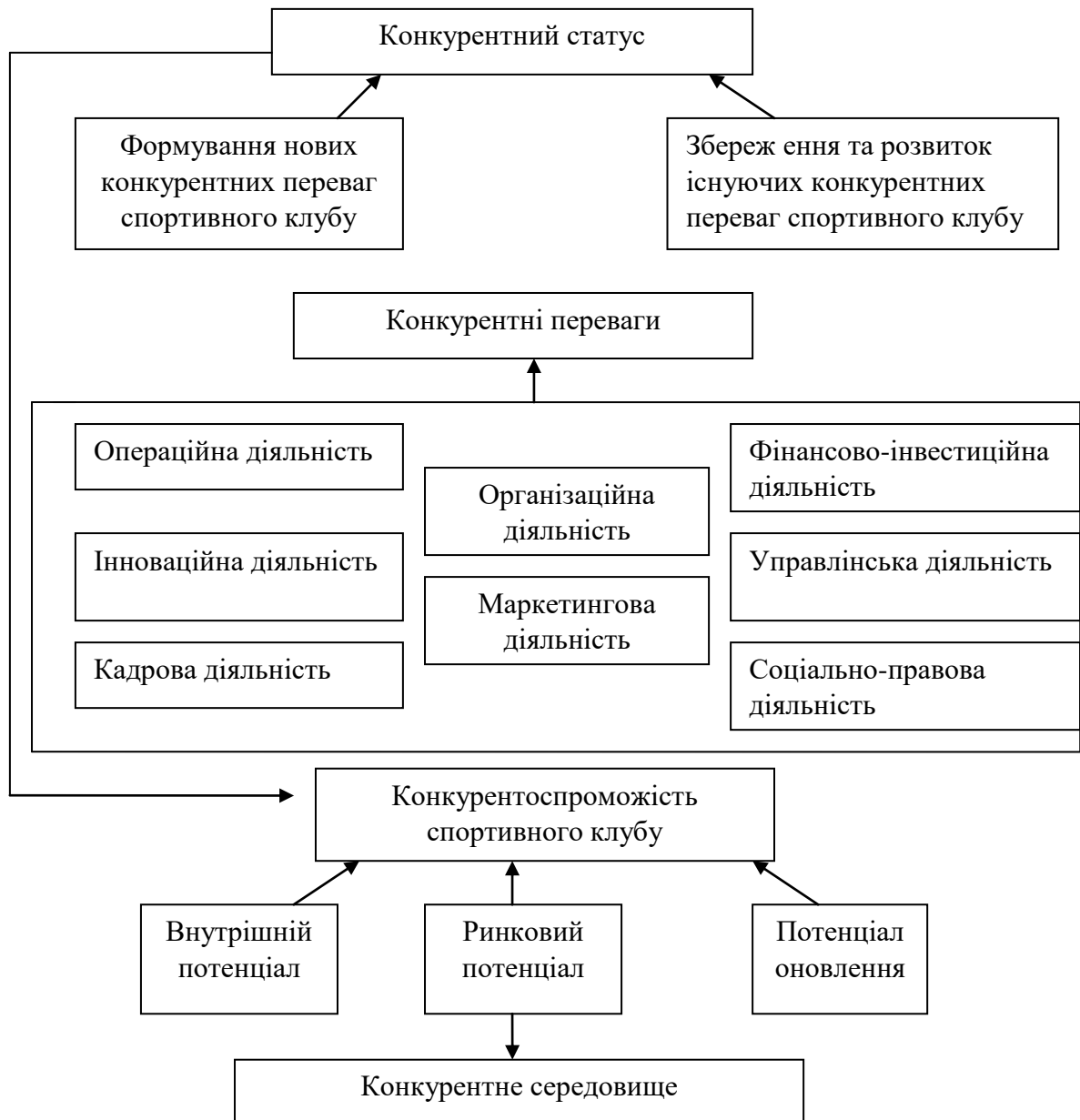


Рис. 3.7 Взаємозв'язок основних характеристик конкурентоспроможності, конкурентних переваг і конкурентного статусу спортивного клубу

Оцінку конкурентної активності спортивних клубів-конкурентів і їхнього конкурентного рейтингу доцільно здійснити за допомогою бенчмаркінгового стратегічного аналізу рейтингу спортивних клубів «5А» (табл. 3.10).

Бенчмаркінговий стратегічний аналіз рейтингу спортивного клубу «5А» дозволяє оцінити імідж спортивного клубу на ринку на основі узагальнення результатів дослідження престижного (експерти - персонал досліджуваних спортивних клубів), ділового (експерти - персонал спортивних клубів-

конкурентів) і споживчого (експерти – клієнти спортивних клубів) рейтингів (додаток Д), результати розрахунку якого наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Матриця оцінки конкурентного рейтингу спортивних клубів-конкурентів

| Напрямки стратегічного аналізу «5А» | Оцінка | | | Порівняльна оцінка | |
|-------------------------------------|--------------|-----------|------------|------------------------------------|----------------------------------|
| | «Sport Life» | «EnerGym» | «АтлетіКо» | «EnerGym» порівняно з «Sport Life» | «EnerGym» порівняно з «АтлетіКо» |
| «1А» Стратегічна арена | 2.07 | 2.17 | 2.04 | -0.10 | 0.03 |
| «2А» Стратегічна перевага | 2.34 | 2,08 | 1.86 | 0.27 | 0.49 |
| «3А» Стратегічний доступ | 2,09 | 2.11 | 1.88 | -0.03 | 0.20 |
| «4А» Стратегічна активність | 2.06 | 2.13 | 1.98 | 0.07 | 0.14 |
| «5А» Стратегічне адаптування | 2.06 | 2.13 | 1,92 | 0.25 | 0.17 |
| Оцінка конкурентної активності | 2.15 | 2.09 | 1.94 | | |
| Рейтинг | 1 | 2 | 3 | | |

Розраховані показники оцінки конкурентної активності, на основі яких визначено рейтинг конкурентоспроможності досліджуваних спортивних клубів, такі: «Sport Life» – 2,15, «EnerGym» – 2,09, «АтлетіКо» – 1,94.

Таким чином, найвищий конкурентний рейтинг має «Sport Life», «EnerGym» займає друге місце серед досліджуваних спортивних клубів-конкурентів, Це свідчить про необхідність покращення рейтингу конкурентоспроможності для спортивного клубу «EnerGym».

Синергетичний аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю спортивних клубів (табл. 3.11) показав, що найбільший синергетичний ефект стратегічного управління конкурентоспроможністю з спортивних клубів - мають «Sport Life» (1,35), «EnerGym», «АтлетіКо» отримали відповідно 1,28 та 1,26, що свідчить про необхідність покращення маркетингової та фінансової діяльності спортивного клубу «EnerGym».

