

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: **«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Титовича Нікити Андрійовича

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

Рецензент: Мельник В.В.
Кандидат економічних наук, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)

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

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності фізкультурно- спортивної організації.....	7
1.2. Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації: сутність, складові та особливості здійснення.....	21
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації	27
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	39
2.1 Методи дослідження.....	39
2.2 Організація дослідження	42
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НОСТІ ФІТНЕС-КЛУБУ «E-MOTION FITNESS COMMUNITY»... 	44
3.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», які забезпечують конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації	44
3.2. Оцінка конкурентного середовища фізкультурно-спортивної організації	60
3.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community».....	67
Висновки до розділу 3	73
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІТНЕС-КЛУБУ «E-MOTION FITNESS COMMUNITY»	75
4.1. Визначення цільових орієнтирів розвитку конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації	75
Висновки до розділу 4	82
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	83
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану в Україні ускладнюються умови діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Адже зараз, у період, коли купівельна спроможність більшої частини населення знижується, головним чинником при виборі об'єкта та місця купівлі стає ціна. На додачу більшість фізкультурно-спортивних організацій не мають достатньо фінансових ресурсів для здійснення повного спектру всіх можливих маркетингових заходів, як то реклами чи стимулювання збуту, тому за такої ситуації для забезпечення ефективної діяльності фізкультурно-спортивним організаціям важливо приділяти достатньо уваги розробці та впровадженню товарної політики, особливе місце в якій надається управлінню конкурентоспроможності.

Сучасний стан фізичної культури і спорту характеризується постійною зміною зовнішнього середовища, мінливістю купівельного попиту, наявністю великої кількості фізкультурно-спортивних організацій, підвищенням невизначеності та ризику. Для здійснення успішної діяльності в таких умовах фізкультурно-спортивним організаціям необхідно постійно відстежувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в їхньому конкурентному середовищі з метою збереження своїх позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг. В даний час кожній фізкультурно-спортивній організації особливо важливо правильно оцінювати ринкову ситуацію, з метою формування системи важелів забезпечення конкурентоспроможності, які, з одного боку, відповідали б ринковій та військово-політичній ситуації, що склалася в Україні, та тенденціям її розвитку, з іншої – специфіці діяльності фізкультурно-спортивних організацій.

Також варто відмітити, що в економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій», класифікації її видів, визначення факторів, що її формують.

Потреба узагальнення результатів численних характеристик сутності конкурентоспроможності, розроблення єдиної ефективної методики оцінки поточної і стратегічної конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, розробки ефективної системи управління конкурентоспроможністю як гармонійної складової загальної системи управління фізкультурно-спортивною організацією обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

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

Мета дослідження полягає в узагальненні та поглибленні теоретико-методичних засад щодо управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації та обґрунтуванні практичних заходів щодо їхнього застосування на об'єкті дослідження.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність виконання наступних завдань:

- визначити економічну сутність конкурентоспроможності та факторів, що її обумовлюють;
- охарактеризувати складові та особливості управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивних організацій;
- систематизувати методичні засади оцінювання рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій;
- проаналізувати конкурентне оточення фізкультурно-спортивної організації «E-MOTION Fitness Community»;
- оцінити ефективність системи управління конкурентоспроможністю «E-MOTION Fitness Community»;

- розробити програму підвищення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»;
- обґрунтувати економічну складову реалізації програми підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації;
- оцінити економічну ефективність реалізації програми управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації.

Об’єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» та застосування стратегії її підвищення в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації.

Методи дослідження. З метою отримання обґрунтованих висновків у процесі написання кваліфікаційної роботи були використані методи наукової абстракції, аналізу і синтезу (для уточнення сутності конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації), а також методи структурного та системного аналізу (при формуванні системи показників оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації), еталонний аналіз (для встановлення конкурентної позиції фізкультурно-спортивної організації на ринку), а також метод порівняльних характеристик (у процесі співставлення конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації на ринку), графічний (для узагальнення аналітичного матеріалу щодо забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації). Для оцінювання поточної конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації використано такі методи: метод різниць, метод рангів, метод балів, метод зведення часткових показників ефективності до кількісно співставної бази.

Наукова новизна одержаних результатів. На основі вивчення, опрацювання і узагальнення теоретичних та методичних засад, аналітичних

даних та виявлених характерних особливостей управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації удосконалено підхід до визначення цільових орієнтирів її розвитку в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі вивчення, опрацювання і узагальнення теоретичних засад, аналітичних даних та виявлених характерних особливостей щодо оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації розроблено практичні рекомендації щодо підвищення її рівня у фітнес-клубі «E-MOTION Fitness Community» в сучасних умовах господарювання.

Емпіричною базою дослідження є матеріали фінансової та статистичної звітності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community».

Фізкультурно-спортивна організація зареєстрована за адресою: вул. Кропивницького, 10 Київ, 01004. Фітнес-клуб пропонує великий вибір персональних та групових програм, серед яких: TRX, сайкл, пілатес та йога, бокс, авторські класи, класичні групові програми, аквааеробіка та багато інших тренувань.

Теоретичною і методологічною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативні акти України, наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, що досліджували питання оцінки конкурентоспроможності, а також підходів до управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації, наукометричні бази видань, інтернет-ресурси, онлайн-сервіс перевірки компаній YouControl.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана обсягом 96 сторінок, містить 29 таблиць, 12 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ

ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та фактори, що обумовлюють її рівень

Незважаючи на зростаючий обсяг наукових досліджень, консенсусу серед вчених щодо економічної сутності конкурентоспроможності донині не існує: це наукове поняття багато в чому залишається інтуїтивним та інтерпретується в науковій та управлінській сферах діяльності досить неоднозначно.

Доцільним є наведення підходів до визначення поняття конкурентоспроможність:

Арапетян А.Б. трактує конкурентоспроможність як здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми [1].

П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В. визначають конкурентоспроможність, як 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 [71, с.35].

Кобиляцький Л.С. вважає, що конкурентоспроможність – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей організації з надбання та утримання впродовж тривалого періоду конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, а й динаміку

пристосування організації до змінних умов зовнішнього середовища [35, с.36].

Балабанова М.В. визначає конкурентоспроможність організації – система оціночних характеристик господарської діяльності, яка впливає на результати суперництва з іншими організаціями на споживчому ринку [2, с.19].

Макконнел К. під конкурентоспроможністю організації розуміє відносну характеристику, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність організації характеризує можливість і динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції [50, с.92].

Смолін І.В. визначає конкурентоспроможність як узагальнюючу оцінку конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [66, с.34.].

В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» конкурентоспроможність організації визначається як рівень її компетентності порівняно з конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного та поточного планування, політика збуту рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо [21, с.62].

Схожої думки дотримуються Шершньова З.Є. та Оборська С.В: конкурентоспроможність організації – це рівень її компетенції відносно інших організацій-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [77, с. 23-25].

Однак, на нашу думку, пропонувати ринку тільки більш конкурентоспроможний товар є недостатнім для забезпечення переваги над конкурентами. Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації - це також уміння ефективно використовувати свій фінансовий, організаційний, науково-технічний і трудовий потенціали. Інакше кажучи, конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації - це дзеркало, в якому відбиваються підсумки роботи практично всіх її служб і підрозділів, а також її реакція на зміни зовнішніх факторів дії. При цьому особливо важливою є здатність фізкультурно-спортивної організації оперативно і адекватно реагувати на зміни в поведінці споживачів фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг, їх смаків та переваг. Вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром - лише початковий момент в роботі фізкультурно-спортивної організації з освоєння ринку і закріплення на ньому.

Враховуючи вищезазначене, відмітимо, що більш повно, поняття конкурентоспроможності розкрив Я.А. Жаліло [36, с.23], який під конкурентоспроможністю фірми розуміє «можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку». Тим, не менше, варто зауважити що, конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації – це не тільки можливість ефективного використання потенціалу, це також і здатність фізкультурно-спортивної організації своєчасно реагувати на зміни смаків і потреб споживачів; здібність до розробки дій у відповідь на нововведення конкурентів, уміння нівелювати несприятливі дії зовнішнього середовища тощо.

Таким чином, конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації - це її здатність до ефективного функціонування на ринку із забезпеченням своєчасної реакції на зміни смаків і потреб споживачів на даний момент часу в порівнянні з фізкультурно-спортивними організаціями-конкурентами, що діють на даному ринку.

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємства, галузь, країна);
- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації: конкурентоспроможність господарського, трудового потенціалу тощо.

Необхідним є визначення подібних понять, які є тісно пов'язаними з поняттям «конкурентоспроможності» та забезпечують характеристику сутності цього поняття.

Інтенсивність конкуренції – ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші [36, с.71].

Конкурентні переваги – це сукупність власних і набутих матеріальних і нематеріальних активів і умов діяльності фізкультурно-спортивної організації, використання яких забезпечує їй можливість випередити у підсумку (перемогти) конкурентів за результатами діяльності (більший обсяг реалізації товарів (послуг), менший рівень витрат, більший розмір прибутку, вищий імідж тощо).

Конкурентний потенціал фізкультурно-спортивної організації – комплекс можливостей і ресурсів, що забезпечує отримання переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей [26].

Конкурентна політика визначає систему загальних установлень, критеріїв, орієнтирів, прийнятих організацією з метою розробки дій і прийняття рішень у сфері питань конкурентної боротьби [44].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).

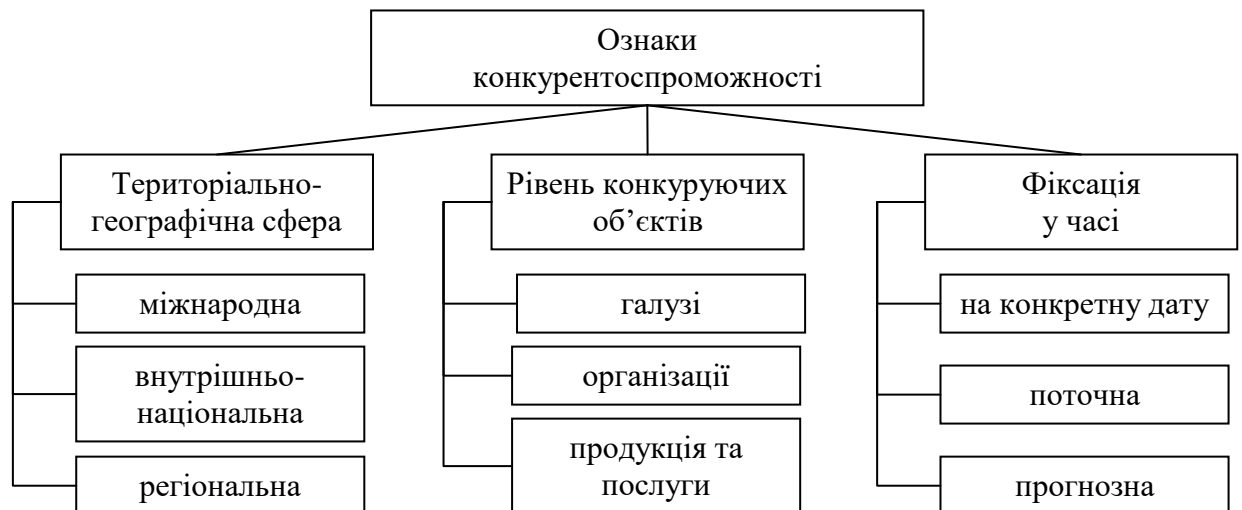


Рис. 1.1 Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [46].

Поняття «конкурентоспроможності» застосовується до різних об'єктів і з урахуванням їх особливостей.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Під конкурентоспроможністю галузі розуміють ефективність роботи окремих галузей національного господарства, що оцінюється, окрім традиційних критеріїв, за показниками, що характеризують і описують міру живучості та

динамічності галузі при різних варіантах розвитку економіки даної країни і всього світу в цілому.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва та можливості вигідного продажу [18; 22].

Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби [62].

Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими. Окрім того, в економічній літературі зазвичай розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності:

1 рівень – зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;

2 рівень – прагнення до відповідності продукції фізкультурно-спортивної організації стандартам, які були встановлені конкурентами;

рівень – ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у сфері фізичної культури та спорту;

3 рівень – успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, при цьому фізкультурно-спортивна організація повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку.

У сучасній літературі набув поширення опис чисельних видів конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, що обумовлює необхідність їхньої класифікації (рис. 1.2).



Рис.1.2 Види конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації
[11, 24, 35]

Ретроспективна конкурентоспроможність характеризує стан або динаміку розвитку фізкультурно-спортивної організації у конкурентному середовищі на конкретну дату або проміжок часу у минулому. Вона визначається на основі дослідження її результатів у конкурентній боротьбі у попередніх періодах.

Поточна конкурентоспроможність є відображенням потенціалу фізкультурно-спортивної організації у конкуренції на момент проведення оцінки, тобто за поточний період.

Перспективна конкурентоспроможність – це прогноз розвитку потенціалу фізкультурно-спортивної організації з досягнення високих результатів у конкуренції в майбутньому.

За тривалістю прояву у часі, конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації поділяється на перманентну та тимчасову.

Перманентна конкурентоспроможність відображає здатність виживання фізкультурно-спортивної організації в умовах постійної конкурентної боротьби протягом тривалого періоду часу (звітного періоду, стадії життєвого циклу) та є результатом цілеспрямованої діяльності фізкультурно-спортивної організації у напрямі зміцнення своїх позицій на ринку. Дослідження перманентної конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації у динаміці можуть бути використані при розробці управлінських рішень стратегічного характеру, вибору альтернативних варіантів ведення конкурентної боротьби та виробленні дієвої конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації.

Тимчасова конкурентоспроможність має короткостроковий характер та характеризує реалізовані можливості фізкультурно-спортивної організації щодо використання певних змін у конкурентному середовищі для набуття та зміцнення конкурентних переваг, задовольняючи при цьому соціально-економічні інтереси власників, та послаблення позицій фізкультурно-спортивних організацій-конкурентів на ринку.

Залежно від характеру оцінки в часі виділяють статичну та динамічну конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації.

Статична конкурентоспроможність характеризує здатність фізкультурно-спортивної організації ефективно вирішувати питання щодо підтримки власної життєдіяльності у конкурентному середовищі у напрямі матеріально-технічного забезпечення, організації виробничої, інноваційно-інвестиційної та збутової діяльності, раціонального використання ресурсів, створення нормальних умов для персоналу тощо.

Динамічна конкурентоспроможність відображає можливості фізкультурно-спортивної організації підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності та формувати умови для стійкого функціонування та гармонічного розвитку фізкультурно-спортивної організації, адаптуючись

до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі фізкультурно-спортивної організації.

За характером цілей управління. Тактична конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації пов'язана із цілеспрямованою реалізацією конкретних короткострокових цілей щодо забезпечення життєдіяльності фізкультурно-спортивної організації у конкурентному середовищі, які визначають як швидкість, з якою фізкультурно-спортивна організація буде розвиватися, так і рівень показників діяльності, що запланований на найближчий час. Тактичні цілі можуть збігатися зі стратегічними, якщо фізкультурно-спортивна організація проводить свою оперативну діяльність на рівні показників, запланованих на довгострокову перспективу.

Стратегічна конкурентоспроможність пов'язана із необхідністю передбачення неконтрольованих сил, критичних тенденцій з боку оточення й обмеження їхнього можливого впливу на фізкультурно-спортивну організацію і характеризує її здатність до стійкого функціонування та розвитку у конкурентному середовищі у довгостроковому періоді. Стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації орієнтовані на майбутнє і пов'язані із необхідністю ефективного управління ресурсним потенціалом та формування дієвої політики управління фізкультурно-спортивною організацією в цілому. Досягнута конкурентоспроможність розраховується на основі фактичних даних про діяльність фізкультурно-спортивної організації та її конкурентів за певний ретроспективний період.

Головний критерій конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації і її продукції, - стабільне місце їх на світовому, регіональному або місцевому ринку, а не разова, нехай навіть вдала угода. Аналіз конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації на ринку припускає з'ясування її сильних і слабких сторін, а також тих чинників, які впливають на відношення

споживачів до фізкультурно-спортивної організації і, як результат, на зміну її частки в продажах на конкретному ринку фізкультурно-спортивних послуг.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого можна контролювати зовнішні по відношенню до фізкультурно-спортивної організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для її функціонування. Він дає фізкультурно-спортивній організації час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин, час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості. Загрози і можливості, з якими стикається організація - зазвичай можна згрупувати у шість компонентів (рис.1.3).

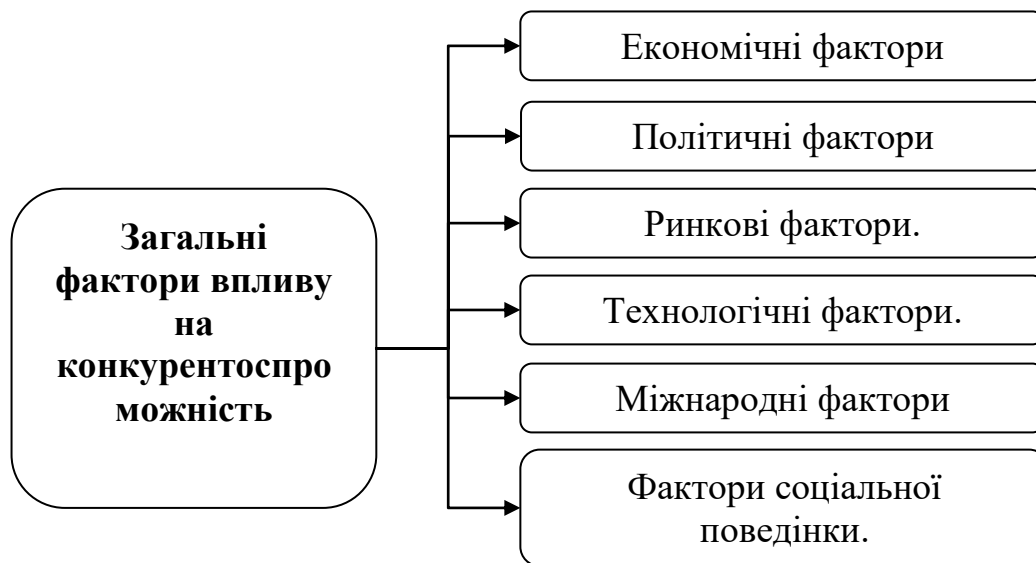


Рис. 1.3. Загальні фактори впливу на конкурентоспроможність [12]

1) Економічні чинники. Вивчення економічної компоненти макрооточення дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Воно передбачає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту, темпи інфляції, рівень безробіття і т.п. Кожен з цих чинників може становити або загрозу, або нову можливість для фізкультурно-спортивної організації. Що для однієї фізкультурно-спортивної організації є економічною загрозою, інша - сприймає як можливість.

2) Політичні фактори. Політична складова зовнішнього середовища фізкультурно-спортивної організації повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику у сфері фізичної культури і спорту. У вивчення політичної обстановки входить з'ясування: які програми існують у різних партіях, яке ставлення в уряді існує по відношенню до фізичної культури і спорту і регіонам країни і т.д.

3) Ринкові фактори. Мінливе ринкове зовнішнє середовище являє собою область постійного ринкового занепокоєння для фізкультурно-спортивної організації. В аналіз ринкового середовища входять численні фактори, які можуть зробити безпосередній вплив на успіхи і провали фізкультурно-спортивної організації. До цих факторів належать: зміни демографічних умов, життєві цикли різних виробів чи послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення і рівень конкуренції в сфері фізичної культури і спорту. В цілому аналіз різних ринкових чинників дає можливість керівництву уточнити його стратегії і зміцнити позицію фізкультурно-спортивної організації по відношенню до конкурентів.

4) Технологічні фактори. Аналіз технології дозволяє своєчасно виявити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції (послуг) фізкультурно-спортивним організаціям, для їхнього удосконалення і для модернізації технології виготовлення і збуту.

5) Міжнародні чинники. Більшість великих фізкультурно-спортивних організацій і тисячі дрібних компаній діють на міжнародному ринку. Керівництво повинно постійно контролювати, оцінювати зміни в цьому більш широкому середовищі. Загрози і можливості можуть виникнути в результаті легкості доступу до сировинних матеріалів, діяльності іноземних картелів, зміни валютного курсу та політичних рішень в країнах. У світлі стратегії, обраної конкурентами, власна стратегія фізкультурно-спортивної організації може бути спрямована на зміцнення внутрішнього ринку, пошук

урядового захисту від іноземних конкурентів або на розширення міжнародної активності для протидії стратегіям інших компаній.

6) Фактори конкуренції. Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким фізкультурно-спортивній організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і дуже важливе місце в стратегічному управлінні. Дане вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

7) Фактори соціальної поведінки. Ці чинники включають мінливі очікування, відносини і звичаї суспільства. Часто саме соціальний фактор створює найбільші проблеми для фізкультурно-спортивної організації.

До внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації відносяться наступні:

1. Діяльність керівництва та апарату управління фізкультурно-спортивної організації (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікаційний рівень керівних кадрів і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Обновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні забезпечує підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, посилює внутрішню гнучкість.

3. Збут продукції (послуг): його обсяг та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації: можна досягти непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець через непродуманість збутової політики. Тому фізкультурно-спортивна організація намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажу продукції (послуг), необхідної ринкові, стимулювання збільшення обсягів продажу, завойовуючи нові ринки збуту. Все це здійснюється, з одного боку, на основі формування "свого" покупця, проведення ефективної цінової політики і т. п., а з іншого – шляхом

ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням за доступними цінами. Визначивши середовище, в якому буде працювати фізкультурно-спортивна організація, необхідно перейти до визначення своєї ролі, положення на ринку. Тут важливо виходити із посилення тих можливостей фізкультурно-спортивної організації, які відрізняють її від конкурентів [12].

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, фізкультурно-спортивна організація повинна забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої.

У цілому конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації - це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку організації від розвитку конкурентів по ступеню задоволення своїми товарами (послугами) потреб людей і по ефективності господарської діяльності. Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації характеризує можливості і динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції.

Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації залежить від низки факторів (рис. 1.4).

Як показує світова практика ринкових відносин, взаємозалежне вирішення цих проблем і використання даних принципів гарантує підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

Автори [41], аналізуючи чинники конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, пропонують інші принципи систематизації:

– комерційні умови - можливості фізкультурно-спортивної організації надавати покупцям споживчий або комерційний кредити, знижки з преїскурантної ціни, знижки при поверненні раніше придбаного у фізкультурно-спортивній організації товару, що використав свій економічний ресурс, можливості висновку товарообмінних (бартерних) операцій;



Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації [31]

– організація збутової мережі - розташування мережі фізкультурно-спортивних організацій, доступність їх широкому колу споживачів, проведення демонстрації виробів (послуг) у дії в салонах і демонстраційних залах фізкультурно-спортивної організації, на виставках і ярмарках, ефективність рекламних кампаній, що проводяться;

– організація технічного обслуговування продукції - об'єм послуг, що надаються, терміни гарантійного обслуговування, вартість післягарантійного обслуговування і т.і.;

– уявлення споживачів про фізкультурно-спортивну організацію, її авторитет і репутацію, асортимент її продукції (послуг), сервіс;

– дія тенденцій розвитку кон'юнктури на положення фізкультурно-спортивної організації на ринку.

Отже, конкурентоспроможність сучасної фізкультурно-спортивної організації в першу чергу визначається не лише якістю продукції (послуг), а

й якістю обслуговування споживачів та компетентністю її персоналу. Адже, управління якістю обслуговування споживачів в умовах жорсткої конкуренції є досить проблемною темою для фізкультурно-спортивних організацій. На сьогоднішній день висока якість продукції та якість обслуговування є одними з головних ключових факторів успіху кожної фізкультурно-спортивної організації.

1.2 Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації: сутність, складові та особливості здійснення

Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації в сучасному світі – це запорука успіху, прибутковості і процвітання. Посилення конкуренції передбачає постійну боротьбу суб'єктів економіки за поліпшення своїх економічних позицій. У зв'язку з цим перед виробниками фізкультурно-спортивних товарів і послуг виникають завдання планування і управління рівнем їхньої конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації – це безперервний процес цілеспрямованого впливу на її бізнес-процеси, що сприяє формуванню та зміцненню її конкурентних позицій в умовах ринку (рис. 1.5).

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації зводиться до формування конкурентних переваг у всіх сферах діяльності фізкультурно-спортивної організації, але не окремими блоками впливу, а комплексним, цілеспрямованим вирішенням завдань з управління конкурентоспроможністю [9].

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації має кілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю фізкультурно-спортивної організації (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона

може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

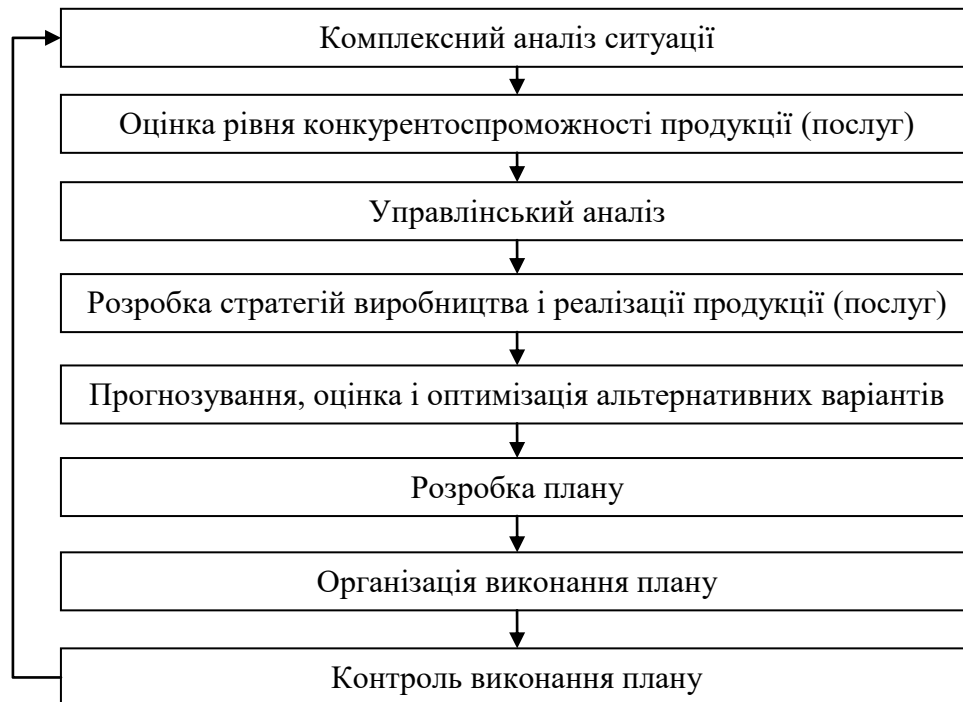


Рис. 1.5. Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації як процес [9]

2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва фізкультурно-спортивних послуг ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації залежить від рівня конкурентоспроможності її складових (передусім продукції (послуг)), а також від загальної конкурентоспроможності сфери фізичної культури та спорту та країни загалом.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні управління конкурентоспроможністю організації (рис. 1.6).

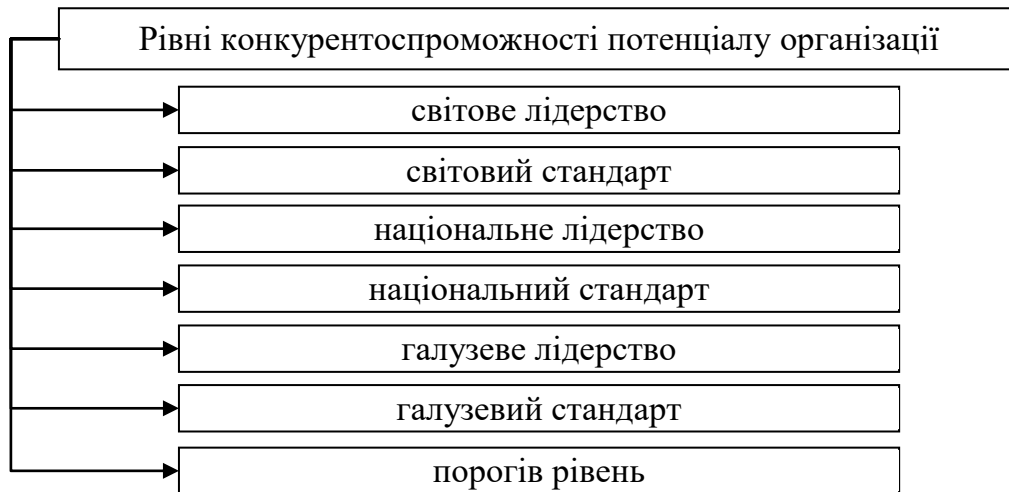


Рис. 1.6 Рівні конкурентоспроможності потенціалу організації [21].

Якщо організація перебуває нижче за порогів рівень, то її потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

Згідно з другим поглядом виокремлюють чотири рівні управління конкурентоспроможності організації.

Організації першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Зайвими вважають зміну конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та службу маркетингу, оскільки не беруться до уваги зміни ринкової ситуації та потреб споживачів.

Організації другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити господарський елемент потенціалу "зовнішньо нейтральним". Це означає, що потенціал організації повинен повністю відповідати стандартам, встановленим її основними конкурентами.

А якщо керівники організації розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їхні основні суперники, та намагаються не обмежуватися тими загальними стандартами, що діють в галузі, то потенціал організації еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. У таких

організаціях господарська складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню.

Коли успіх у конкурентній боротьбі стає вже не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та починає залежати від якості, ефективності управління, організації виробництва, тоді організації досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу.

Нині потенціал більшості вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності. Однак варто зазначити, що помітні й прогресивні зрушення в діяльності окремих фізкультурно-спортивних організацій, які тяжіють до третього і навіть до четвертого рівня конкурентоспроможності.

У теорії та практиці економіки не вироблені єдині механізми, спрямовані на управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивних організацій.

Сучасні методи управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивних організацій за допомогою маркетингових інструментів дозволяють забезпечити своєчасність прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості фізкультурно-спортивних організацій до негативних впливів з боку конкурентів, і для досягнення цільових ринкових позицій при мінімізації рівня підприємницького ризику [11].

Управління на основі складання стратегічних тактичних і оперативних планів полягає в аналізі діяльності фізкультурно-спортивної організації, визначенні конкурентної позиції або рівня конкурентоспроможності за якоюсь обраною методикою і складання стратегічних, тактичних і оперативних планів підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, подібний підхід так само, як правило, буває більш орієнтований на продукт ніж на фізкультурно-спортивну організацію взагалі.

Управління на основі економіко-математичного моделювання можна назвати "екстраполяційним". Дослідники намагаються визначити рівень

показника, що входить в модель оцінки конкурентоспроможності в якийсь період у майбутньому і впливати на нього з "теперішнього моменту". Цей підхід до управління не зовсім виправданий, оскільки математичні методи не точно описують поведінку соціотехнічних систем у відкритих умовах. Застосування сучасних математичних методів утруднене внаслідок використання складних математичних апаратів.

На основі вищенаведеного, можна виділити наступні методи управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації рис. 1.7.