Таблиця 3.11

Результати синергетичного аналізу стратегічного управління
конкурентоспроможністю

| Синергетичні складові стратегічного управління конкурентоспроможністю | Комплексна оцінка конкурентоспроможності спортивних клубів- | | |
|---|---|-----------|------------|
| | «Sport Life» | «EnerGym» | «АтлетіКо» |
| Система управління маркетингом | 1.00 | 0.80 | 0.76 |
| Разом за сегментом: | 0.72 | | |
| Система менеджменту | 1.00 | 0.94 | 0.73 |
| Разом за сегментом: | 0.78 | | |
| Система управління персоналом | 1.00 | 0.92 | 0.81 |
| Разом за сегментом: | 0.72 | | |
| Інформаційно-аналітична система спостереження | 1.00 | 0.92 | 0.81 |
| Разом за сегментом | 0.56 | | |
| Система управління спортивним клубом | 1.00 | 0.82 | 0.89 |
| Разом за сегментом | 0.78 | | |
| Система управління фінансами | 1.00 | 0.12 | - 0.10 |
| Разом за сегментом | 0.87 | | |
| Синергетичний ефект стратегічного управління конкурентоспроможністю | 1.35 | 1.28 | 1.26 |

«EnerGym» має найвищий рейтинг за складовою конкурентоспроможності системи менеджменту і найнижчий за фінансовою складовою. За результатами відповідної оцінки, розроблено матрицю конкурентного статусу спортивних клубів (рис. 3.8).

| | |
|--|--|
| <i>Високий конкурентний статус (високий конкурентний потенціал)</i> | <i>Перспективний конкурентний статус (нереалізований конкурентний потенціал)</i> |
| «Sport Life» | «АтлетіКо» |
| <i>Високий конкурентний статус (конкурентний потенціал, що розвивається)</i> | <i>Низький конкурентний статус (низький конкурентний потенціал)</i> |
| «EnerGym» | |

Рис 3.8 Матриця конкурентного статусу спортивних клубів

Матриця конкурентного статусу дозволяє зробити висновок, що з досліджуваних спортивних клубів високий конкурентний статус має «Sport Life» (2,15;1,35), «EnerGym» (2,09;1,28) має високий конкурентний статус, «АтлетіКо» (1,94;1,26) за оцінками експертів має низький конкурентний статус та має мінімальні показники індикаторів. Оскільки індикатори діяльності «EnerGym» мають тенденцію до зниження то виникає необхідність виявлення резервів підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

Аналіз профілю діяльності спортивного клубу показав, що «EnerGym» має власні навчально-тренувальні потужності, що дозволяє надавати широкий асортимент послуг високої якості, представлених на багатьох сегментах ринку спортивних послуг. Спортивний клуб реалізує виважену цінову політику. Фінансові результати спортивного клубу продемонстрували зростання ефективності його господарської діяльності. Політика просування та збуту «EnerGym» знаходиться на стадії становлення, проте успішно розвивається. Рівень конкурентоспроможності «EnerGym» є невисоким, але спортивний клуб демонструє позитивні зрушення щодо величини частки ринку, яку він займає, удосконалення цінової політики та розширення асортименту послуг. Отже, хоча спортивний клуб не є лідером ринку та навіть його сильним гравцем, «EnerGym» має конкурентну позицію, яка покращується.

РОЗДІЛ 4

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СПОРТИВНОГО КЛУБУ «ENERGYM»

4.1. Визначення пріоритетних напрямів формування комплексної програми підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym»

Формування програми підвищення конкурентоспроможності має на меті визначення оптимальних напрямів та заходів, потрібних для забезпечення ефективності процесу надання фізкультурно-спортивних послуг, підвищення їхньої конкурентоспроможності та іміджу спортивного клубу загалом, що передбачає обґрунтований вибір організаційних форм та методів діяльності, які зорієнтовані на досягнення поставлених кінцевих результатів, завдяки чому можна розширити частку ринку і сформувати унікальні конкурентні переваги.

Зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі, посилення ризиків невизначеності в Україні та світі загалом загострили проблеми, пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій. Причому сфера фізичної культури і спорту висуває особливі вимоги, що визначає існування різних підходів до вирішення цієї проблеми. Саме тому, пропонуємо комплексну цільову програму підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym». Основними завданнями, які виникають при формуванні комплексної цільової програми підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу, є: формулювання цілі; визначення найбільш перспективних напрямів її реалізації; формування ресурсного забезпечення.

Таким чином, «EnerGym» необхідно розробити таку програму забезпечення конкурентоспроможності, яка б враховувала конкурентні переваги або вигоди, які спортивний клуб надає клієнтам. Пропонуємо

програму забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym» здійснювати у такій послідовності (рис. 4.1).

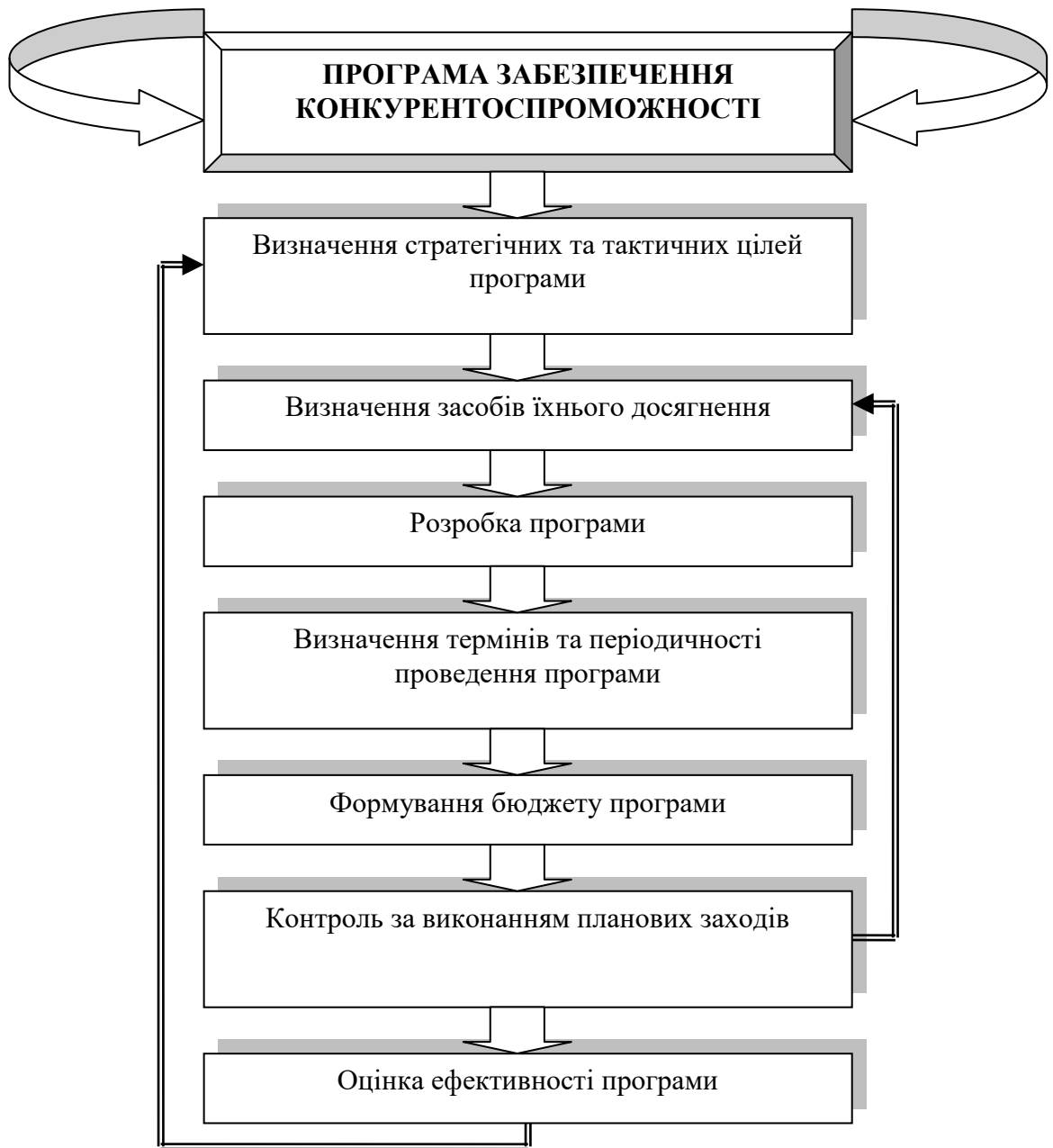


Рис. 4.1. Планування програми забезпечення конкурентоспроможності «EnerGym»

Цілями планування та реалізації програми забезпечення конкурентоспроможності «EnerGym» є:

- інформування учасників ринку за рахунок пріоритету раціональної інформації перед емоційною;

- забезпечення розуміння, оскільки споживачі «EnerGym» повинні бути обізнаними про всі властивості послуг, їх достоїнства, переваги перед аналогами;

- постійне нагадування, що дозволить споживачам отримувати додаткову інформацію про послуги спортивного клубу;

- відкриті шляхи – наявна про послуги інформація повинна підтримуватися можливістю ознайомитися з відгуками тих, хто вже скористався ними.