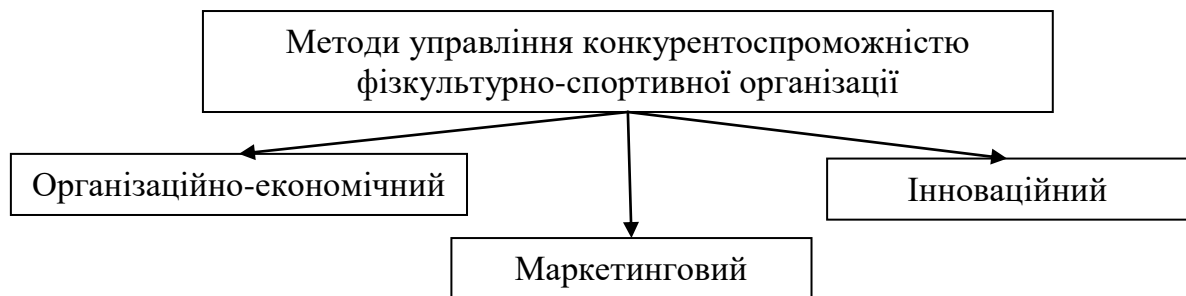


Рис. 1.7. Методи управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації [33].

Також, необхідно додати, що ефективна імплементація методів управління конкурентоспроможністю застосовується за допомогою наукових підходів:

Системний підхід полягає в розгляді об'єктів як багатокомпонентних систем, що представляють сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що вносять свій внесок і впливають на результат функціонування і використання об'єкта.

Сутність інноваційного підходу до управління полягає в орієнтації розвитку фізкультурно-спортивної організації на активізацію інноваційної діяльності, в області базових наукомістких технологій, які є двигунами розвитку господарської системи. Фактори виробництва та інвестиції повинні бути засобами науково-обгрунтованої інноваційної діяльності, а не її метою.

При застосуванні комплексного (міждисциплінарного) підходу повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні аспекти управління та їх взаємозв'язки. Якщо упустити один з аспектів управління, проблема не буде вирішена повністю.

Глобальний підхід реалізується через розвиток нових інформаційних технологій, що дозволило значно спростити міжнародну інтеграцію і кооперацію. У зв'язку з цим, рішення більшості управлінських проблем має відповідати вимогам системності, логічності, комплексності в рамках світового співтовариства. Глобальний підхід у даний час застосовується при вирішенні питань міжнародної стандартизації, метрології та сертифікації.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача керуючої підсистеми при рішенні будь-яких завдань. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв управління будуть наступні: підвищення якості об'єкта відповідно до потреб споживачів; економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості продукції, сервісу та інших факторів; економія ресурсів у процесі виробництва за рахунок реалізації ефекту масштабу, НТП і вдосконалення системи менеджменту.

Сутність ексклюзивного підходу до управління конкурентоспроможністю полягає в придбанні суб'єктом управління виключного права на користування на власний розсуд нововведенням у галузі діяльності або конкурентною перевагою. Об'єктом для реалізації ексклюзивного підходу є: конкурентний персонал, патент, торгова марка, нові інформаційні технології. Ексклюзивна цінність може бути сформована за рахунок застосування сучасних наукових підходів, методів і технологій управління різними об'єктами.

Процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Структурний підхід по відношенню до проблеми управління конкурентоспроможністю полягає у визначенні значимості пріоритетів серед факторів конкурентоспроможності з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів. Перш ніж

застосувати структурний підхід, необхідно зробити структурузації проблеми, виявити елементи, які дану структуру утворюють.

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки кількість факторів, які впливають на фізкультурно-спортивну організацію, велике, то не існує єдиного способу найкращим чином управляти об'єктом. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який, найбільше, відповідає даній ситуації.

Поведінковий підхід базується на наданні допомоги працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей, здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук. Метою такого підходу є підвищення ефективності фізкультурно-спортивної організації за рахунок підвищення ефективності людських ресурсів [26].

Отже, у теорії та практиці економіки не вироблені єдині методи та механізми, спрямовані на управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивних організацій, але без методів управління конкурентоспроможністю, питання отримання додаткових конкурентних переваг є не вирішальним завданням. Кожна фізкультурно-спортивна організація може обрати більш доцільні та ефективні методи управління конкурентоспроможністю для себе, та отримувати позитивний ефект від їх впровадження, реалізації та загального користування.

Розв'язання проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності українських фізкультурно-спортивних організацій обумовлює, з одного боку, вирішення комплексу техніко-організаційних питань, з іншого, - ця проблема має і важливий методичний аспект, сутність якого полягає в тому, що підвищення рівня конкурентоспроможності товару (фізкультурно-спортивних послуг) суттєво ускладнюється через відсутність сьогодні конкретної, відносно простої та зручної для практичного використання методики оцінки даного рівня.

Таким чином, конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації можна визначити як її потенційну і реальну можливість до розробки, створення і збуту в тих чи інших конкретних умовах товарів (фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг), що по комплексу цінових і нецінових характеристик користуються пріоритетним попитом споживачів порівняно із товарами конкурентів.

1.3 Методичні засади оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації визначається при оцінці трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції (фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг) та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, - собівартість, ціну продукції (фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг) та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії і т. д.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничо-тренувальних фондів, матеріальних затрат, оборотних активів, а також фінансовий стан фізкультурно-спортивної організації. При оцінюванні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації предметом уваги повинна бути номенклатура фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг та їхня конкурентоспроможність.

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг наступні:

- вибір та аналіз ринку для реалізації фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг;

- вивчення конкурентів по виробництву і реалізації аналогічних фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг;
- вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможних фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг - аналогу в якості бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- установка набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарних групах;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг;
- розробка товарної політики фізкультурно-спортивної організації відносно виробництва фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг для певного ринку, розширення його виробництва, розробка шляхів по підвищенню конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг та ін.

Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає фізкультурно-спортивна послуга стандарту, нормам, правилам, що регламентують межу, за яку даний параметр не має права виходити.

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації є надзвичайно складним об'єктом оцінки. Вона оцінюється за допомогою порівняння фізкультурно-спортивних організацій, що належать до однієї сфери бізнесу як у масштабах країни, так і в глобальних масштабах. Тому фізкультурно-спортивна організація може бути конкурентоспроможною на регіональному ринку і неконкурентоспроможною – на вітчизняному. Нове конкурентне середовище потребує перегляду концептуальних підходів до трактування конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та розробки критеріїв і методів її оцінки,

оскільки в умовах глобалізації створення потенціалу конкурентоспроможності можливе за умови орієнтації на рівень міжнародної конкуренції.

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є [78]:

- комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції фізкультурно-спортивної організації відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

- системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації з урахуванням між факторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;

- об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови її функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

- динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

- безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій фізкультурно-спортивної

організації), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Визначення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є початковим моментом планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно – економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б враховувала інтереси інвесторів, фізкультурно-спортивних організацій, споживачів, держави. Для визначення положення фізкультурно-спортивної організації на ринку необхідно оперативна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності та ефективності використання потенційної конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

Існують різні методи та способи оцінки, вимірювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. У кожному окремому випадку, необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки сфери фізичної культури і спорту і цільового споживача.

Доцільним є представлення узагальнюючої класифікації підходів до оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації [32]:

1. За ієрархічними рівнями: методи оцінки стратегічної конкурентоспроможності; методи оцінки поточної конкурентоспроможності.

2. За рівнем динамічних змін: методи оцінки статичної конкурентоспроможності; методи оцінки динамічної конкурентоспроможності.

3. За повнотою оцінки: методи оцінки конкурентоспроможності товару (фізкультурно-спортивних послуг); методи оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації; методи оцінки конкурентоспроможності сфери фізичної культури і спорту; методи оцінки конкурентоспроможності національної економіки.

Існує досить велика кількість методів оцінки конкурентного положення фізкультурно-спортивної організації на ринку, а саме: Модель Бостонської консультативної групи, модель М.Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод LOTS, метод PIMS, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп [28].

Наведені методи оцінки конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації на цільовому ринку можна умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

1. Методи, що характеризують ринкові позиції фізкультурно-спортивної організації: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя [28];

2. Методи, що характеризують рівень менеджменту фізкультурно-спортивної організації: метод: LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп [28];

3. Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність фізкультурно-спортивної організації: фінансово-економічний метод, маргінального аналізу тощо. Методам властиві певні недоліки й переваги, які спричинюють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними фізкультурно-спортивної організації [23].

Найчастіше трапляються недоліки методів оцінки конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації на цільовому ринку: утрудненість визначення частки фізкультурно-спортивної організації на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи.

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності фізкультурно-спортивної організації відносно внутрішнього середовища.

Стратегічний баланс — це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність фізкультурно-спортивної організації факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні фізкультурно-спортивної організації та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні фізкультурно-спортивної організації. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони фізкультурно-спортивної організації; можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких фізкультурно-спортивна організація має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі фізкультурно-спортивної організації, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Таким чином, сучасна економічна наука створила необхідний методологічний інструментарій, який може бути використано для

дослідження конкурентоспроможності конкретної фізкультурно-спортивної організації на цільовому ринку.

Оцінка конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації має свої особливості і може бути здійснена з позиції економічної діяльності у таких напрямках (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Напрямки дослідження конкурентоспроможності з позиції економічної діяльності фізкультурно-спортивної організації [7]

На першому етапі проводиться аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності фізкультурно-спортивної організації. Однією з найважливіших передумов економічного розвитку є: стабілізація і зростання результативних показників діяльності, одержання цільової суми прибутку, ефективне використання наявного потенціалу і формування та закріплення позиції фізкультурно-спортивної організації на ринку.

Серед основних показників фінансово-господарської діяльності фізкультурно-спортивної організації варто виділити: рентабельність діяльності; рентабельність власного капіталу; витратовіддачу реалізації; фондovіддачу; зарплатовіддачу; рентабельність витрат на оплату праці;

коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт фінансової автономії.

На другому етапі проводиться факторний аналіз показників ефективності діяльності фізкультурно-спортивної організації. Тобто аналізується динаміка факторних значень та визначається їхній вплив на динаміку результативних значень.

3. Визначення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації на цільовому ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації на цільовому ринку для обраних фізкультурно-спортивних організацій (досліджувана та конкуренти) необхідно розрахувати ряд показників, проте просте співставлення показників окремих фізкультурно-спортивних організацій-конкурентів ще не дозволяє однозначно надати перевагу тій чи іншій фізкультурно-спортивній організації, тому що не дає можливість оцінити їхню загальну позицію на ринку. Для вирішення цього завдання слід застосовувати метод рангової оцінки, який дозволяє визначити позицію фізкультурно-спортивної організації за допомогою синтезованого показника – рейтингу.

Першочерговим етапом застосування цієї методики є визначення рангу кожного елементу системи показників, які застосовуються для визначення конкурентного статусу фізкультурно-спортивної організації.

Практичне застосування методу рангів для оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації має такі переваги: нескладність методики; відносна швидкість отримання результатів; результати розрахунків узагальнюються; порівнюються показники за всією сукупністю фізкультурно-спортивних організацій одразу.

Та недоліки: неможливість врахування діапазону коливань між значеннями показників за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності.

Доцільним є також застосування динамічного підходу до визначення рівня поточної конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. Таким методом є інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

Застосування інтегрального методу оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації передбачає:

1) оцінку динаміки показників ефективності діяльності досліджуваних фізкультурно-спортивних організацій на основі розрахунку темпів росту;

2) оцінку інтегральної ефективності діяльності фізкультурно-спортивної організації за такою формулою:

$$E_n = \sqrt[n]{I_1 * I_2 * \dots * I_n}, \quad (1.1)$$

де E_n – інтегральний показник ефективності;

I_1, I_2, I_n – темпи росту показників;

n – кількість показників.

3) формування висновку.

При визначенні інтегрального показника ефективності існують такі обмеження:

1. Щоб не спотворити отриманий результат під корінь не заносять темпи росту тих показників, позитивною тенденцією зміни яких є скорочення.

2. Не потрібно використовувати темпи росту тих показників, які характеризують ефективність одного і того ж аспекту діяльності фізкультурно-спортивної організації.

Застосування інтегрального методу для оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, дозволяє оцінити динамічні характеристики ефективності їх діяльності. Недоліком даного методу є неможливість врахування впливу динаміки кожного з

показників ефективності на значення інтегрального показника. Останнім етапом дослідження конкурентоспроможності є співставлення в окремій таблиці всіх результатів оцінки досліджуваних фізкультурно-спортивних організацій за всіма методами.

Таким чином, високий рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є однією з основних ознак успішного її функціонування на ринку. Він характеризує привабливість фізкультурно-спортивної організації з точки зору задоволення інтересів власника капіталу, інвесторів та інших учасників економічних відносин. Рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації залежить від результатів поточної діяльності за певний період, які формуються завдяки внутрішнім умовам господарювання, і під впливом тенденцій зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Пошук можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності є одним із першочергових завдань для керівників будь-якої фізкультурно-спортивної організації.

Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації – це її реальна і потенціальна можливість у існуючих умовах проектувати, виготовляти та збувати товари (фізкультурно-спортивні послуги), які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації – це безперервний процес цілеспрямованого впливу на її бізнес-процеси, що сприяє формуванню та зміцненню конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації в умовах ринку.

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації має низку особливостей, а саме: конкурентоспроможність не

може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних); це поняття має різний рівень стосовно різних конкурентів; визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів; рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації залежить від рівня конкурентоспроможності її складових (передусім фізкультурно-спортивних послуг), а також від загальної конкурентоспроможності сфери фізичної культури і спорту та країни.

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.

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

1) **методи наукової абстракції, аналізу і синтезу** – при теоретичному узагальненні сутності та змісту конкурентоспроможності та управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації;

2) **методи структурного та системного аналізу** – при формуванні системи показників оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації на об'єкті дослідження;

3) **еталонний аналіз** - для встановлення конкурентної позиції фізкультурно-спортивної організації на ринку;

4) **графічний** - для узагальнення аналітичного матеріалу щодо забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації;

5) **метод порівняльних характеристик** - у процесі співставлення конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації на ринку.

Оцінка поточної конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації проводилася різними методами. Основними з них є:

б) Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків фізкультурно-спортивної організації за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки). При застосуванні даного методу фізкультурно-спортивна організація, що оцінюється, порівнюється тільки з одним конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваної фізкультурно-спортивної організації, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях [14].

7) Метод рангів. Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони фізкультурно-спортивної організації, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця конкурентів з кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки фізкультурно-спортивна організація випереджає конкурентів, а за якими – відстає [43].

Підсумовування місць (рангів) окремих фізкультурно-спортивних організацій за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможну фізкультурно-спортивну організацію за критерієм максимуму набраних рангів. Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих фізкультурно-спортивною організацією, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити її місце та її основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання фізкультурно-спортивної організації від її основного конкурента.

8) Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища фізкультурно-спортивної організації в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів [43].

Застосування даного методу передбачає:

1. Складання матриці оціночних показників для порівняння фізкультурно-спортивної організації з її конкурентами.
2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності фізкультурно-спортивних організацій та присвоєння йому визначеного бального значення.

3. Розрахунок балів, отриманих іншими фізкультурно-спортивними організаціями за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності.

4. Встановлення значущості конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. Рівень значущості окремих оціночних показників задається експертно з урахуванням уявлення про роль даного показника в формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

5. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі фізкультурно-спортивної організації, яка оцінюється, а й оцінити ступінь її наближення до найбільш конкурентоспроможної фізкультурно-спортивної організації.

9) Метод зведення часткових показників ефективності до кількісно співставної бази. Першим кроком застосування методу зведення часткових показників до співставної бази є оцінка середніх значень часткових показників, яка здійснюється шляхом застосування методу середньоарифметичної. Другим кроком є розрахунок співставних показників, який здійснюється шляхом ділення часткового показника на його середнє значення по сукупності досліджуваних фізкультурно-спортивних організацій. Третій крок передбачає розрахунок узагальнюючого показника через застосування середньої арифметичної. Даний показник слугує базисом для формування висновку про місце фізкультурно-спортивної організації серед його конкурентів.

Застосування методу зведення часткових показників до співставної бази має перевагою те, що:

- розрахунки є простими і дозволяють швидко отримати результат;

- дозволяє побачити відносну різницю між певними значеннями показників та середнім значенням;

- результати розрахунків узагальнюються охоплюються усі фізкультурно-спортивні організації.

Але поряд з цим існують недоліки:

- не враховується внесок значення кожного показника, на основі яких здійснюється оцінка конкурентоспроможності, на узагальнюючий результат;

- середні значення розраховуються за даними фізкультурно-спортивних організацій, що були вибрані для дослідження, проте обрані фізкультурно-спортивні організації можуть виявитися одними з гірших у сфері фізичної культури і спорту в цілому по Україні.

2.2. Організація дослідження

Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводилося у три послідовні етапи.

Перший етап - підготовчий. На даному етапі ми дослідили теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації: з'ясували економічну сутність конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, розглянули сутність, складові та особливості здійснення управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації, охарактеризували методичні підходи до оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації. Обґрунтували, що управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації – це безперервний процес цілеспрямованого впливу на її бізнес-процеси, що сприяє формуванню та зміцненню конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації в умовах ринку.

На другому етапі кваліфікаційного дослідження нами проведено дослідження рівня конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION

Fitness Community»: проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», які забезпечують конкуретні переваги фізкультурно-спортивної організації, здійснено оцінювання конкурентного середовища фізкультурно-спортивної організації, визначено ефективність управління конкурентоспроможністю фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» у зіставленні з показниками конкурентів.

На третьому етапі кваліфікаційного дослідження нами визначено напрями удосконалення системи конкурентоспроможністю фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», визначено цільові орієнтири розвитку конкурентоспроможності досліджуваної фізкультурно-спортивної організації, сформульовано перелік та основні етапи стратегії забезпечення конкурентоспроможності фітнес-клубу.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІТНЕС-КЛУБУ «E-MOTION FITNESS COMMUNITY»

3.1 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», які забезпечують конкретні переваги фізкультурно-спортивної організації

Фізкультурно-спортивна організація «E-MOTION Fitness Community» зареєстрована за адресою: вул. Кропивницького, 10 Київ, 01004.

Фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» позиціонує себе як простір фізичного, емоційного та естетичного вдосконалення, здоров'я та краси для всієї родини. У клубі ретельно сплановано фітнес-простір таким чином, щоб тренування мали максимальний ефект, приносили задоволення і бажання працювати над собою кожного дня. Клієнтам пропонують: тренажерний зал; фітнес-зону; сайкл; басейн; танцювальний профіль (східні танці та сучасна хореографія); дитячі спортивні заняття; йогу; єдиноборства; бокс; персональні тренування; TRX; аквааеробіку; пілатес; стретчинг; косметологічні послуги; масаж; реабілітаційні комплекси процедур. Просторі тренажерні зали з преміальним фітнес-устаткуванням Technogym, басейн і СПА-зона з римською та фінською лазнями, просторі студії, а також великий вибір групових та персональних класів – ідеальні умови для досягнення фітнес-мети. А головне – це професійна команда спеціалістів різноманітних спортивних напрямів фітнес-індустрії.

Фінансові результати діяльності Фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» значною мірою залежать від рівня управління конкурентоспроможністю, що обумовлює необхідність розвитку інформаційної системи фінансового менеджменту, удосконалення її організаційної структури, визначення принципів утворення та умов розподілу і поєднання інформаційних потоків.

У табл. 3.1 наведено аналітичну інформацію щодо формування фінансових результатів фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» за 2019-2021 роки.

Таблиця 3.1

Динаміка доходів і витрат та оцінка їх впливу на формування фінансових результатів фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», тис.грн

№ п/п	Показники	2019 р.	2020р.	2021р.	Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
					2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	58368,6	45834	57615	-12534,6	11781	-21,47	25,7
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	42660,1	31384	38439	-11276,1	7055	-26,43	22,48
3	Валовий прибуток	15708,5	14450	19176	-1258,5	4726	-8,01	32,71
4	Інші операційні доходи	14086,5	17363	21522	3276,5	4159	23,26	23,95
5	Адміністративні витрати	2823,6	3499	4601	675,4	1102	23,92	31,49
6	Витрати на збут	13761,2	14292	18670	530,8	4378	3,86	30,63
7	Фінансові результати від операційної діяльності:	13210,2	14022	17427	811,8	3405	6,15	24,28
8	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	17299,4	19963	20248	2663,6	285	15,4	1,43
9	Чистий фінансовий результат: прибуток	12641,2	14701	14801	2059,8	100	16,29	0,68

Джерело: розраховано автором за даними [<https://youcontrol.com.ua/>]

Аналіз динаміки доходів і витрат фітнес-клубу дозволяє відмітити ряд позитивних змін, до яких у першу чергу належить збільшення фінансових результатів від операційної діяльності, фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування, фінансових результатів від звичайної діяльності та чистого прибутку фітнес-клубу за 2021 рік порівняно з 2020 роком. Ці позитивні зміни є наслідком загального приросту доходів. Загальне збільшення доходу фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» у 2021 році супроводжувалось зростанням всіх його складових. Це свідчить про те, що керівництво приділило значну увагу розвитку всіх видів діяльності, які є джерелами утворення доходу.

Значно вищі показники були у 2019 році у фітнес-клубі, у 2020 р. показники вже значно нижчі. Зросли не тільки доходи, але і витрати. Так, податок на додану вартість збільшився на 25,37 % або 2304 тис.грн. з 9082 тис.грн. у 2020 році до 11386 у 2021. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також зросла на 22,48 %. Хоча динаміка сукупних витрат характеризується уповільненими порівняно з динамікою доходів темпами приросту, що заслуговує на позитивну оцінку.

Аналізуючи темпи приросту показників, можна зробити висновки, що види операційної діяльності позитивно вплинули на фінансові результати, а саме темп приросту валового прибутку за 2021 р. порівняно з 2020 р. (32,71) перевищує темп приросту фінансових результатів від операційної діяльності (24,28). Аналізуючи чистий прибуток за 2021 р. порівняно з 2020 р., він збільшився на 0,68%. що є позитивним результатом операційної діяльності фітнес-клубу. Отже, інвестиційна та фінансова діяльність є причинами уповільнення темпу приросту від звичайної діяльності до оподаткування за 2021 р. порівняно з 2020 р. (1,43%), за ефективністю поступається операційній діяльності фітнес-клубу (24,28%).

Оцінка рівня існуючої системи управління конкурентоспроможністю залежить від оцінки багатьох показників, що характеризують ефективність управління нею. Розрахунок показників ефективності використання основних засобів відображено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Розрахунок показників ефективності використання основних засобів фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна 2020-2019	Абсолютна зміна 2021-2020
Фондовіддача	2,16	2,23	2,44	0,07	0,21
Фондомісткість	0,39	0,45	0,41	0,06	-0,04
Рентабельність основних засобів	0,27	0,30	0,31	0,03	0,01

Проведемо факторний аналіз фондовіддачі основних засобів за 2019-2021 роки та проілюструємо це у вигляді математичної залежності: $Y = X / Z$

$$Y_0 = X_0 / Z_0 = 29074,45 / 54916 = 0,529 ; Y' = X_1 / Z_0 = 29119,5 / 54916 = 0,530;$$

$$Y_1 = X_1 / Z_1 = 29119,5 / 69001 = 0,422 ; \Delta Y_x = Y' - Y_0 = 0,530 - 0,529 = 0,001;$$

$$\Delta Y_z = Y_1 - Y' = 0,422 - 0,530 = -0,108; \Delta Y = \Delta Y_x + \Delta Y_z = 0,001 + - 0,108 = -0,107.$$

Отже, як бачимо за 2019-2021 роки ефективність використання основних засобів, а саме фондовіддача зменшилась на 0,107 тис. грн. На це, вплинули такі фактори, як збільшення середньої вартості основних засобів на 0,001 тис.грн., а також зменшення обсягу реалізації на 0,108 тис.грн.

Аналізуючи витрати і собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», слід відмітити, що мета даного аналізу витрат полягає в інформаційному забезпеченні та всебічній оцінці досягнутих результатів їхньої оптимізації та обґрунтуванні управлінських рішень щодо подальшої раціоналізації.

В таблиці 3.3 подано динаміку та структуру операційних витрат, а також проаналізовано їхню ефективність.

Таблиця 3.3

Динаміка та структура витрат фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

№ п/п	Показники, тис. грн.	2019 р.	2020р.	2021р.	Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
					2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	Матеріальні затрати	1448,7	1816	2995	367,30	1179,00	25,35	64,92
2	Витрати на оплату праці	6335,8	7107	9680	771,20	2573,00	12,17	36,20
3	Відрахування на соціальні заходи	2157,8	2470	3316	312,20	846,00	14,47	34,25
4	Амортизація	2965,1	1733	1604	-1232,10	-129,00	-41,55	-7,44
5	Інші операційні витрати	3677,4	4665	5840	987,60	1175,00	26,86	25,19
6	РАЗОМ	16548,8	17791	23435	1242,20	5644,00	7,51	31,72

За даними розрахунків таблиці 3.3, можна зробити висновок, що у 2021 році порівняно з 2020 роком операційні витрати зросли 31,72%; за рахунок

збільшення матеріальних затрат на 64,92%; витрат на оплату праці – 36,20%; відрахувань на соціальні заходи – 34,25%; інші операційні витрати –25,19%. Зменшилася тільки амортизація на 7,44 %. Що стосується 2020, то витрати зросли в порівнянні з 2019, зменшилася лише амортизація на 129%. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники для розрахунку факторної моделі фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», тис. грн

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	Абсолютне	Відносне	Вплив факторів
1	Матеріальні витрати А	1816	2995	1179,00	64,92	1179
2	Витрати на оплату праці В	7107	9680	2573,00	36,20	2573
4	Соціальні витрати С	2470	3316	846,00	34,25	846
5	Амортизаційні відрахування D	1733	1604	-129,00	-7,44	-129
6	Інші витрати Е	4665	5840	1175,00	25,19	1175
	РАЗОМ	17791	23435	5644,00	31,72	5644,00

Проведемо факторну залежність між даними показниками:

$$B(Y) = MB(A) + BOП(B) + CB(C) + AM(D) + IB(E)$$

$$Y_0 = A_0 + B_0 + C_0 + D_0 + E_0 = 1816 + 7107 + 2470 + 1733 + 4665 = 17791;$$

$$Y' = A_1 + B_0 + C_0 + D_0 + E_0 = 2995 + 7107 + 2470 + 1733 + 4665 = 18970;$$

$$Y'' = A_1 + B_1 + C_0 - D_0 - E_0 = 2995 + 9680 + 2470 + 1733 + 4665 = 21543;$$

$$Y''' = A_1 + B_1 + C_1 - D_0 - E_0 = 2995 + 9680 + 3316 + 1733 + 4665 = 22389;$$

$$Y'''' = A_1 + B_1 + C_1 - D_1 - E_0 = 2995 + 9680 + 3316 + 1604 + 4665 = 22260;$$

$$Y_1 = A_1 + B_1 + C_1 - D_1 - E_1 = 2995 + 9680 + 3316 + 1604 + 5840 = 23435;$$

$$\Delta Y_A = Y' - Y_0 = 18970 - 17791 = 1179; \Delta Y_B = Y'' - Y' = 21543 - 18970 = 2573;$$

$$\Delta Y_C = Y''' - Y'' = 22389 - 21543 = 846; \Delta Y_D = Y'''' - Y''' = 22260 - 22389 = -129;$$

$$\Delta Y_E = Y_1 - Y'''' = 23435 - 22260 = 1175; \Delta Y = \Delta Y_A + \Delta Y_B + \Delta Y_C + \Delta Y_D + \Delta Y_E = 1179 + 2573 + 846 + (-129) + 1175 = 5644 \text{ (тис. грн.)}.$$

Тобто у 2021 році сума операційних витрат зменшилась на 5644 тис грн, цьому сприяли такі фактори, як: оплата праці, соціальні витрати, матеріальні витрати та амортизаційні відрахування, а також інші витрати.

Економічний потенціал фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» являє собою загальну величину джерел фінансування і дорівнює вартості засобів, що знаходяться у його розпорядженні.

Економічний потенціал досліджується за двома аспектами: як сукупність майна та як загальна вартість джерел його фінансування. Для загального аналізу економічного потенціалу застосовується інформація, що міститься у балансі фізкультурно-спортивної організації.

Аналіз динаміки активів фітнес-клубу та джерел їхнього формування відображені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз динаміки активів фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

№ п/п	Показники, тис. грн.	За 2020 рік	% до підсумку	За 2021 рік	% до підсумку	Відхилення		
						Абсолютне	Відносне	Структурне
1	Необоротні активи	15371,0	21,17	14532	27,02	-839,00	-5,46	5,85
1.1	Нематеріальні активи	0,3	0,00	23	0,04	22,70	7566,67	0,04
1.2	Основні засоби	15370,7	25,51	14509	26,97	-861,70	-5,61	1,46
2	Оборотні активи	60242,7	82,96	39254	72,98	-20988,70	-34,84	-9,98
2.1	Запаси	8621	0,07	11247,00	20,91	2626,00	30,46	20,84
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	50,0	0,07	42	0,08	-8,00	-16,00	0,01
2.3	Дебіторська заборгованість за розрахунками	4854,5	6,69	10732,00	19,95	5877,50	121,07	13,26
2.4	Гроші та їх еквіваленти	46742,2	64,37	17233	32,04	-29509,20	-63,13	-32,33
3	Витрати майбутніх періодів	2,5	0,00	3	0,01	0,50	20,00	0,01
4	Разом	72616,2	100	53789	100	-72562,41	-99,93	*

Зменшення активів спостерігається за всіма статтями балансу. Так, зменшились необоротні активи на 5,46%, оборотні на 34,84%. Низькі показники необоротних активів призвели до підвищення питомої ваги цих

активів у сукупних активах фітнес-клубу 5,85 пп., у тому числі запасів – на 4,96 пп.

Така зміна не може бути компенсована відповідним зростанням необоротних активів, адже в утворенні прибутку провідну роль відіграють саме оборотні активи.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.5, дозволяє негативно оцінити загальне зменшення економічного потенціалу на 99,93% за 2020-2021 роки на тій підставі, що така динаміка не відповідає стратегії суб'єктів підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту, одним з основних напрямів якої в умовах ринкової економіки є підвищення вартості активів. Фітнес-клубу слід приділити достатню увагу для вироблення стратегії підвищення ринкової вартості активів. Це зумовило необхідність дослідження джерел фінансування активів фітнес-клубу у динаміці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз динаміки джерел фінансування активів фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», тис. грн.

№ п/п	Показники	За 2020 рік	% до підсумку	За 2021 рік	% до підсумку	Відхилення		
						Абсолютне	Відносне	Структурне
1	Власний капітал	60903,9	8,05	35613	66,21	-25290,90	-41,53	58,16
2	Поточні зобов'язання і забезпечення	14712,3	1,94	18176	33,79	3463,70	23,54	31,85
2.1	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11830,3	1,56	13925	25,89	2094,70	17,71	24,33
2.2	Поточні забезпечення	2649,9	0,35	2342	4,35	-307,90	-11,62	4
2.3	Інші поточні зобов'язання	232,1	0,03	349	0,65	116,90	50,37	0,62
3	Разом	756616,2	100	53789		-702827,20	-92,89	*

Аналіз даних, наведених у табл. 3.6, свідчить, що динаміка капіталу фітнес-клубу призвела до погіршення його структури: збільшення питомої

ваги власного капіталу за 2021 р. на 58,16 пп. та супроводжувалась збільшенням частки поточних зобов'язань за рахунок кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 31,85%.

Позитивною тенденцією є помітне зменшення в 2021 році поточних зобов'язань за розрахунками на 11,62 %, що призвело до зниження їхньої питомої ваги у зобов'язаннях фітнес-клубу. Структура активів і пасивів фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» визначає його платоспроможність та фінансову стійкість.