Наступним етапом планування програми забезпечення конкурентоспроможності «EnerGym» є визначення маркетингових інструментів та технологій. Для просування свого бренду «EnerGym» використовує обмежену кількість маркетингових інструментів, тому варто зазначити, що упізнаваність бренду «EnerGym» є невисокою, що негативно впливає на рівень його конкурентоспроможності. Таким чином, для формування іміджу спортивного клубу необхідно використовувати брендинговий підхід (рис. 4.2).

Використовуючи методику «4D-брендингу», в розрізі кожного з вимірів побудуємо розумове поле бренда «EnerGym», яке відображає найбільш загальне уявлення споживачів (рис. 4.3).

Таким чином, побудоване розумове поле бренда «EnerGym» за методикою «4D-брендингу» дозволяє зробити висновки про міру задоволення клієнта послугами спортивного клубу, про ступінь його самоідентичності й самосприйняття, а також про ставлення до спортивного клубу з позицій оцінки ставлення його до інтересів клієнта.

Отже, в умовах жорсткої конкуренції перед спортивним клубом «EnerGym» постає складне завдання: як утримати свої позиції на ринку й зберегти ефективність своєї діяльності.

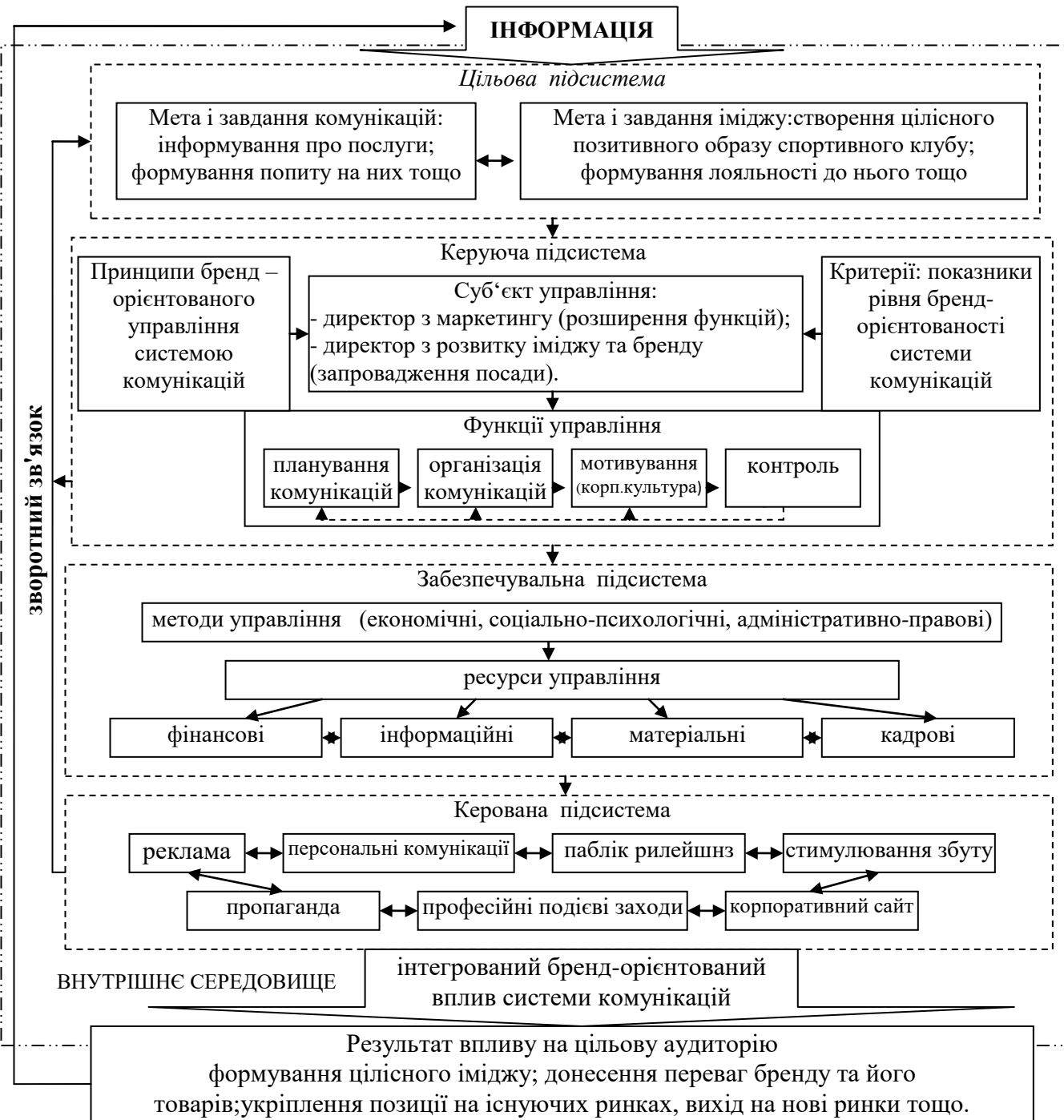


Рис. 4.2 Складові елементи механізму покращення іміджу «EnerGym»

Вирішити завдання ідентифікації та аналізу позицій бренду на ринку, а також ставлення до нього споживача й були покликані проаналізовані нами наукові підходи «4D-брендингу».