Система показників платоспроможності та фінансової стійкості дозволяє оцінити здатність фітнес-клубу відшкодувати поточні борги у визначені терміни, фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування, мобільність власного капіталу, здатність капіталу утворювати активи, заборгованість фітнес-клубу.

Розрахунки показників платоспроможності відображено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок показників платоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» за 2019-2021 роки

№	Показники	2019 р.	2020р.	2021р.	Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
					2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	190	288	194	-94,00	98,00	-32,64	51,58
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	396	421	242	-179,00	25,00	-42,52	6,31
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	254	383,46	302,53	-80,93	129,46	-21,11	50,97

Показники платоспроможності характеризують здатність фізкультурно-спортивної організації розраховуватись за поточними зобов'язаннями і визначаються як відношення попередньо згрупованих за ступенем ліквідності до загальної величини поточних зобов'язань, обчислених на момент складання балансу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку поточних зобов'язань, яка може бути відшкодована на момент складання балансу, він помітно зменшився у фітнес-клубі на 32,64%; коефіцієнт швидкої ліквідності визначає частку поточних боргів, які буде сплачено протягом деякого часу, тривалість якого обумовлена термінами погашення короткострокової дебіторської заборгованості, цей коефіцієнт у 2021 році зменшився на 42,52%; коефіцієнт поточної ліквідності є співвідношенням оборотних активів і поточних зобов'язань, яке у 2021 році зменшилось на 21,11% або на 80,93 тис. грн.

Розрахунки показників фінансової стійкості наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок показників фінансової стійкості фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» за 2019-2021 роки

№	Показники	2019 р.	2020р.	2021р.	Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
					2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	Коефіцієнт автономії	76,00	81,00	66,00	5,00	-15,00	6,58	-18,52
2	Коефіцієнт мультиплікації власного капіталу	119,00	124,00	151,00	5,00	27,00	4,20	21,77
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	369,00	414,00	196,00	45,00	-218,00	12,20	-52,66
4	Коефіцієнт загальної заборгованості	20,00	19,00	34,00	-1,00	15,00	-5,00	78,95
5	Коефіцієнт маневрування	68,00	75,00	59,00	7,00	-16,00	10,29	-21,33
6	Коефіцієнт частки власного капіталу в оборотних активах	21,26	-25,52	34,99	-46,78	60,51	-220,04	-237,11
7	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	22,12	24,00	51,00	1,88	27,00	8,50	112,50
8	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	16,00	20,00	27,00	4,00	7,00	25,00	35,00
9	Коефіцієнт накопиченої амортизації	38,00	47,00	51,00	9,00	4,00	23,68	8,51

Слід зазначити, що показники фінансової стійкості безпосередньо пов'язані з особливостями господарської діяльності фізкультурно-спортивної організації, характер якої обумовлює структуру активів. Саме цим пояснюється необхідність значної диференціації критеріїв їх оцінки не тільки за видами діяльності.

Коефіцієнт автономії у фітнес-клубі у 2021 році зменшився на 18,52 %, що означає зменшення частки необоротних активів у сукупних активах, а також те, що оборотні активи почали повільніше обертатися на відміну від 2020 року. У 2020 р. він зріс на 5% в порівнянні з 2019 роком.

Коефіцієнт мультиплікації є оберненим до коефіцієнта автономії, отже нормальне значення має бути тим вищим, чим більшою є питома вага оборотних активів і чим швидше обертаються оборотні активи і становить 151,00, він збільшився у 2021 р. на 21,77%.

Коефіцієнт маневрування становить 59,00, він показує частку власного капіталу в обороті і залежить від загального обсягу власного капіталу та суми його іммобілізації в необоротних активах. У 2021 р. він зменшився на 21,33%.

Коефіцієнт частки власного капіталу в оборотних активах формується під впливом чинників, що діють на ринку фінансових ресурсів: подорожчання позикових коштів спонукає фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» залучати їх до обороту, що призводить до збільшення власного капіталу. Цей коефіцієнт збільшився на 21,77%.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів визначається питомою вагою основних засобів у загальних активах фітнес-клубу і становить 27,00. Він збільшився у 2021 р. на 35 %, що означає, що тренувальні потужності фітнес-клубу використовуються не на повну.

Коефіцієнт накопиченої амортизації збільшився на 8,51%, тобто стан основних засобів фітнес-клубу відповідає сучасним вимогам.

Аналіз джерел утворення і напрямів витрачання грошових коштів здійснюється на основі балансу. Зменшення активів та зростання власного і позикового капіталу призводять до формування джерел коштів. Використання коштів оцінюється за його наслідками – зменшення активів та

зменшенням заборгованості фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community». За даними балансу здійснено оцінку утворених у звітному періоді джерел коштів і обсягів їх витрачання за напрямками використання (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Визначення і оцінка джерел утворення та напрямів витрачання коштів
фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

№ п/п	Показники	2020р	2021р	Відхилення, тис грн.	
				джерело коштів	втрата коштів
	АКТИВИ				
1	Необоротні активи	15371,0	14532	839,00	
1.1	Нематеріальні активи	0,3	23		22,70
1.2	Основні засоби:	15370,7	14509	861,70	
2	Оборотні активи	60242,7	39254	20988,70	
2.1	Запаси	8621	11247,00		2626,00
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	50,0	42	8,00	
2.3	Дебіторська заборгованість за розрахунками	4854,5	10732,00		5877,50
2.4	Гроші та їх еквіваленти	46742,2	17233	29509,20	
3.	Витрати майбутніх періодів	2,5	3		0,50
4.	Разом	72616,2	53789	52206,6	8526,7
	ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ				
5	Власний капітал	60903,9	35613		25290,90
6	Поточні зобов'язання забезпечення	14712,3	18176	3463,70	
6.1	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11830,3	13925	2094,70	
6.2	Поточні зобов'язання за розрахунками	2649,9	2342		307,90
6.3	Інші поточні зобов'язання	232,1	349	116,90	
7.	Разом	756616,2	53789	5675,3	25598,80

Аналіз даних, дозволяє позитивно оцінити зрушення в активах і пасивах фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», що призвели до збільшення джерел утворення та обсягів витрачання коштів.

Дослідження структури джерел утворення та напрямів витрачання коштів дозволяє визначити статті балансу фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», що увібрали у себе основну суму витрачених коштів, та статті, за якими ці кошти були утворені (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Структура джерел утворення та напрямів витрачання коштів
фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

№ п/п	Показники	2021/2020 рр.		
		тис.грн	% до підсумку	ранг згідно з питомою вагою
1	ДЖЕРЕЛА УТВОРЕННЯ КОШТІВ			
1.1	Зменшення основних засобів	861,70	1,61	1
1.2	Зменшення оборотних активів	20988,70	39,17	2
1.3	Зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	8,00	0,015	4
1.4	Зменшення грошових коштів та їх еквівалентів	29509,20	55,08	3
1.5	Збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	2094,70	3,91	5
1.6	Збільшення інших поточних зобов'язань	116,90	0,22	6
1.7	Разом джерела утворення коштів	53579,2	100	*
2	НАПРЯМИ РОЗМІЩЕННЯ І ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ			
2.1	Збільшення нематеріальних активів	22,70	0,07	2
2.2	Збільшення запасів	2626,00	7,7	1
2.3	Збільшення дебіторської заборгованості за розрахунками	5877,50	17,22	3
2.4	Зменшення власного капіталу	25290,90	74,11	1
2.5	Зменшення поточних зобов'язань за розрахунками	307,90	0,90	
2.6	Разом напрями розміщення і витрачання коштів	34125	100	*

За даними розрахунками, основними джерелами утворення коштів фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» в 2021 р. у порівнянні з 2020 роком є збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. В загальному варіанті спостерігається зменшення по всіх пунктах балансу, тому фітнес-клубу слід подбати про вироблення стратегії, щоб в подальшому це стабілізувати. Така структура джерел утворення коштів не відповідає стратегічним цілям розвитку фізкультурно-спортивної організації.

В таблиці 3.11 зображені показники для розрахунку факторної моделі зміни залишку грошових коштів.

Таблиця 3.11

Показники факторної моделі зміни залишку грошових коштів фітнес-клубу
«E-MOTION Fitness Community»

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	Абсолютне	Відносне	Вплив факторів
1	Необоротні активи (D)	15371	14532	-839	-5,46	839
2	Оборотні активи (E)	60242	39254	-20988	-34,84	-20988
3	Витрати майбутніх періодів (F)	3	3	0	0,00	0
4	Власний капітал (A)	60904	35613	-25291	-41,53	-25291
5	Довгострокові зобов'язання (B)	0	0	0	0,00	-50582
6	Поточні зобов'язання і забезпечення (C)	14712	18176	3464	23,55	3464
7	РАЗОМ	151232	107578	-43654	-58,28	-43654

Факторна модель зміни залишку грошових коштів за 2020-2021 роки має вигляд:

$$ГК (Y) = К (A) + ДЗ (B) + ПЗ (C) - НА (D) - ОА (E) - В (F)$$

$$Y_0 = A_0 + B_0 + C_0 - D_0 - E_0 - F_0 = 60904 + 0 + 14712 - 15371 - 60242 - 3 = 0;$$

$$Y' = A_1 + B_0 + C_0 - D_0 - E_0 - F_0 = 35613 + 0 + 14712 - 15371 - 60242 - 3 = -25291;$$

$$Y'' = A_1 + B_1 + C_0 - D_0 - E_0 - F_0 = 35613 + 0 + 14712 - 15371 - 60242 - 3 = -25291;$$

$$Y''' = A_1 + B_1 + C_1 - D_0 - E_0 - F_0 = 35613 + 0 + 18176 - 15371 - 60242 - 3 = -21827;$$

$$Y'''' = A_1 + B_1 + C_1 - D_1 - E_0 - F_0 = 35613 + 0 + 18176 - 14532 - 60242 - 3 = -20988;$$

$$Y''''' = A_1 + B_1 + C_1 - D_1 - E_1 - F_0 = 35613 + 0 + 18176 - 14532 - 39254 - 3 = 0;$$

$$Y_1 = A_1 + B_1 + C_1 - D_1 - E_1 - F_1 = 35613 + 0 + 18176 - 14532 - 39254 - 3 = 0;$$

$$\Delta Y_A = Y' - Y_0 = -25291 - 0 = -25291;$$

$$\Delta Y_B = Y'' - Y' = -25291 - (-25291) = -50582;$$

$$\Delta Y_C = Y''' - Y'' = -21827 - (-25291) = 3464;$$

$$\Delta Y_D = Y'''' - Y''' = -20988 - (-21827) = 839;$$

$$\Delta Y_E = Y''''' - Y'''' = 0 - (-20988) = -20988;$$

$$\Delta Y_F = Y_1 - Y''''' = 0 - 0 = 0;$$

$$\Delta Y = \Delta Y_A + \Delta Y_B + \Delta Y_C + \Delta Y_D + \Delta Y_E + \Delta Y_F = -25291 + (-50582) + 3464 + 839 + (-20988) + 0 = -43654 \text{ (тис грн.)}$$

Отже, за методом прямого розрахунку визначено, що сукупний вплив чинників, які призвели до зменшення залишків грошових коштів, склав -43654 тис. грн., внаслідок зменшення власного капіталу на 25291 тис. грн., збільшення необоротних активів на 839 тис грн., а поточних зобов'язань на 3464 тис. грн., зменшення оборотних активів на 20988 тис. грн.

В таблиці 3.12 зображені показники для розрахунку факторної моделі динаміки змін чистого прибутку фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» за 2020-2021р.р.

Таблиця 3.12

Показники факторної моделі динаміки змін чистого прибутку фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

№ п/п	Показники	2020р.	2021р.	Вплив факторів
1	Власний капітал (А)	60904	35613	-6181,22
2	Оборотність активів (С)	0,73	1,28	7985,68
4	Активи	75616	53789	
5	Чистий дохід від реалізації продукції	54916	69001	
6	Чистий прибуток (У)	14701	14801	-4489,17
7	Мультиплікатор капіталу (В)	1,24	1,51	1895,22
8	Чиста рентабельність (D)	0,27	0,21	8188,85

Факторна модель динаміки змін чистого прибутку за 2020-2021 роки:

$$\text{ЧП (У)} = \text{ВК (А)} * \text{Мк (В)} * \text{ОА (С)} * \text{ЧР (D)}$$

$$Y_0 = A_0 * B_0 * C_0 * D_0 = 60904 * 1,24 * 0,73 * 0,27 = 14885,18;$$

$$Y' = A_1 * B_0 * C_0 * D_0 = 35613 * 1,24 * 0,73 * 0,27 = 8703,96 ;$$

$$Y'' = A_1 * B_1 * C_0 * D_0 = 35613 * 1,51 * 0,73 * 0,27 = 10599,18 ;$$

$$Y''' = A_1 * B_1 * C_1 * D_0 = 35613 * 1,51 * 1,28 * 0,27 = 18584,86 ;$$

$$Y'''' = A_1 * B_1 * C_1 * D_1 = 25613 * 1,51 * 1,28 * 0,21 = 10396,01 ;$$

$$\Delta Y_A = Y' - Y_0 = 8703,96 - 14885,18 = -6181,22 ;$$

$$\Delta Y_B = Y'' - Y' = 10599,18 - 8703,96 = 1895,22;$$

$$\Delta Y_C = Y''' - Y'' = 18584,86 - 10599,18 = 7985,68 ;$$

$$\Delta Y_D = Y'''' - Y''' = 10396,01 - 18584,86 = -8188,85 ;$$

$\Delta Y = \Delta Y_A + \Delta Y_B + \Delta Y_C + \Delta Y_D = -6181,22 + 1895,22 + 7985,68 + (-8188,85) = -4489,17$ (тис грн.).

У 2021 році чистий прибуток зменшився на 4489,17 тис грн. за рахунок зменшення власного капіталу на 6181,22 тис грн., збільшення оборотності активів на 7985,68 тис. грн., зменшення чистого прибутку на -4489,17 тис. грн., збільшення мультиплікатора капіталу на 1895,22 тис. грн.

Результати розрахунків показників ділової активності у динаміці відображені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Динаміка показників ділової активності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» за 2019-2021 роки

№	Показники	2019 р.	2020р.	2021р.	Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
					2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	Коефіцієнт навантаження	0,68	0,73	1,28	0,05	0,56	7,35	76,63
2	Коефіцієнт навантаження необоротних активів	3,41	3,57	4,75	0,16	1,18	4,69	32,90
3	Коефіцієнт навантаження основних засобів	2,0	1,9	2,35	-0,10	0,45	-5,00	23,72
4	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,0	0,91	1,15	-0,09	0,23	-9,00	25,65
5	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів і витрат	129,00	133,97	116,13	4,97	-17,84	3,85	-13,31
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,00	13,23	14,14	1,23	0,91	10,25	6,88
7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,11	1,14	1,13	0,03	0,00	2,70	-0,29
8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,4	2,5	2,61	0,10	0,12	4,17	4,63
9	Тривалість операційного циклу	26,4	29,9	28,56	3,50	-1,34	13,26	-4,48
10	Тривалість фінансового циклу	-113,12	-114,27	-109,23	-1,15	5,04	1,02	-4,41

Аналіз показників ділової активності свідчить про позитивне використання активів та джерел їх фінансування у фітнес-клубі «E-MOTION Fitness Community». Показники навантаження і оборотності збільшились внаслідок доходу від реалізації і середніх залишків активів і капіталу.

Зменшився лише коефіцієнт оборотності запасів і витрат, що пояснюється уповільненим використанням запасів у фітнес-клубі. Інтенсивність використання активів і капіталу в цілому по фізкультурно-спортивній організації збільшилась. Інтенсивне використання активів і капіталу призвело до зменшення тривалості операційного циклу на 1,34 дні, що є позитивним явищем, особливо в сучасних умовах ринку. Тривалість фінансового циклу також зменшилась на 5,04 дні, що також позитивно свідчить про те, що фітнес-клуб підвищує інтенсивність використання майна і джерел його фінансування.