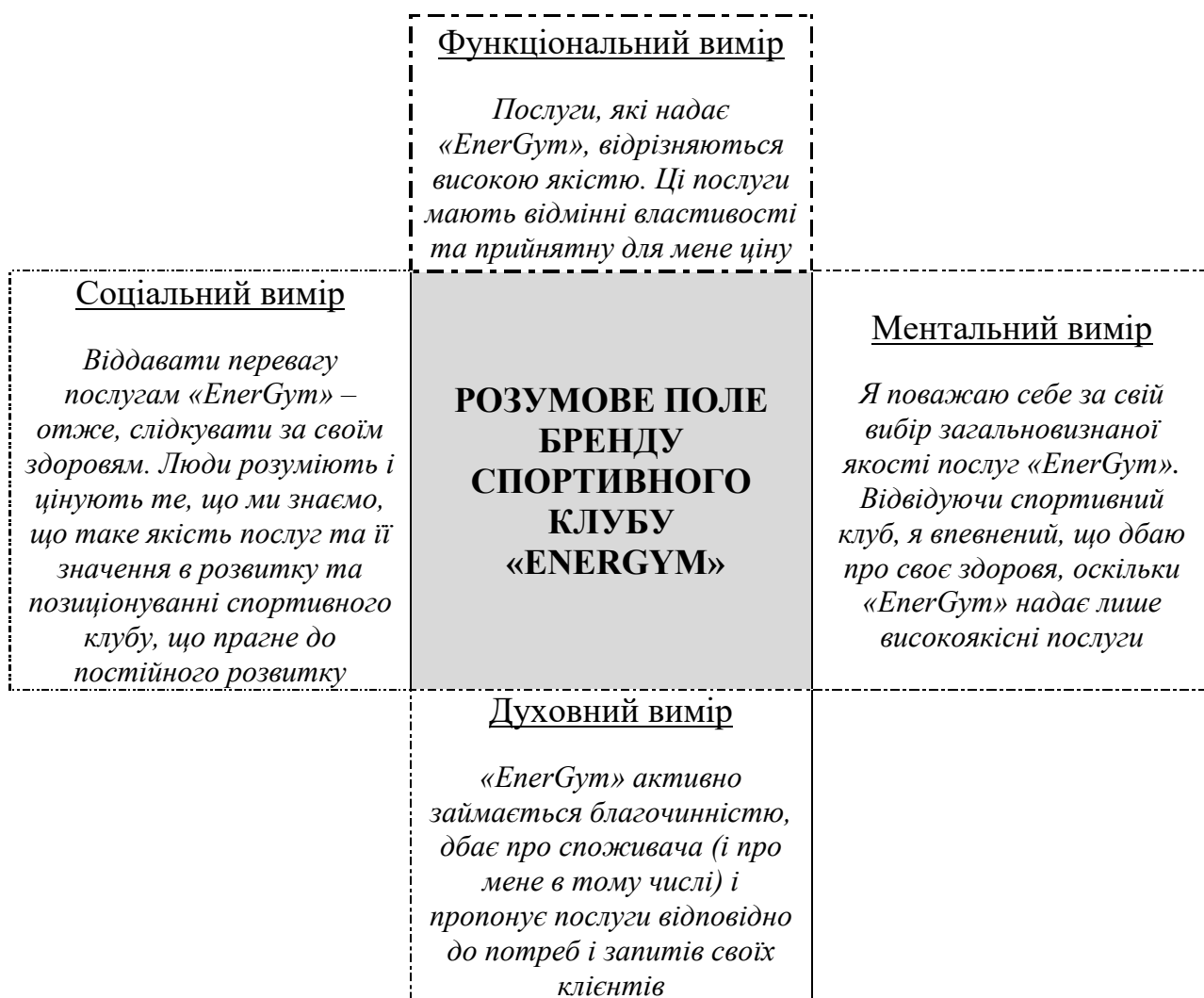


Рис. 4.3 Розумове поле бренду спортивного клубу «EnerGym» за методикою «4D-брендингу»

Побудоване розумове поле бренду «EnerGym» на основі моделі Т. Геда «4D-брендингу» може бути гарною інформативною базою для спортивного клубу стосовно ставлення клієнтів до його послуг та його іміджу.

Для оцінки існуючого бренду спортивного клубу «EnerGym» на основі індексу С. Анхольта береться до уваги відношення до спортивного клубу «EnerGym» його персоналу та клієнтів, експертів фізкультурно-спортивних організацій та статистичні дані.

На схемі (рис. 4.4) поданий інтегральний індекс бренду спортивного клубу «EnerGym», отриманий як середнє арифметичне від його показників.

| | | |
|---|---|--|
| Асортимент послуг «EnerGym» | Популярність і статус «EnerGym» | Кількість клієнтів «EnerGym» |
| Ритм 0,88 | Глобальне значення 0,86 Бренд спортивного клубу «EnerGym» 0,86 | Потенціал 0,90 |
| Клієнти 0,85 | Умови співпраці 0,87 | Діяльність 0,82 |
| Ставлення клієнтів до діяльності «EnerGym» | Якість послуг «EnerGym» | Задоволення потреб клієнтів, що користуються послугами «EnerGym» |

Рис. 4.4 Інтегральний індекс бренду спортивного клубу «EnerGym»

Так, за результатами опитування можна зробити висновок, що відповідність бренду спортивного клубу «EnerGym» інтересам цільових груп є вищою за середній рівень ($I = 0,86$).

Для того, щоб збільшити прихильність до бренду, потрібно розробити таку стратегію, у результаті якої клієнти б чітко ідентифікували спортивний клуб «EnerGym» з-поміж інших та надавали йому перевагу.

На нашу думку, спортивному клубу «EnerGym» необхідно здійснювати постійне позиціонування та просування власного бренду. Для цього ми пропонуємо використовувати засоби поширення інформації про спортивний клуб та його діяльність.

Спортивний клуб «EnerGym» має власний сайт, який є зручним для користувачів, містить необхідну інформацію, а також пропонує широкий асортимент послуг.

Проте, основна складність роботи спортивного клубу «EnerGym» з сайтом полягає в специфіці його просування. Можна просунути сайт в ТОП видачі по великій кількості ключових слів, але це не буде гарантією високих продажів. Завдання фахівця з просування - залучити покупців і збільшити конверсію сайту. Для її вирішення необхідно використовувати комплекс

інструментів. Для просування спортивного клубу «EnerGym» можна використати ті ж технології і методи, що і для розкрутки сайтів інших тематик. Особливість полягає в підборі більш ефективних інструментів для роботи в цій ніші.

В першу чергу, спортивному клубу «EnerGym» спочатку необхідно здійснити базові дії з SEO-оптимізації сайту. Підбираються ключові слова, за якими комерційний майданчик буде просуватися у пошукових системах. При виборі запитів вивчається каталог послуг, напрямки діяльності, а також проводиться аналіз конкурентів.

Щоб поліпшити якість трафіку і позбутися від нецільових користувачів, спортивного клубу «EnerGym» необхідно використовувати низькочастотні запити. Бажано кожену послугу просувати за її найменуванням.

Крім внутрішньої оптимізації, спортивного клубу «EnerGym» обов'язково треба провести зовнішню. Необхідно отримати якісні посилання зі сторонніх сайтів, а також організувати просування в соціальних мережах.

Як було зазначено вище, спортивному клубу необхідно просувати свій сайт з метою збільшення кількості клієнтів. В таблиці 4. 1 наведемо витрати на це просування.

Таблиця 4.1

Витрати на просування сайту спортивного клубу «EnerGym», тис. грн.

| Показники | Роки | | | | Відхилення | | | | | |
|---|------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | абсолютне | | | темп приросту, % | | |
| | | | | | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Витрати на SEO-оптимізацію | 59 | 61 | 64 | 72 | 2 | 3 | 8 | 3,4 | 4,9 | 12,5 |
| Витрати на просування сайту в мережі Інтернет | 33 | 38 | 44 | 52 | 5 | 6 | 8 | 15,2 | 15,8 | 18,2 |
| Послуги сторонніх організацій щодо аналізу ефективності сайту та розробки напрямів його удосконалення | 91 | 103 | 109 | 114 | 12 | 6 | 5 | 13,2 | 5,8 | 4,6 |

За прогнозами, така оптимізація дозволить спортивному клубу збільшити відвідуваність сайту та обсяги продажів. Таким чином, вищенаведені заходи є економічно ефективними і рекомендованими для впровадження для підвищення рівня конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym».

Висновки до розділу 4

Запропоновано комплексну цільову програму підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym» та розроблено алгоритм її проведення. Побудоване розумове поле бренду спортивного клубу «EnerGym» за методикою «4D-брендингу» дозволяє зробити висновки про міру задоволення клієнта послугами спортивного клубу, про ступінь його самоідентичності й самосприйняття, а також про ставлення до спортивного клубу з позицій оцінки ставлення його до інтересів клієнта. Також спортивному клубу «EnerGym» необхідно здійснювати постійне позиціонування та просування власного бренду. Для цього запропоновано використовувати засоби поширення інформації про спортивний клуб та його діяльність.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Просування сайту засноване на роботі з ключовими факторами, що впливають на ефективність продажів спортивного клубу «EnerGym» в мережі:

1. Веб-дизайн.
2. Наповнення сайту.
3. Зворотній зв'язок з клієнтами.
4. Правильні цільові сторінки.
5. Структурування та навігація.