Результати розрахунків показників рентабельності у динаміці відображені у табл. 3.14

Таблиця 3.14

Динаміка показників рентабельності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» за 2019-2021 роки

№	Показники	2019 р.	2020р.	2021р.	Відхилення			
					Абсолютне		Відносне, %	
					2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	Рентабельність власного капіталу	23,12	24,14	41,56	17,42	1,02	72,16	4,41
2	Рентабельність активів	18,47	19,44	27,52	8,08	0,97	41,56	5,25
3	Рентабельність господарського потенціалу	93,12	94,21	99,74	5,53	1,09	5,87	1,17
4	Рентабельність оборотності активів	22,12	24,40	50,59	26,19	2,28	107,34	10,31

Важливу роль у досліджуваному періоді відіграли інтенсивні чинники, які забезпечили підвищення ефективності використання ресурсів. У 2020 році спостерігається підвищення коефіцієнтів у порівнянні з 2019 роком.

Зростання коефіцієнтів рентабельності активів і капіталу за 2021 рік порівняно з 2020 роком: власного капіталу на 72,16%, активів – 41,56%, господарського потенціалу на 5,87%, оборотності активів – 107,24% свідчить про те, що активізація фінансово-господарської діяльності відбувається не тільки під впливом екстенсивних чинників, до яких належать нарощення економічного потенціалу шляхом збільшення його активів та джерел фінансування. Отже, можна зробити цілком обґрунтований висновок про те, що останнім часом ефективність діяльності фітнес-клубу підвищилась протягом 2021 року, проте, існує необхідність зміцнення конкурентних переваг.

3.2 Оцінка конкурентного середовища фізкультурно-спортивної організації

Діяльність фізкультурно-спортивних організацій в Україні характеризується подоланням багатьох бар'єрів: наслідків російської збройної агресії, високого конкурентного тиску з боку «великих» гравців ринку, нестабільності законодавчої бази, значної залежності виробників фізкультурно-спортивних послуг від споживачів і контрагентів, мінливістю макроекономічних показників, неврівноваженістю політичного курсу тощо. Все це негативно відображається на встановленні, підтримці і розвитку відносин фізкультурно-спортивної організації із суб'єктами взаємодії.

В сучасних динамічних умовах, якими характеризується ринок, фізкультурно-спортивним організаціям досить важко пристосовуватись до мінливості зовнішнього оточення, тому для прийняття зважених управлінських рішень доцільним є постійний моніторинг конкурентного середовища.

Оцінку впливу конкурентного середовища на якість відносин фізкультурно-спортивної організації необхідно проводити за розробленою М.

Портером розширеною концепцією суперництва, яка базується на ролі п'яти конкурентних сил при набутті конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації: загроза інтенсивності конкуренції, загроза появи нових конкурентів, загроза посилення ринкової влади споживачів, загроза зростання влади постачальників, загроза появи товарів - замінників.

Отже, на основі результатів рівня загрози конкурентних сил було оцінено характер їхнього впливу на якість відносин фізкультурно-спортивних організацій із суб'єктами взаємодії (табл. 3.15).

Слід враховувати, що коли хоча б одна з конкурентних сил досить сильна, то ринок може бути привабливим тільки для тих фізкультурно-спортивних організацій, чиє становище на ринку і ринкова стратегія забезпечують досить сильні позиції у конкурентній боротьбі і можливість отримання високого рівня прибутку.

Таблиця 3.15

Оцінка впливу конкурентного середовища на якість відносин
фізкультурно-спортивних організацій із суб'єктами взаємодії

Фітнес-клуби м. Києва	Конкурентні сили					Вплив конкурентного середовища на якість відносин фізкультурно-спортивних організацій
	1. Рівень загрози інтенсивності конкуренції	2. Рівень загрози появи нових конкурентів	3. Рівень загрози посилення ринкової влади споживачів	4. Рівень загрози зростання влади постачальників	5. Рівень загрози товарів - замінників	
	Вага					
	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	
1. Best Body	7	7	7	7	7	7,00
2. Sport&Spa	8	8	8	7	6	7,50
3. Steel Gym	8	8	7	7	8	7,60
4. KD GYM	9	8	9	8	8	8,50
5. Gym4U	6	5	4	4	5	4,80
7. Galactica	5	5	5	4	4	4,70
8. Erix	5	5	6	6	5	5,40
9. Альпійський	8	8	8	8	8	8,00
10. FitCurves	8	8	9	9	8	8,40
11. Київ Спорт Клуб	8	8	8	7	7	7,60
12. «E-MOTION»	8	8	7	8	9	7,90
13. Fitness Life	9	8	9	8	9	8,70
14. SkyFitness	8	8	8	9	9	8,30
15. Фітнес Ера	8	6	6	8	6	6,60
16. Atlonica	8	8	7	7	6	7,20

Отже, оцінка впливу конкурентного середовища показала, що конкурентне середовище досліджуваних фізкультурно-спортивних організацій характеризується негативним впливом на якість відносин із суб'єктами взаємодії з боку сильної загрози інтенсивності конкуренції на ринку, появи нових конкурентів, посилення ринкової влади споживачів. Зростання ринкової влади постачальників і загроза появи товарів-замінників (субститутів) мають нейтральний характер впливу на конкурентні позиції досліджуваних фітнес-клубів м. Києва.

Оцінку зовнішньої ефективності управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивних організацій доцільно здійснювати шляхом стратегічного аналізу позиції фізкультурно-спортивних організацій на ринку, оцінки ефективності їхнього функціонування на цільовому ринку і аналізу прихильності споживачів.

На першому етапі нами побудовано конкурентну карту ринку фітнес-клубів м. Києва за темпом зростання ринкової частки та за розміром ринкової частки (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Конкурентна карта ринку фітнес-клубів м. Києва

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
Швидке покращення конкурентної позиції	Fitness Life KD GYM	E-MOTION	Atlonica	Erix
Покращення конкурентної позиції	SkyFitness Альпійський	Київ Спорт Клуб Steel Gym	Best Body	Gym4U
Погіршення конкурентної позиції	FitCurves	Sport&Spa	Фітнес Ера	Galactica

Тенденції, що характерні для розвитку сфери фізичної культури і спорту, підтверджують необхідність відвоювання фізкультурно-спортивними організаціями втрачених у період воєнного стану позицій, збільшення сегмента на цих ринках дозволить підвищити рентабельність їхньої діяльності, збільшити дохідність фізкультурно-спортивних організацій, ефективність використання наявної матеріально-тренувальної бази.

На нашу думку, у наступні декілька років рівень концентрації фізкультурно-спортивних організацій підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є попит населення на фізкультурно-спортивні та оздоровчі послуги та наявні конкурентні переваги.

Побудуємо карту стратегічних груп за співвідношенням ціни та якості і частки ринку кожного окремо взятого фітнес-клубу-конкурента «E-MOTION Fitness Community». Позицію фітнес-клубу відповідно буде відображено розміром кола, що його займає фітнес-клуб, і зображено на рис 3.1.

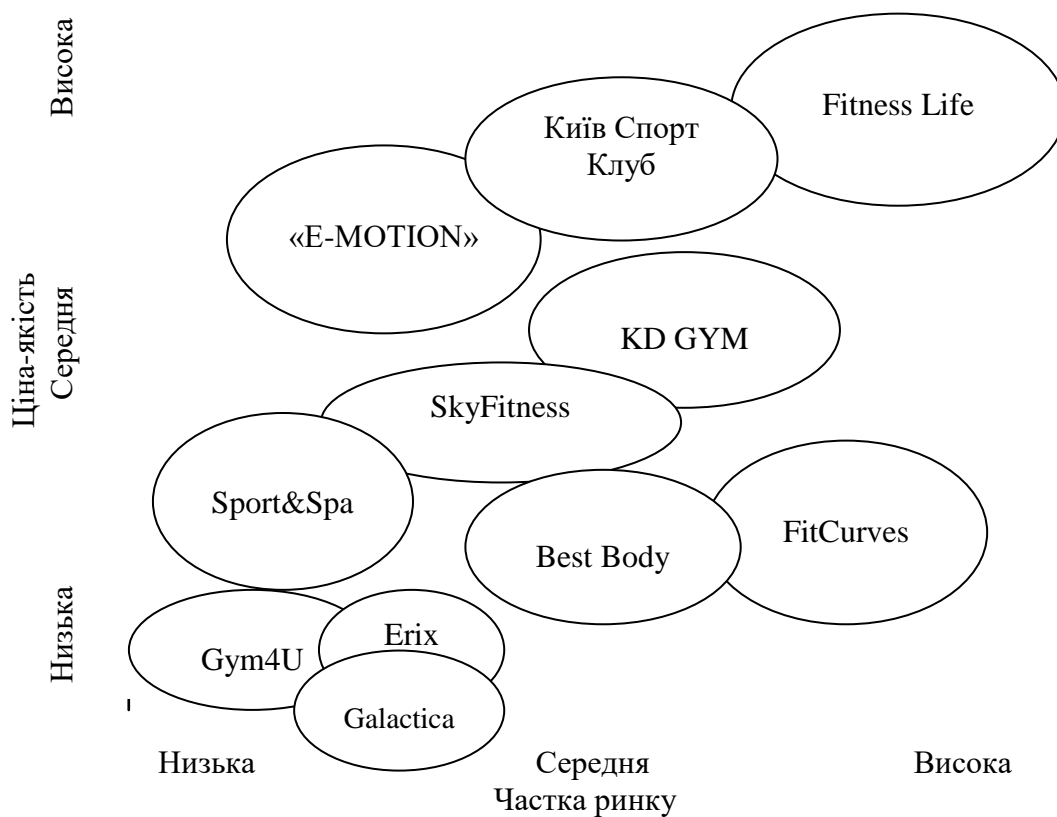


Рис. 3.1. Карта стратегічних груп фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» та його конкурентів

Стратегічна група конкурентів — це певна кількість фізкультурно-спортивних організацій, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Яскраво вираженими лідерами ринку фізкультурно-спортивних та оздоровчих послуг в м. Київ є «Fitness Life» та «Київ Спорт Клуб», вони ж є і основними конкурентами досліджуваного фітнес-клубу.

Фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» має непогані позиції, очевидно, що фітнес-клуб має сильну конкурентну позицію, яку він, в той же час, покращує. З іншого боку, аутсайдерами ринку є «Gym4U», «Erix» та «Galactica».

Аналіз конкурентного профілю можна представити в формі табл. 3.17, у якій рейтинг визначається таким чином: найкращому показнику присвоюється 1 бал, найгіршому – 3. Загальна оцінка визначається як добуток оцінки конкурентної переваги та рейтингу.

Таблиця 3.17

Матриця конкурентного профілю для фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

Конкурентні переваги	Оцінка конкурентної переваги	Київ Спорт Клуб		Fitness Life		E-MOTION	
		рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка
Частка ринку	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,30
Можливість цінового маневрування	0,20	1	0,20	1	0,20	2	0,40
Фінансові можливості фітнес-клубу	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Якість послуг	0,40	3	1,20	1	0,40	1	0,40
Матеріально-тренувальна база	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Усього	1,00		2,30		1,10		1,35

Звідси, розрахунок, наведений в табл. 3.17, показує, що найкращі конкретні переваги має «Fitness Life», далі - «E-MOTION Fitness Community» і найгірші серед цих трьох фітнес-клубів – «Київ Спорт Клуб».

Таким чином фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» слід зосередити увагу на збільшенні частки ринку та зниженні собівартості фізкультурно-спортивних послуг для появи більшої можливості цінового маневрування.

Після того, як кількісні оцінки отримані, дається їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно побачити позиції, за якими є відставання від конкурента або випередження його результатів (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Профіль конкурентних переваг (недоліків) фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

Конкурентні переваги	Питома вага	гірше 1 ←————→ 2 3 краще	Сумарна оцінка			Пріоритетність
			Київ Спорт Клуб	Fitness Life	E-MOTION	
Частка ринку	0,15		0,45	0,15	0,30	3-й рівень пріоритетів
Можливість цінового маневрування	0,20		0,20	0,20	0,40	2-й рівень пріоритетів
Фінансові можливості фітнес-клубу	0,10		0,30	0,20	0,10	
Якість послуг	0,40		1,20	0,40	0,40	1-й рівень пріоритетів
Матеріально-тренувальна база	0,15		0,15	0,15	0,15	
Усього	1,00		2,30	1,10	1,35	

Наступним етапом дослідження є оцінка зовнішньої ефективності стратегічного маркетингового управління збутом досліджуваного сегменту ринку.

Важливим етапом дослідження при оцінці зовнішньої ефективності стратегічного маркетингового управління збутом необхідним є здійснення аналізу прихильності споживачів (рис. 3.2).

Отже, фітнес-клуби кластеру А (стадія народження) розташувались у полях "потенційний лідер-переслідувач" з привабливою перспективою (KD GYM, SkyFitness) і "новачок", де необхідним є прикладати багато зусиль для покращення своєї позиції (Best Body, Sport&Spa).

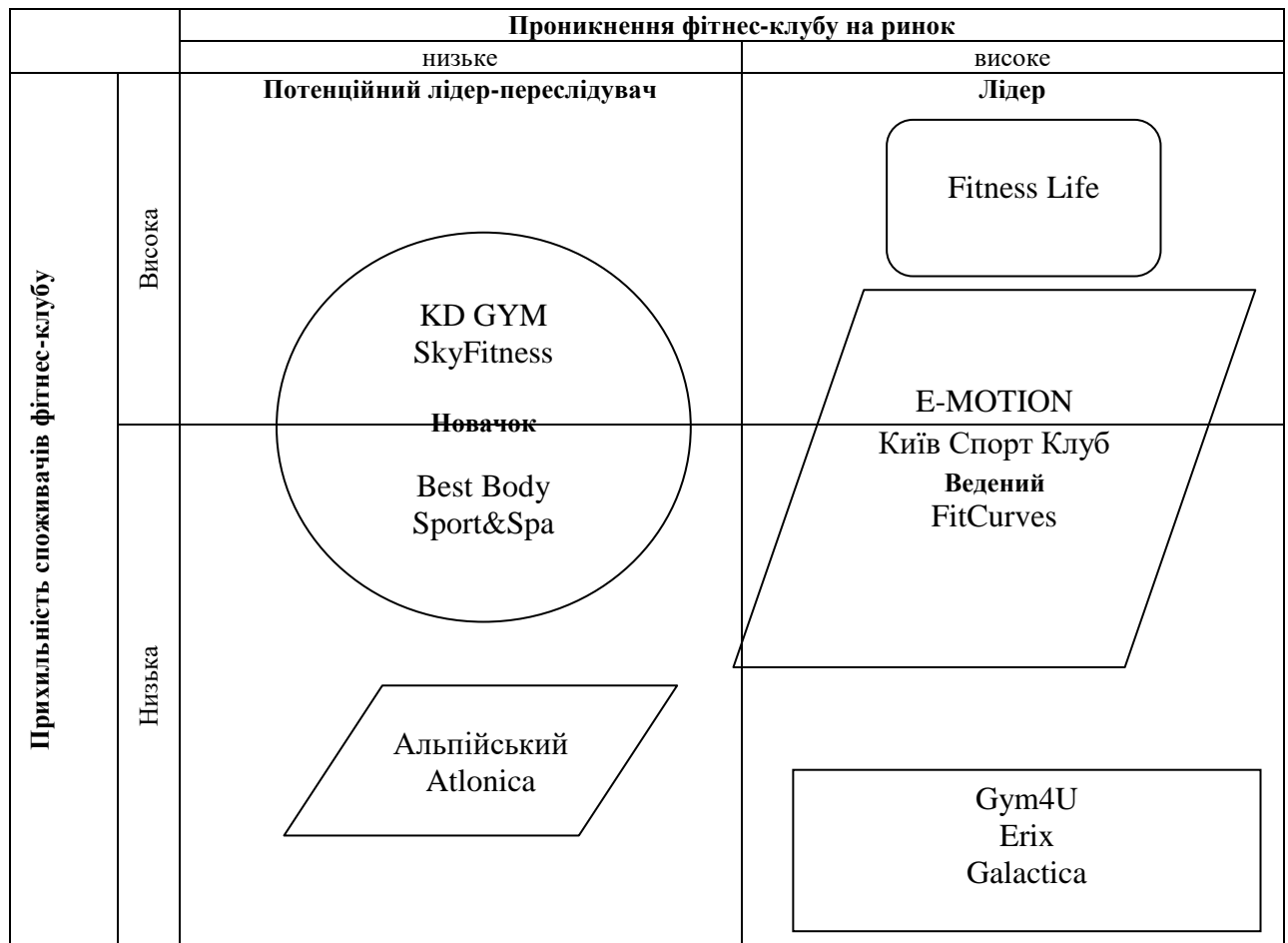


Рис. 3.2. Адаптована матриця "аналізу прихильності" (за ВЗВ)

Для фітнес-клубів кластеру В (стадія зростання) характерною є позиція лідера у якій поєднується висока прихильність споживачів фізкультурно-спортивних послуг і високе проникнення на ринок.