Сайт спортивного клубу «EnerGym» повинен виглядати естетичним і привабливим. Користувачі будуть оцінювати якість послуг по текстовому опису і фотографіям. Всі зображення повинні бути чіткими, яскравими, реалістичними. Варто використовувати для наповнення унікальні і якісні фотографії, зрозумілі і інформативні тексти.

Для будь-якого покупця важливий зворотний зв'язок з продавцем. Завжди потрібно відповідати на питання відвідувачів сайту, розміщувати корисні рекомендації та статті-огляди. Основне завдання спортивного клубу «EnerGym» - переконати користувача в тому, що пропоновані послуги мають високу якість. Не потрібно також забувати про довіру між продавцем і покупцем. Щоб клієнти поверталися в спортивний клуб «EnerGym», вони повинні залишитися задоволеними першим відвідуванням і спілкуванням з адміністрацією і тренером.

Самостійне просування сайту спортивного клубу «EnerGym» - завдання складне. Оскільки мова йде про фізкультурно-спортивні послуги, краще звертатися до професійних оптимізаторів і інтернет-маркетологів, які допоможуть заощадити час і кошти, підберуть потрібні інструменти розкрутки і виведуть сайт на гідний рівень розвитку.

Якщо фахівці спортивного клубу «EnerGym» вміють ефективно конвертувати запити в покупців, то, звичайно, зможуть генерувати більше продажів і отримувати більше прибутку. Але варто знати, що для збільшення конверсії вкрай необхідно полегшити процес ухвалення рішення про покупку.

Існує багато способів «допомогти» користувачеві придбати товар/послугу. Ми пропонуємо спортивному клубу «EnerGym» 7 популярних методів оптимізації продажів:

1. Інформація про послугу, способи оплати повинна бути зрозумілою і доступною.
2. «Зароби» знижку.
3. Рейтинги та огляди.
4. Варто використовувати не лише email-розсилки, але й ремаркетинг в соціальних мережах.
5. Необхідно використовувати відео на сторінках сайту.
6. Варто використовувати онлайн-чат (Live Chat).
7. Терміновість збільшує попит.

На нашу думку, описані вище 7 методів є практично обов'язковими для «EnerGym», ці поради допоможуть спортивному клубу оптимізувати продажі.

Також, проаналізувавши існуючий сайт спортивного клубу «EnerGym» та ті методи просування, які використовують його фахівці сьогодні, ми дійшли висновку, що основними ключовими завданнями для збільшення кількості клієнтів є наступні пропозиції, розроблені нами з урахуванням проведеного аналізу:

1. Не використовувати стандартних описів послуг, а зробити його унікальним.
2. Додати поле «Ключові слова» в базу даних: кожна послуга в каталозі має назву, вартість та інші атрибути. Варто також додати поле «Ключові слова» для кожної послуги. Ці ключові слова будуть виводитися в метатеггах і основному тексті.
3. При додаванні послуги на сайт необхідно використовувати ключові слова з цього поля в базі даних, що підвищить позиції сайту у видачі пошукової системи при низькочастотних запитах.
4. Використовувати ключові слова в однині на сторінці послуги.
5. Прості URL сторінок послуг і категорій: в ідеалі, URL сторінки повинен складатися з ключових слів, а не з ID сторінки або інших параметрів.

6. Доступ до будь-якої послуги з головної сторінки повинен здійснюватися за 2-3 кліки: сторінка з послугами повинна бути якомога ближче до сторінки сайту з найбільшим PageRank (вагою).

7. Унікальні тайтли сторінок.

8. Унікальні мета-теги Keywords: мета-теги Keywords і Description на кожній сторінці повинні бути унікальні. Хоча зміст мета-тегів, як правило, мало впливає на положення сторінки у видачі пошукової системи, унікальні метадані кожної сторінки дозволять уникнути можливих негативних наслідків, викликаних дублюванням контенту. Крім того, не варто використовувати в метатегах сторінки ключові слова, які не є релевантними змісту сторінки.

9. Унікальні мета-теги Description: це гарантує унікальність контенту мета-тегів для кожної сторінки послуг.

10. Огляди послуг - використання згенерованого користувачем змісту. Користувачі сайту повинні мати можливість залишати коментарі та обмінюватися думками з приводу придбаних послуг.

11. Дуже важливо передавати PR грамотно: очевидно, що не всі сторінки сайту мають однакову вагу.

12. Внутрішні контекстні посилання: посилання, які використовуються для навігації по сайту (наприклад, звичайне меню), не можуть дати пошуковиків багато інформації про те, про що та чи інша сторінка. Посилання на цільову сторінку всередині тексту з використанням ключових слів підвищує її значущість для пошукових систем.

13. Уникати використання сесійних ID в URL.

14. Мітки послуг: у відвідувачів повинна бути можливість додавати власні ключові слова для послуг, які зацікавили їх.

15. Назва файлу веб-сторінки: по можливості рекомендується використовувати ключові слова в назві файлу сторінки.

16. Використовувати дублювання контенту: при наявності повторюваного на кожній сторінці контенту або в разі, якщо опис послуги неунікальний, рекомендується обрамляти даний контент тегами iframe.

17. Посилання в описі послуг: проставляється ключові слова та посилання на сторінки з послугами в опису інших послуг.

18. Навігація для «павуків»: потрібно уникати реалізації навігації по сайту за допомогою css таблиць або JavaScript коду, недоступного для «павуків» пошукача. Крім того, не варто занадто активно використовувати різні форми, наприклад, списки, що випадають, так як пошукові роботи не сканують подібний код.

19. Не використовувати ключові слова в навігаційних посиланнях: це марно і доволі шкідливо. Ключовики, що з'являються на кожній сторінці в панелі навігації, стають менш значущими для пошукача. Замість цього потрібно використовувати в тексті ключові слова та ставити з них посилання на інші важливі сторінки сайту.

20. Не рекомендується використання посилань виду «Подивитися» або «Дізнатися більше». На сторінці категорій послуг потрібно використовувати прямі посилання на сторінки послуг з описом, що містять якийсь текст, а не слова «Перегляд» або «Далі».

21. Оптимізувати зображення: з тих пір, як зображення виводяться в результатах пошуку на сторінці видачі, оптимізація зображень набула великого значення. Кожне зображення на сторінці послуг повинне мати унікальний опис. Просто вставивши між тегами назву послуги і спортивного клубу, можна домогтися помітного зростання припливу відвідувачів з пошукових систем. Крім того, за допомогою такого методу сайт стане зручнішим для тих, хто переглядає веб-сторінки з відключеними зображеннями.

22. Оптимізація пошуку по сайту: цей захід підвищує зручність перебування на сайті для користувачів, а також відмінно працює при оптимізації сайтів, що займаються електронною комерцією. Відвідувачі, що прийшли на сайт через пошуковик, можливо, захочуть скористатися пошуком по сайту.

23. Додати сторінку опису для кожної послуги.

24. Використовувати атрибут title посилань: так пошуковик зможе більше дізнатися про зміст сторінки, на яку веде посилання.

25. Необхідно відстежувати результати: щоб визначити ефективність сайту цілком, пропонуємо взяти кількість використовуваних ключових слів за певний період часу, потім розділити це число на кількість сторінок, проіндексованих Google. Так фахівці спортивного клубу «EnerGym» отримують показник, що дозволяє зробити висновки про глибину присутності досліджуваного спортивного клубу в мережі.

Таким чином, вищенаведені пропозиції дозволять не лише покращити сприйняття сайту досліджуваного спортивного клубу, а й оптимізувати його у пошуках, що дозволить збільшити кількість клієнтів та обсяги продажів.