Фітнес-клуби кластеру С (стадія зрілості) розташувались у трьох полях: "лідер" (E-MOTION, "новачок" (Київ Спорт Клуб) і "ведений", де необхідно підвищувати прихильність споживачів (FitCurves).

Усі фітнес-клуби кластеру D (стадія старіння) знаходяться у полі "ведений", що свідчить про недостатню зовнішню ефективність стратегічного маркетингового управління збутом фізкультурно-спортивних послуг.

Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Оцінку зовнішньої ефективності стратегічного маркетингового управління збутом фізкультурно-спортивних послуг доцільно проводити шляхом стратегічного аналізу позиції фітнес-клубу на ринку, оцінки ефективності функціонування фітнес-клубу на цільовому ринку і аналізу прихильності споживачів.

2. Найвища зовнішня ефективність стратегічного маркетингового управління збутом фізкультурно-спортивних послуг притаманна фітнес-клубам, які знаходяться на стадії зростання свого життєвого циклу, а на більш пізніх стадіях відбувається її зниження. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка комплексної системи стратегічного маркетингового управління збутом фізкультурно-спортивних послуг, яка дозволить підвищити ефективність діяльності фітнес-клубу.

3.3 Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

Для того, щоб оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації, потрібно розпочати з аналізу ключових фінансових показників діяльності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» у зіставленні з показниками конкурентів (табл. 3.19), з якої видно, що прибутковість власного капіталу була досягнута

зарахунок різних факторів. Зокрема, якщо «Fitness Life» підвищує прибутковість продажу для забезпечення зростання прибутковості власного капіталу, то його безпосередній конкурент «E-MOTION Fitness Community» – навпаки збільшує ефективність використання активів для утримання ROE на відповідному рівні. Тим часом, «Київ Спорт Клуб» демонструє високий рівень фінансової залежності, оскільки забезпечує прибутковість капіталу за рахунок активного використання позикових коштів, маючи невисокі показники прибутковості продажу та оборотних активів.

Таблиця 3.19

Порівняння фінансових показників фітнес-клубів м. Києва у 2021 році

Фітнес-клуби-конкуренти	Прибутковість власного капіталу (ROE), %	Прибутковість продажу (на основі чистого прибутку), %	Оборотність активів	Фінансова залежність
Fitness Life	14	6,1	1,4	1,62
E-MOTION	12,5	3,6	2,15	1,61
Київ Спорт Клуб	7,15	2,3	1,57	1,94

Отже, кожен з фітнес-клубів обрав власну стратегію максимізації прибутковості власного капіталу для забезпечення ефективної роботи у конкурентному середовищі. Проведемо аналіз рівня конкурентоспроможності різними методами оцінювання. Для цього зазначимо часткові показники ефективності фітнес-клубів-конкурентів та досліджуваної фізкультурно-спортивної організації (табл. 3.20 – 3.22).

Таблиця 3.20

Показники ефективності господарської діяльності фітнес-клубів-конкурентів за 2019 рік

Показники	E-MOTION	Фітнес-клуби-конкуренти	
		Київ Спорт Клуб	Fitness Life
1. Рентабельність реалізації, %	3,27	1,95	4,42
2. Рентабельність власного капіталу, %	5,59	4,25	8,53
3. Витратомісткість, тис. грн.	0,56	0,53	0,52
4. Фондомісткість, тис. грн.	0,83	0,85	0,74

Таблиця 3.21

Показники ефективності господарської діяльності фітнес-клубів-конкурентів за 2020 рік

Показники	E-MOTION	Фітнес-клуби-конкуренти	
		Київ Спорт Клуб	Fitness Life
1. Рентабельність реалізації, %	3,38	1,61	3,12
2. Рентабельність власного капіталу, %	7,66	4,82	5,84
3. Витратомісткість, тис.грн.	0,97	0,85	0,87
4. Фондомісткість, тис.грн.	0,66	0,68	0,57

Таблиця 3.22

Показники ефективності господарської діяльності фітнес-клубів-конкурентів за 2021 рік

Показники	E-MOTION	Фітнес-клуби-конкуренти	
		Київ Спорт Клуб	Fitness Life
1. Рентабельність реалізації, %	4,19	3,36	4,73
2. Рентабельність власного капіталу, %	6,44	6,78	5,92
3. Витратомісткість, тис.грн.	0,95	0,99	0,90
4. Фондомісткість, тис.грн.	0,57	0,65	0,65

Відповідно до проведених розрахунків, наведених в табл. 3.20-3.22, можна зробити висновок, найбільш ефективним є фітнес-клуб «Fitness Life» з наступними значеннями показників: рентабельність реалізації – 4,73, рентабельність власного капіталу – 5,92, витратомісткість – 0,90 та фондомісткість – 0,65. Фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» за значеннями показників знову займає другу позицію: рентабельність реалізації – 4,19, рентабельність власного капіталу – 6,44, витратомісткість – 0,95 та фондомісткість – 0,57.

Для більш чіткого порівняння конкурентоспроможності на основі розрахунку показників ефективності діяльності фітнес-клубів використаємо основні методи порівняння.

1. *Динамічний метод порівняння* полягає в аналізі показників ефективності певного фітнес-клубу за декілька періодів (в даному випадку за три періоди), тобто у динаміці їх зміни. Порахувавши всі показники, робимо

підрахунок інтегрального показника ефективності для аналізу отриманих результатів (табл. 3.23-3.25).

Таблиця 3.23

Оцінка показників ефективності господарської діяльності фітнес-клубу
«E-MOTION Fitness Community»

Показники	Фактичні значення			Середні темпи росту
	2019р.	2020р.	2021р.	
1. Рентабельність реалізації, %	3,27	3,38	4,19	0,87
2. Рентабельність власного капіталу, %	5,59	7,66	6,44	1,07
3. Витратомісткість, тис.грн	0,56	0,97	0,95	1,11
4. Фондомісткість, тис.грн	0,83	0,66	0,57	0,90
Інтегральний показник ефективності				0,99

Таблиця 3.24

Оцінка показників ефективності господарської діяльності конкурента
«Київ Спорт Клуб»

Показники	Фактичні значення			Середні темпи росту
	2019	2020	2021	
1. Рентабельність реалізації, %	1,95	1,61	3,36	1,01
2. Рентабельність власного капіталу, %	4,25	4,82	6,78	1,26
3. Витратомісткість, тис.грн	0,53	0,85	0,99	1,15
4. Фондомісткість, тис.грн	0,85	0,68	0,65	0,94
Інтегральний показник ефективності				1,09

Таблиця 3.25

Оцінка показників ефективності господарської діяльності конкурента
«Fitness Life»

Показники	Фактичні значення			Середні темпи росту
	2019	2020	2021	
1. Рентабельність реалізації, %	4,42	3,12	4,73	0,80
2. Рентабельність власного капіталу, %	8,53	5,84	5,92	0,83
3. Витратомісткість, тис.грн	0,52	0,87	0,90	1,12
4. Фондомісткість, тис.грн	0,74	0,57	0,94	1,03
Інтегральний показник ефективності				0,94

Дані таблиць 3.23-3.25 свідчать, що найвищий інтегральний показник ефективності у конкурента «Fitness Life» – 1,09. За даним методом він займає першу позицію. Фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» займає другу позицію із значенням показника – 0,99. Відповідно фітнес-клуб «Київ Спорт Клуб» займає третю позицію – 0,94.

2. *Статичний підхід* полягає в оцінці конкурентоспроможності на основі розрахунку показників ефективності фізкультурно-спортивної організації за один період. Він включає в себе метод різниць та метод рангів, а також метод зведення часткових показників ефективності до кількісноспівставної бази та метод балів (табл. 3.26). Дані табл. 3.26 свідчать, що відповідно до методу різниць фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» відстає від конкурентів «Fitness Life» та «Київ Спорт Клуб» по трьом позиціям.

Таблиця 3.26

Оцінка показників ефективності господарської діяльності за методом різниць

Показники	E-MOTION	Київ Спорт Клуб		Fitness Life	
		Фактичне значення	Різниця	Фактичне значення	Різниця
1. Рентабельність реалізації, %	4,19	3,36	0,83	4,73	-0,54
2. Рентабельність власного капіталу, %	6,44	6,78	-0,34	5,92	0,52
3. Витратомісткість тис.грн	0,95	0,99	-0,04	0,90	-0,05
4. Фондомісткість тис.грн	0,57	0,65	-0,08	0,94	-0,37

Позитивним моментом цього методу є простота і наочність існуючої ситуації на ринку, а також більш доступний та більш докладний аналіз. Негативними сторонами методу різниць є невизначеність вагомості окремих показників та незгрупованість інформації.

3. *Метод рангів.* Його перевагою є простота у застосуванні. Недоліки методу: невизначеність вагомості показників та нерівномірність діапазону розподілу рангів (табл. 3.27).

Таблиця 3.27

Оцінка показників ефективності господарської діяльності за методом рангів

Показники	Е- MOTION	Конкуренти		Ранги		
		Київ Спорт Клуб	Fitness Life	Е- MOTION	Конкуренти	
					Київ Спорт Клуб	Fitness Life
1. Рентабельність реалізації, %	4,19	3,36	4,73	2	3	1
2. Рентабельність власного капіталу, %	6,44	6,78	5,92	2	1	3
3. Витратомісткість, тис.грн	0,95	0,99	0,90	2	3	1
4. Фондомісткість, тис.грн	0,57	0,65	0,94	3	2	1
Всього				9	9	6
Місце в конкурентній боротьбі				2	3	1

4. Метод зведення часткових показників ефективності до кількісно співставної бази полягає саме у порівнянні показників фізкультурно-спортивних організацій, за рахунок знаходження відхилення між часткою у показниках по кожному з трьох фітнес-клубів і середнім значенням. Цей показник показує вертикальний аналіз даних, який не використовувався у попередніх методах, де був горизонтальний аналіз. Головна перевага – дослідження конкурентоспроможності в динаміці (табл. 3.28).

Таблиця 3.28

Оцінка показників ефективності господарської діяльності за методом зведення часткових показників ефективності до кількісноспівставної бази

Фітнес-клуби	Фактичні значення				Спів ставні значення				Середнє	Місце в конкурентній боротьбі
	Рр	Рвк	Вм	Фв	Рто	Рвк	Вм	Фв		
Е-MOTION	4,19	6,44	0,95	0,57	1,37	1,35	1,34	1,22	1,318	3
Київ Спорт Клуб	3,36	6,78	0,99	0,65	1,09	1,42	1,39	1,38	1,321	2
Fitness Life	4,73	5,92	0,90	0,94	1,54	1,24	1,27	1,39	1,361	1
Середні значення	4,09	6,38	0,95	0,72	x				x	x

Дані табл. 3.28 свідчать, що відповідно до даного показника «E-MOTION Fitness Community» займає третю позицію.

5. *Метод балів* схожий на метод рангів, але відрізняється присутністю суб'єктивної оцінки досліджувача, який визначає значущість показників (табл. 3.29).

Таблиця 3.29

Оцінка показників ефективності господарської діяльності за методом балів

Показники	Фактичні значення			Бали			Значущість показника
	E-MOTION	Конкуренти		E-MOTION	Конкуренти		
		Київ Спорт Клуб	Fitness Life		Київ Спорт Клуб	Fitness Life	
1. Рентабельність реалізації, %	4,19	3,36	4,73	8,86	7,09	10,00	4
2. Рентабельність власного капіталу, %	6,44	6,78	5,92	9,51	10,00	8,74	3
3. Витратомісткість	0,95	0,99	0,90	10,52	10,99	10,00	1
4. Фондомісткість	0,57	0,65	0,94	8,78	9,90	10,00	2
Всього				9,21	8,91	9,62	х
Місце в конкурентній боротьбі				2	3	1	х

Дані табл. 3.29 свідчать, що відповідно до даного методу «E-MOTION Fitness Community» знову займає другу позицію, у конкурентній боротьбі з фітнес-клубами «Fitness Life» та «Київ Спорт Клуб». Лідером є «Fitness Life», а «E-MOTION Fitness Community» потрібно розробляти нову стратегію щодо покращення рівня конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що фінансові результати діяльності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» значною мірою залежать від рівня управління конкурентоспроможністю.

Загальне збільшення доходу фітнес-клубу у 2021 році супроводжувалось зростанням всіх його складових. Це свідчить про те, що

керівництво приділило значну увагу розвитку всіх видів діяльності, які є джерелами утворення доходу. Аналіз динаміки активів, дозволив негативно оцінити загальне зменшення економічного потенціалу на 99,93% за 2020-2021 роки. Фітнес-клубу слід приділити достатню увагу для вироблення стратегії підвищення ринкової вартості активів. Структура джерел утворення коштів також не відповідає стратегічним цілям розвитку фітнес-клубу. Проте загалом, ефективність діяльності фітнес-клубу підвищилась протягом 2021 року, водночас існує необхідність зміцнення конкурентних переваг.

На основі побудованих конкурентної карти ринку фітнес-клубів м. Києва та карти стратегічних груп конкурентів виявлено, що яскраво вираженими лідерами ринку фізкультурно-спортивних послуг в м. Київ є «Fitness Life» та «Київ Спорт Клуб», вони ж є і основними конкурентами досліджуваного фітнес-клубу.

«E-MOTION Fitness Community» має непогані позиції, очевидно, що фітнес-клуб має сильну конкурентну позицію, яку він покращує. Водночас фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» слід зосередити увагу на збільшенні частки ринку та зниженні собівартості фізкультурно-спортивних послуг для появи більшої можливості цінового маневрування.

Аналіз ключових фінансових показників діяльності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» у зіставленні з показниками конкурентів дозволив з'ясувати, що досліджуваній фізкультурно-спортивній організації потрібно розробляти нову стратегію щодо покращення рівня конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІТНЕС-КЛУБУ «E-MOTION FITNESS COMMUNITY»

4.1. Визначення цільових орієнтирів розвитку конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації

Процес підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є досить складним процесом. Дуже часто він потребує значних капіталовкладень, витратити кошти на які зважаються далеко не всі фізкультурно-спортивні організації, оскільки є ризик понести або дуже значні збитки, або отримувати значно менший прибуток, аніж до втілення певних заходів. Водночас, керівництво фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» цілком усвідомлює той факт, що не здійснюючи ніяких заходів щодо покращення своєї роботи, вони не здатні протистояти фітнес-клубам з активною політикою постійного удосконалення своєї діяльності.

З метою визначення цільових орієнтирів розвитку конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» було проведено опитування серед фахівців у сфері фізичної культури та спорту за попередньо розробленою анкетною (Додаток А).

За результатами опитування (Додаток Б) головними економічними напрямами, відповідно до яких необхідно розробляти заходи для підвищення рівня поточної та стратегічної конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації можна визначити такі, які представлені на рисунку 4.1.

За результатами оцінки конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», було виділено низку стратегій, які є найбільш придатними до застосування в сучасних умовах ведення економічної діяльності. Дотримання цих стратегій має забезпечити фізкультурно-

спортивній організації поліпшення її конкурентної позиції на ринку серед конкурентів.