Також зазначимо, що стратегічний план рекламної кампанії «EnerGym» наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегічний план рекламної кампанії фізкультурно-спортивних послуг,
розроблений фахівцями «EnerGym»

| Вибір моделі | «Дізнайся-знайди-придбай» |
|--|---|
| Встановлення цілей | Головна мета – інформація. необхідно, щоб про послуги спортивного клубу знали на цільовому ринку. Після інформування споживачів настає черга наступної мети – переконання. Необхідно досягти переваг послуг спортивного клубу у порівнянні з конкурентами |
| Визначення відповідальних | За реалізацію стратегії просування на ринок відповідають відділ маркетингу, менеджери з реклами, а також беруть участь менеджери зі збуту, з логістики |
| Вибір об'єктів реклами | Населення різних вікових категорій |
| Вибір засобів реклами | Вибір головних та додаткових засобів реклами. Головні: Інтернет, місцева преса, спортивні журнали, транспорт. Додаткові: виставки, презентації. |
| План рекламних заходів | Доцільно використовувати «пульсуючий» графік – нерівномірне розміщення реклами. |
| Контроль за виконанням плану та ефективністю реклами | Зіставлення витрачених коштів з результатами рекламної кампанії. |

Таким чином, для залучення споживачів використовується реклама. Причому бажано не обмежуватися рекламою в Інтернеті, а задіяти зовнішню, радіо і ТБ-рекламу.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність дає можливість організації рухатись вперед, відбирати тільки найкраще та відкидати зайве. Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації – це її здатність досягати поставлених цілей, знайти своє місце та ефективно розвиватися на ринку, задовольняти потреби максимальної кількості споживачів порівняно з конкурентами.

До показників, які визначають конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації відносяться конкурентоспроможність продукції/послуг, фінансово-майновий стан фізкультурно-спортивної організації, ефективність господарської діяльності, імідж фізкультурно-спортивної організації тощо. Конкретний набір показників залежить від методу оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. Для достовірного результату треба використовувати одразу декілька методів, що допоможе показати реальну картину на ринку серед зазначених фізкультурно-спортивних організацій.

Підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації на ринку становить процес змін, здійснення якого вимагає стратегічного підходу, оскільки зміни торкаються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, кваліфікацію, технологію, устаткування, послуги, ринки збуту. Це викликає необхідність розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Для підвищення конкурентної позиції фізкультурно-спортивної організації важливу роль відіграє застосування нових форм і методів зниження витрат.

Для кожної фізкультурно-спортивної організації програма підвищення конкурентоспроможності буде унікальна. Це залежить від багатьох чинників: управлінських, фінансових, технологічних, кадрових та ін. Але можна визначити основні заходи, щодо розробки та реалізації програми забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

У спортивному клубі «EnerGym» функціонує кардіо театр, тренажерний зал, 4 студії для групових тренувань, 25-метровий басейн, а також два дитячих басейни, фітнес-бар, бійцівський та дитячий клуб. За результатами народного голосування в рамках національного проекту Українська народна премія спортивний клуб «EnerGym» чотири роки поспіль визнається кращим фітнес клубом Києва.

Отримання спортивним клубом у 2021 р. чистого прибутку свідчить про ефективність його господарської діяльності: спортивний клуб отримує прибуток, який спрямовує на розвиток, збільшення асортименту продукції/послуг, соціальний розвиток колективу, а також формує резервний фонд. Отримані результати свідчать про стійкий фінансовий стан досліджуваного спортивного клубу.

Аналіз профілю діяльності спортивного клубу показав, що «EnerGym» має власні навчально-тренувальні потужності, що дозволяє надавати широкий асортимент послуг, представлених на багатьох сегментах ринку спортивних послуг. Спортивний клуб реалізує виважену цінову політику, яка здійснює значний вплив на його ринковий успіх та притримується цінової стратегії доброякісності. У 2021 р. фінансові результати діяльності досліджуваного спортивного клубу продемонстрували зростання ефективності його господарської діяльності.

Оцінювання конкурентної позиції спортивного клубу на ринку спортивних послуг дозволило виявити, що «EnerGym» не є лідером ринку та займає незначну його частку, але демонструє позитивну динаміку її зростання, а також забезпечення конкурентоспроможності за рахунок кращої цінової політики, широкого асортименту послуг.

У роботі запропоновано комплексну цільову програму підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym» та розроблено алгоритм її проведення.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym» необхідно удосконалити безпосередньо механізм та засоби

маркетингу (дослідження ринків збуту, розробка бізнес-плану та його впровадження).

Спортивному клубу «EnerGym» потрібно визначити свою позицію, а також врахувати позицію, яку займають в цьому сегменті конкуренти. Основою для вибору позиції є конкурентні переваги або вигоди, які спортивний клуб надає клієнтам. Побудоване розумове поле бренда спортивного клубу «EnerGym» за методикою «4D-брендингу» дозволяє зробити висновки про міру задоволення клієнта послугами спортивного клубу, про ступінь його самоідентичності й самосприйняття, а також про ставлення до спортивного клубу з позицій оцінки ставлення його до інтересів клієнта. Також спортивному клубу «EnerGym» необхідно здійснювати постійне позиціонування та просування власного бренду. Для цього ми пропонуємо використовувати засоби поширення інформації про спортивний клуб «EnerGym» та його діяльність. Розроблено та досліджено ефективність заходів щодо просування сайту спортивного клубу «EnerGym», засноване на роботі з ключовими факторами, що впливають на ефективність продажів в мережі. Обґрунтовано, що запропоновані заходи дозволять спортивному клубу «EnerGym» підвищити рівень його конкурентоспроможності на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган. -Барановського, Ін-т економіки і упр. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 611 с.
2. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. — К.: Професіонал, 2006. — 448 с.
3. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31
4. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12 (1). С. 84—89.
5. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Т.А. Воронюк, О.І. Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 139–148.
6. Гамма Т.М. Систематизація складових конкурентоспроможності підприємства / Т.М. Гамма, М.Г. Молла // Вісник Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2017. – № 4 (52). – С. 117–122.
7. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297—301.
8. Гребньов Г.М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю (на прикладі виробників будівельних матеріалів) / Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2013. – С. 304-311

9. Господарський кодекс України від 16.08.2020 р. № 815- IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.

10. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 9. С. 202—205.

11. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>.

12. Ємець Ю. Г. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 156-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_25.

13. Єресько І. Формування конкурентоспроможної регіональної економіки як мета стратегічного планування комплексного розвитку регіону. *Конкуренція*. 2006. № 3. С. 19-25.

14. Єрмак А. В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник "Економічної науки України"*. 2005. №1. С.41-44.

15. Єфременко О. В. Конкурентостійкість підприємства: поняття та види. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2010. № 2. Ч. 2. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2010_2_2/Index.html.

16. Збиранник О. М. Конкурентоспроможність як ключова економічна категорія ринкової системи. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Серія Економічні науки*. 2014. № 1. С. 75-82.

17. Звіт виявлення та припинення антиконкурентних практик під час карантинних заходів, запроваджених через COVID-19

URL: <https://data.gov.ua/dataset/439c2cd8-2e1a-4617-93a9-f23d0754a98d/resource/ba7190c1-fc34-4e92-bd00-a010cf01ea76/download/zvit-covid-19.zip>

18. Зинченко В. А. Сущність дефініцій конкуренції. *Соціальноекономічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки та практики* : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., 22 – 23 трав. 2008 р. Х.: ФОП Александрова К. М. С. 240–242.

19. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики* : зб. наук. праць, м. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Вип. 213. Т. I. С. 75-81.

20. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2017. № 6. С. 62—65.

21. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // *Проблеми економіки*. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. – № 4. – С. 121–128.

22. Інтелектуальні технології моделювання в інформаційно-аналітичній системі державної податкової служби : монографія / за заг. ред. Л. Л. Тарангул. – Київ : Алерта, 2010. – 358 с.

23. Кадирус І. Г. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус, А. С. Донських, К. І. Левковська // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2018. - № 22. - С. 85-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_22_16

24. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.

25. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

26. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства (планування та діагностика): монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с

27. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: моногр. / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків, 2019. – 316 с.

28. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35-37.

29. Ляшенко Г. П., Дерев'янку В. М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2014. № 1(64). С. 23–31.

30. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. № 4. – С. 274–282.

31. Мельник Т.С. Удосконалення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінки його конкурентного статусу / Т.С. Мельник // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. - 2015. - Вип. 9. - С. 19-29.

32. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114—117.

33. Офіційний сайт Міністерства молоді та спорту України. URL: <https://sport.gov.ua/>

34. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Офіційний сайт спортивного клубу «EnerGym». URL: <https://energym-sport.com/>
36. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : [пер. с англ.] / [Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус].– М: Изд. дом «Вильямс», 2013. – 304 с. : ил.
37. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств URL: <http://www.economy.kpi.ua/ru/node/370>
38. Пожуєв О.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2011. – № 44 – С.193-196
39. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. - К.: Основи, 2001. - 451 с.
40. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092>
41. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-III від 11.01.2001 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://www.ligazakon.ua/>]
42. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142—148.
43. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств : монографія / І. В. Смолін, Ю. І. Опанасюк. - Київ : Генеза, 2014. - 204 с.
44. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостиної. – К.: Знання, 2005. – 764 с., с. 145.

45. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств // Вісник Львівськ. нац. ун-ту. Серія економічна. - Львів, 2008. - Вип. 37(1). - С.89-93.
46. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76—80.
47. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді) № 52, Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Серпень 2020 file:///C:/Users/Acer/Downloads/Concensus_2020_ukr_52_Aug.pdf
48. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
49. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака. – К.: ЦНЛ, 2016. – 456 с.
50. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхудинов. - М. : ИНФРА, 2000. - 312 с.
51. Фещур Р.В., Лебідь Т.В., Самуляк В.Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2010. - №4. – С.27-32 (30)
52. Харчук Т.В. Цільові характеристики управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством / Экономика и управление. – 2013. - № 6 – С. 32-38
53. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 73—79.
54. Черевко Д. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану // Економіка АПК. – 2009. – №6. – С. 114-121 (119).

55. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15—18.

56. Штовба С. Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику. / С. Д. Штовба. – Винница : Изд-во Винниц. гос. техн. ун-та, 2011. – 198 с.

57. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 270—274.

58. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств // *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. – 2011. – №2. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf

59. Frambach R.T. Organizational innovation adoption : a multi-level framework of determinants and opportunities for future research / R. T. Frambach, N. Schillewaert // *Journal of Business Research*. – 2002. – 55. – P. 163–176.

60. *Fundamentals of Management* / James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich. – [8 edition]. – Homewood : Irwin, 1992. – 840 p.

61. Kharchuk T. The competitive status of the enterprise: substantial characteristics / T. Kharchuk // *International scientific-practical conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies, Part I, February 24, 2017. Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing. 236 pages.* – p. 196 – 199.

62. Level P. The role of creative innovation in economic growth: Some international Comparisons / P. Level // *Journal of Asian Economics*. – 2008. – 19.– P. 334–347.

ДОДАТКИ

Додаток А

Трактування поняття «конкурентоспроможність»

| Автор | Конкурентоспроможність – це |
|----------------------------------|---|
| М. Портер | конкурентні переваги формуються завдяки ефективності використання всіх видів ресурсів організацій, а не лише через їхню наявність |
| М.Н. Шевченко, І.В. Турчінова | реальна і потенційна можливості організацій в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів |
| Ж.-Ж. Ламбен | можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців |
| Г.А. Азоев, А.П. Челенков | результат, що фіксує наявність конкурентних переваг, без яких вона неможлива, але зауважують, що наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу |
| Т.Б. Харченко | обумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках |
| Л.В. Гринів | ефективне використання власних та залучених коштів з метою збільшення його прибутковості і зміцнення ринкових позицій |

Визначення "конкурентоспроможність організації"[25]

| Автор | Конкурентоспроможність організації – це |
|---|--|
| Азоев Г.Л. | Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми - результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією. |
| Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б. А. | Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів. |
| Кіперман Г.Я. | Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності. |
| Перцовський Н.І . | Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості організації, її вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали. |
| Фатхутдінов Р.А. | Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших організацій даної галузі усередині країни й за її межами. |
| Хруцьким В.Є, Корнеєва І.В. | Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг. |
| Градова А.П. | Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами |
| Скударь Г.М. | Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності |
| Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В. | У широкому розумінні конкурентоспроможність - це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн. |
| Азоев Г.Л., Челенков А.П. | Конкурентоспроможність фірми - це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми |

Продовження додатку Б

| | |
|--|--|
| Іванов Ю.Б. | Певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей організації по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування до змінних умов зовнішнього середовища. |
| Швейцарська організація "European managment forum" | Конкурентоспроможність компанії - її реальна потенційну здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів |
| Градов А.П. | Конкурентоспроможність фірми - її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами. |
| Круглов М.І. | Система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово - господарської діяльності |

Класифікація сучасних методів оцінки конкурентоспроможності організацій [38]

| Ознака класифікації | Види методів | Сутність методів | Приклади |
|---|--------------|--|--|
| За напрямком формування інформаційної бази | Критеріальні | За інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення є найточнішими. | Теорія конкурентних переваг М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз та ін. |
| | Експертні | Прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки. | STEP-аналіз; SWOT-аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод вивчення профілю об'єкта; Графічна методика Зав'ялова. |
| За способом відображення кінцевих результатів | Графічні | Забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах та ін.). | Теорія конкурентних переваг М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Метод вивчення профілю об'єкта; Графічна методика Зав'ялова. |
| | Математичні | Базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. | Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Формалізований метод Іванова; Методика Ансоффа щодо КСФ; Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба» та ін. |
| | Логістичні | Алгоритмізовані методи оцінки, які базуються на логічних припущеннях. | STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз. |

Продовження додатку В

| | | | |
|--|--------------|--|--|
| За можливістю розроблення управлінських рішень | Одномоментні | По суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. | Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Методика Ансоффа щодо КСФ; Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь та інші. |
| | Стратегічні | Уможлиблюють не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу організації на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу. | Теорія конкурентних переваг М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Формалізований метод Іванова; Метод рангів. |
| За способом оцінки | Індикаторні | Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта. | STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Формалізований метод Іванова; Методика Ансоффа щодо КСФ; Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба» та інші. |
| | Матричні | В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. | Теорія конкурентних переваг М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S. |

Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності організацій [25; 39; 54; 57]

| № | Назва методу | | Сутність методу | Переваги методу | Недоліки методу | |
|---|-----------------|------------------|--|--|--|---|
| 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Матричні методи | Матриця БКГ | Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції в ній. Розглядаються дві змінні: відносна частка ринку і темп росту ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті організації, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку. | Простота, доступність, наочність, використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, зменшення рівня суб'єктивізму. | Надмірна спрощеність, труднощі з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки і темпів зростання ринку. | Не забезпечують необхідного системного погляду на конкурентоспроможність, не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності. |
| 2 | | Матриця McKinsey | Матриця характеризує довгострокову привабливість галузі (ринку) та конкурентну позицію організації в ній. Враховується дія значно більшої кількості чинників (чинники конкуренції, фінансово-економічні і соціально-психологічні чинники, а також параметри ринку чи галузі), ніж матриця БКГ. | Глибина (не приводить до спрощених висновків), гнучкість (згадані чинники вибираються відповідно до конкретної ситуації, що склалася на ринку), широта застосування. | Труднощі і суб'єктивізм при визначенні ваги певного чинника, рекомендації мають загальний характер і потребують уточнень. | |
| 3 | Графічний метод | | Базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». | Простота та високий ступінь наочності | Не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності організації. (Усі фактори конкурентоспроможності, на основі яких створюється інформаційне поле, повинні мати рівносильний вплив на конкурентоспроможність і один на одного. Лише за таких умов інтегральний показник, розрахований вищенаведеним шляхом, буде достовірний). | |

| | | | | | |
|---|-----------------|---|--|---|---|
| 4 | | Метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції | Оцінювання рівня конкурентоспроможності виходячи із споживчої цінності виробленої продукції (конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції). Для оцінки конкурентоспроможності товару або послуги використовується співвідношення якості і ціни. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається як відношення якості до ціни. Чим вищою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим вищим є запас конкурентоспроможності. | Враховується найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність – конкурентоспроможність товару. | Обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі організації, тобто – абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможності ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару. Крім того, не враховує ступінь інновативності продукції, збутову діяльність організації. |
| 5 | Індексні методи | Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг конкурентів | Базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи організацією стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галузю чи організацією. Щоб оцінити рівень конкурентоспроможності необхідно виявити наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва. | Простий у використанні. | Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком. Методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. |
| 6 | | Метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції | Співставлення показників стану організації з показниками конкурентів та з середньогалузевими показниками. Предметом аналізу, як правило, виступають три головні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності; ефективність виробничої діяльності; фінансова стійкість. Згідно даного методу, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті організації, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість факторів - ресурсів; оцінка ефективності роботи кожного з | Допомагає виявити сильні і слабкі сторони однієї організації стосовно іншої, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць. | Посилання про те, що показник конкурентоспроможності може бути визначений шляхом елементарного підсумовування здібностей організації до досягнення конкурентних переваг, є недоведеним, оскільки сума окремих елементів складної системи, як правило, не дає того ж результату, що і вся система в цілому. |

| | | | | | |
|---|-------------|--|---|---|---|
| | | | підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. | | |
| 7 | | Інтегральний метод | Використання інтегрального показника, який включає в себе два елементи: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності). | Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника. | Може бути застосованим лише для оцінки конкурентоспроможності монопродуктових організацій, тоді як стосовно диверсифікованих організацій потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того – знайти для порівняння два чи більше конкуренти, абсолютно ідентичні по видах та структурі продукції неможливо. |
| 8 | | Метод самооцінки діяльності (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)) | Проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності фірми (перелік яких залежить від методу самооцінки) за всіма критеріями з присвоєнням у відповідності із ступенем розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок - 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на „вагу” критерію та сумують. Виводиться загальна оцінка діяльності. | З'являється потужний каталізатор вдосконалення діяльності організації; формується єдина мета для організації; виявляються пріоритети для вдосконалення; організація отримує обґрунтовані аргументи для уявлення своїх можливостей у зовнішньому середовищі. | Отримані оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами). |
| 9 | Інші методи | Методи на засадах теорії мультиплікатора | Базується на теорії мультиплікатора. Характеризує ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали. | Дає можливість оцінити значну кількість показників | Є достатньо громіздким методом; результати є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу |

| | | | | |
|----|--|---|--|---|
| 10 | Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу | Аналізується внутрішнє середовище організацій із метою виявлення переваг та потенціалу для їх розробки. | Дає змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу | Важко отримати інформацію для розрахунків; трудомісткий алгоритм; оцінка базується лише на аналізі внутрішніх факторів без дослідження впливу зовнішнього середовища |
| 11 | Методи, що базуються на порівнянні з еталоном | Зіставлення відповідних груп коефіцієнтів, що характеризують фінансово-економічну та виробничо-господарську діяльність досліджуваних об'єктів, з етальними значеннями обґрунтованих коефіцієнтів. | Може містити будь-яку кількість показників. Є наочним та комплексним при порівнянні. | Не включає до складу досліджуваних факторів показники, що характеризують силу і спрямованість впливу зовнішнього середовища. |
| 12 | Маркетин-говий підхід | Передбачає врахування не лише вимог споживача до характеристик продукції, а й оцінювання сукупності чинників, які визначають ефективність усієї маркетингової діяльності загалом. До таких чинників належать оперативність системи постачання, організація сервісу та гарантійного обслуговування, репутація та інші. | Врахування ефективності всієї системи маркетингу, а також можливість прогнозування рівня конкурентоспроможності на майбутнє. | Трудомісткість збору необхідної для аналізу інформації, а також застосування у процесі оцінювання характеристик товару та критеріїв його конкурентоспроможності методів експертних оцінок, які зумовлюють досить високий ступінь суб'єктивності отриманих оцінок. |

Анкета для визначення рейтингу спортивних клубів

Оцініть за 10 бальною шкалою рейтинг спортивних клубів за основними напрямками стратегічного аналізу 5А

| Напрями стратегічного аналізу 5А | Престижний рейтинг | Діловий рейтинг | Споживчий рейтинг |
|---|-----------------------|-----------------|----------------------|
| Стратегічна арена - Strategic arena | | | |
| Реалізація і контроль макросегментації ринку спортивного клубу | | | |
| Реалізація і контроль мікросегментації ринку спортивного клубу | | | |
| Визначення і орієнтація на цільові сегменти | | | |
| Стратегічне позиціонування спортивного клубу | | | |
| Визначення стратегічної зони дислокації спортивного клубу | | | |
| Удосконалення роботи зі стратегічними зонами господарювання спортивного клубу | | | |
| Визначення корпоративної стратегії (зростання, обмеженого зростання, скорочення) | | | |
| Місія спортивного клубу | | | |
| Цільова орієнтація спортивного клубу | | | |
| Самоусвідомлення спортивного клубу у маркетинговому середовищі | | | |
| Стратегічна перевага - Strategic advantage | | | |
| Стратегічне програмування діяльності спортивного клубу | | | |
| Розробка портфелю стратегій спортивного клубу | | | |
| Стратегічна компетенція спортивного клубу | | | |
| Стратегічне управління активами спортивного клубу | | | |
| Фінансова сила спортивного клубу | | | |
| Стратегічний доступ - Strategic access | | | |
| Прогресивна збутова політика | | | |
| Стратегічна доцільність договірної політики | | | |
| Стратегічний комплекс | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| маркетингових комунікацій | | | |
| Репутація та імідж спортивного клубу | | | |
| Стратегічна активність - Strategic activities | | | |
| Загальний стратегічний акцент діяльності спортивного клубу | | | |
| Стратегічна привабливість товарного портфелю спортивного клубу | | | |
| Сервісна диференціація спортивного клубу | | | |
| Стратегічна цінова політика спортивного клубу | | | |
| Стратегічне адаптування - Strategic adapt | | | |
| Інноваційність спортивного клубу | | | |
| Лібералізм і прогресивність мислення керівництва спортивного клубу | | | |
| Рівень компетентності і професіоналізму персоналу спортивного клубу | | | |
| Якість системи управління спортивного клубу | | | |
| Конкурентна адаптаційність спортивного клубу | | | |
| Система ризик-менеджменту спортивного клубу | | | |
| Системність інформаційно-аналітичного забезпечення спортивного клубу | | | |
| Антикризова політика спортивного клубу | | | |