Рис. 4.1. Систематизація напрямів підвищення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

Виходячи з стратегій і завдань, обов'язковим є розробка комплексу заходів, який дозволить забезпечити підтримку і посилення стратегічної конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community».

Можливими пріоритетними напрямками діяльності є:

- збереження частки ринку;
- збільшення частки ринку;
- зміцнення конкурентної позиції.

За результатами опитування 65 % респондентів вважають, що на сьогоднішній день найдоцільнішим напрямком діяльності на майбутній період для фізкультурно-спортивних організацій є збереження частки ринку, адже даний напрямок забезпечення стратегічної конкурентоспроможності є найоптимальнішим і не потребує значних обсягів додаткових інвестицій.

Підвищенню рівня поточної конкурентоспроможності сприятимуть:

1. Забезпечення ефективного використання наявного ресурсного потенціалу фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», що виявляється, насамперед, у ефективному використанні наступних складових:

- ефективне використання трудового потенціалу (55% відповідей респондентів): при цьому до зростання обсягів реалізації фізкультурно-спортивних послуг може призвести збільшення чисельності тренерського персоналу фітнес-клубу; скорочення питомої ваги в складі персоналу апарату управління, допоміжного та обслуговуючого персоналу; зростання продуктивності праці персоналу фізкультурно-спортивної організації, при умові збереження якості обслуговування споживачів.

- ефективне використання матеріально-тренувальної бази (15% відповідей респондентів), при цьому важливими умовами збільшення обсягів реалізації фізкультурно-спортивних послуг є забезпечення фізкультурно-спортивної організації необхідними основними засобами, що відповідають ринковим умовам та можуть забезпечити необхідну якість обслуговування;

- ефективне використання фінансових ресурсів (30% відповідей респондентів), адже чим більший запас фінансової стійкості фізкультурно-

спортивної організації, тим краще здійснюється процес управління обсягами реалізації фізкультурно-спортивних послуг; забезпечення потреби фітнес-клубу оборотними коштами та прискорення оборотності оборотних активів сприяє вивільненню фінансових ресурсів, що дає можливість збільшити обсяги діяльності фізкультурно-спортивної організації.

Водночас, у процесі аналізу було виявлено, що фітнес-клуби м. Києва не досить ефективно використовують наявні трудові ресурси. Оскільки працівники фізкультурно-спортивної організації є одним із головних ресурсів діяльності та розвитку (55% відповідей респондентів), адже їх необхідність зумовлена специфікою діяльності. Тому в даному випадку необхідно провести низку заходів щодо підвищення ефективності їхнього використання у фітнес-клубі «E-MOTION Fitness Community».

Тому буде доцільно провести ще одну прискіпливу оцінку діяльності кожного з працівників, перевірити їх кваліфікацію, обов'язково якість надання фізкультурно-спортивних послуг, виконання робіт, щоб визначити, необхідний той чи інший працівник фітнес-клубу, чи можливо з таким виконанням своїх обов'язків його можна звільнити і передати його уповноваження іншому співробітнику, або навіть найняти нового працівника, якщо навантаження для останнього буде досить високим; слідкувати чи персонал дотримується моральних зобов'язань щодо поводження з клієнтами відповідно до певних етичних принципів. Крім того необхідно розробити план та графіки проведення таких перевірок, розробити правила, за порушення яких член трудового колективу може отримати догану, буде залишений частини премії чи заробітної плати, чи в крайньому випадку звільнений.

Для оптимізації затрат часу клієнтів фітнес-клубу необхідно періодично проводити хронометражні заміри витрат часу споживачів на отримання фізкультурно-спортивних послуг за окремими елементами (на очікування консультації, розрахунку, одержання послуги) і порівнювати їх з оптимальними відповідними показниками. Однак, за таких умов необхідно

не забувати і про заохочення, оскільки сильний моральний тиск на працівників щодо якості виконання їхніх обов'язків без будь-якого заохочення може призвести до негативних наслідків: звільнення за власним бажанням, страйку, зниження продуктивності роботи усього персоналу, підвищення соціальної напруги в трудовому колективі тощо.

Тому буде доцільним проводити різноманітні конкурси на кращого працівника тижня, місяця, кварталу, року, за кожну перемогу надавати якісь матеріальні призи (поїздка на екскурсію, грошові подарунки тощо), а також нематеріальне заохочення (додаткова відпустка, скорочення робочого дня), проводити семінари з ділової етики, організовувати свята для працівників, видавати подарунки їхнім неповнолітнім дітям на Різдво, щорічні премії в кінці року найкращим працівникам за правильне, своєчасне виконання наказів вищого керівництва, підвищення продуктивності праці, внесення цікавих та раціональних пропозицій та ідей щодо покращення роботи фізкультурно-спортивної організації тощо.

Але при цьому всьому все ж таки необхідно не забувати про постійний контроль та нагляд за діяльністю персоналу для виявлення, вчасного усунення та попередження негативних змін, проводити правильно обґрунтоване оперативне та тактичне управління ними. Адже оптимальна чисельність персоналу, раціональна організація праці, високий професіоналізм, ввічливість, охайний вигляд – усе це невід'ємні елементи високоякісного обслуговування споживачів та іміджу фізкультурно-спортивної організації.

2. Обсяг, структура та перспективи посилення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» залежить від розробки ефективної стратегії забезпечення необхідних обсягів доходів шляхом управління обсягом реалізації спортивних товарів та фізкультурно-спортивних послуг, що формується під впливом сукупності чинників та внутрішніх особливостей діяльності фізкультурно-спортивної організації.

Заходами, які можуть забезпечити вибір вірного напрямку діяльності:

- встановлення цін на певні популярні групи спортивних товарів та фізкультурно-спортивних послуг, нижчих ніж ціни на аналогічні товари (послуги) конкурентів;
- активне ведення рекламної кампанії;
- розповсюдження купонних знижок на спортивні товари та фізкультурно-спортивні послуги;
- перегляд структури асортименту спортивних товарів та фізкультурно-спортивних послуг;
- підвищення іміджу фізкультурно-спортивних організацій;
- здійснення реалізації спортивних товарів та надання фізкультурно-спортивних послуг за допомогою мережі Інтернет.

Можна сказати, що наявність додаткових послуг є запорукою збільшення обсягів реалізації. Всі ці фактори повинні бути враховані, професійно проаналізовані і реалізовані в конкурентних заходах, ціль яких – зростання рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій.

Для покращення конкурентних позицій на ринку фізкультурно-спортивним організаціям необхідно сприяти зручності отримання фізкультурно-спортивних послуг, щоб клієнти збільшили частоту відвідування.

Встановлення цін на певні популярні групи спортивних товарів та фізкультурно-спортивних послуг, нижчих ніж ціни на аналогічні товари конкурентів (40% відповідей респондентів) може бути досягнуто при знаходженні способу встановлення такої ціни. Ефективність реклами також є важливим фактором в діяльності фізкультурно-спортивних організацій та забезпеченні досягнення ними поставлених цілей (20% відповідей респондентів). Головна ідея полягає у наданні клієнтам можливості відвідувати фітнес-клуб у зручний для них час та за прийнятною ціною.

Формування ефективної політики товарного забезпечення фізкультурно-спортивних організацій, яка передбачає забезпечення об'єму та структури постачання спортивних товарів і суми товарних запасів, що забезпечать ритмічну роботу та стабільний асортимент товарів.

Формування ефективної цінової політики, при цьому можливі два основних напрямки збільшення розміру обсягів доходів: зростання ціни реалізації окремих видів спортивних товарів та фізкультурно-спортивних послуг, проте можливості використання цього резерву обмежені конкурентною ціною реалізації відповідних товарів; зниженні ціни реалізації окремих видів товарів при умові зростання кількості реалізованих товарів за рахунок залучення додаткових споживачів або зростання обсягу придбання товарів одним покупцем.

Ефективна асортиментна політика фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», яка відповідає маркетинговим вимогам споживачів, а також підвищення якості обслуговування та надання додаткових послуг клієнтам в процесі придбання фізкультурно-спортивних послуг.

Ефективна збутова політика фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» передбачає проведення заходів зі стимулювання збуту (20% відповідей респондентів). З цією метою доцільно запропонувати наступне. Запровадження тривірневої програми лояльності для клієнтів фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»: видача дисконтних карток (3%, 5%, 7% у залежності від кількості та вартості відвідувань фітнес-клубу протягом року. Застосування цієї системи дозволить істотно збільшити обсяги продажів та сприятиме формуванню постійного кола клієнтів.

Таким чином, розроблення ефективної стратегії управління фітнес-клубом «E-MOTION Fitness Community» дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації, а також формування стратегічного плану її розвитку в сучасних умовах господарювання.

Висновки до розділу 4

Систематизувавши напрями підвищення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community», виявлено, що можливими пріоритетними напрямами діяльності досліджуваної фізкультурно-спортивної організації є збереження частки ринку, збільшення частки ринку та зміцнення конкурентної позиції. Обсяг, структура та перспективи посилення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» залежить від розробки ефективної стратегії управління доходами та персоналом, що формуються під впливом сукупності чинників та внутрішніх особливостей діяльності фізкультурно-спортивної організації.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації дозволяє визначити напрям поведінки фітнес-клубу на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; при цьому необхідно брати до уваги результати аналізу конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» та його конкурентних переваг; сформулювати генеральну мету його діяльності та визначену нею систему стратегічних цілей.

Розробку стратегії підвищення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» пропонуємо здійснювати поетапно (рис. 1)



Рис. 1 Основні етапи процесу підвищення рівня конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community»

Перший етап – усвідомлення місії фізкультурно-спортивної організації.

Під місією організації в світовій практиці прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування (з точки зору його власників).

Місією досліджуваного фітнес-клубу визначено так: E-MOTION Fitness Community - це простір фізичного, емоційного та естетичного вдосконалення, здоров'я та краси для всієї родини. Ми піклуємось про те, щоб кожний візит до нашого клубу дарував вам почуття комфорту та гармонії [19].

Другий етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність фізкультурно-спортивної організації. Стан зовнішнього середовища фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» детально був розглянутий у третьому розділі роботи. Середовище є сприятливим для успішного ведення бізнесу, запровадження нових напрямків діяльності та нових форм організації бізнесу.

Третій етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності фізкультурно-спортивної організації. Загалом, для формування резервів підвищення рівня конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» необхідне формування і розвиток високої конкурентоспроможності на конкретному ринку, що ґрунтується на стратегічному, системному, всебічному (часовому, ресурсному, технологічному, кадровому і т.д.) аналізі виробничих, управлінських і збутових можливостей фізкультурно-спортивної організації, в результаті якого визначаються потенційні позиції фізкультурно-спортивної організації і заходи на забезпечення перспектив розвитку діяльності на ринку фізкультурно-спортивних послуг.

Перелік можливих стратегій подальшого розвитку:

- орієнтація на реалізацію більш дешевих фізкультурно-спортивних послуг;
- запровадження більш гнучкої цінової політики;
- закупівля і реалізація спортивних товарів вітчизняного виробництва;
- збільшення і захист ринкової частки.

- інвестування у діяльність;
- визначення сильних і слабких сторін;
- інвестування у розвиток сильних сторін та усунення слабких;
- методи та напрями підвищення ефективності;
- глибоке проникнення на ринок;
- раціоналізація асортименту спортивних товарів та фізкультурно-спортивних послуг.

Дотримання сукупності розроблених пропозицій і рекомендацій дозволить істотно підвищити фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» на регіональному ринку. Поступове втілення в життя запропонованих заходів дасть змогу фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» значно посилити свої стратегічні конкурентні позиції. Досконале функціонування внутрішньої системи фізкультурно-спортивної організації дасть змогу нейтралізувати негативну дію зовнішніх факторів, стати більш привабливим для потенційних споживачів, покращити свій імідж, розширити відносну частку ринку.

ВИСНОВКИ

З'ясувавши економічну сутність конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, можна зробити висновок, що поняття «конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації» є дуже складним і не має жодного узагальненого визначення. Його не можна розглядати з якогось одного боку, треба враховувати всі аспекти цього поняття. Деякі науковці вважають, що головним є можливість ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, інші пояснюють конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації через здатність випускати та реалізувати конкурентоспроможний товар, решта висвітлюють конкурентоспроможність з точки зору порівняння рівня компетенції фізкультурно-спортивної організації за багатьма параметрами, що включають також навички і знання персоналу.

Управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації – це безперервний процес цілеспрямованого впливу на її бізнес-процеси, що сприяє формуванню та зміцненню конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації в умовах ринку. Методи управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації реалізуються через аналіз ефективності використання факторів, що становлять модель оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації і на основі аналізу складання стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Узагальнюючи методичні підходи до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації, можна зробити такі висновки: кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних; методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок; у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість враховувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;

кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Важливим питанням при розгляді конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є показники та методи її оцінки, адже саме завдяки їм можна проаналізувати положення фізкультурно-спортивної організації на ринку.

Аналіз динаміки чистого доходу і сукупних витрат досліджуваного фітнес-клубу дозволяє відмінити ряд позитивних змін, до яких у першу чергу належить збільшення фінансових результатів від (чистого прибутку) фітнес-клубу за 2021 рік порівняно з 2020 роком. Ці позитивні зміни є наслідком загального приросту чистого доходу. Це свідчить про те, що керівництво приділило значну увагу розвитку всіх видів діяльності, які є джерелами утворення доходу. Позитивною тенденцією є помітне зменшення в 2021 році зменшення поточних зобов'язань за розрахунками на 11,62 %, що призвело до зниження їхньої питомої ваги у зобов'язаннях фітнес-клубу.

Зростання коефіцієнтів рентабельності активів і капіталу за 2021 рік порівняно з 2020 роком: власного капіталу на 72,16%, активів – 41,56%, господарського потенціалу на 5,87%, оборотності активів – 107,24% свідчить про те, що активізація фінансово-господарської діяльності відбувається не тільки під впливом екстенсивних чинників, до яких належать нарощення економічного потенціалу шляхом збільшення його активів і джерел фінансування.

Обсяг, структура та перспективи посилення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» залежить від розробки ефективної стратегії управління доходами, що формується під впливом сукупності чинників та внутрішніх особливостей діяльності фізкультурно-спортивної організації.

Оцінка впливу конкурентного середовища показала, що конкурентне середовище досліджуваних фітнес-клубів характеризується негативним впливом на якість відносин із суб'єктами взаємодії з боку сильної загрози інтенсивності конкуренції на ринку, появи нових конкурентів, посилення ринкової влади споживачів. Основними конкурентами фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» є «Fitness Life» та «Київ Спорт Клуб», так як зазначені фітнес-клуби входять в одну стратегічну групу. В ході оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації були використані наступні методи:

1. динамічний метод порівняння, полягає в аналізі показників ефективності певного фітнес-клубу за декілька періодів (в даному випадку за три періоди), тобто у динаміці їх зміни. Дані розрахунків свідчать, що найвищий інтегральний показник ефективності у конкурента «Fitness Life» – 1,09. За даним методом він займає першу позицію. Фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» займає другу позицію із значенням показника – 0,99. Відповідно «Київ Спорт Клуб» займає третю позицію – 0,94.

2. статичний підхід, полягає в оцінці конкурентоспроможності на основі розрахунку показників ефективності фізкультурно-спортивної організації за один період. Він включає в себе метод різниць та метод рангів, а також метод зведення часткових показників ефективності до кількісноспівставної бази та метод балів. Дані дослідження свідчать, що відповідно до методу різниць фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» відстає від конкурента «Fitness Life» та «Київ Спорт Клуб» по трьом позиціям. Розрахунки методом рангів свідчать, що відповідно до даного методу першу позицію у конкурентній боротьбі займає «Fitness Life», «E-MOTION Fitness Community» займає другу позицію та третю позицію займає конкурент «Київ Спорт Клуб».

Метод зведення часткових показників ефективності до кількісно співставної бази полягає саме у порівнянні показників фізкультурно-спортивної організації, за рахунок знаходження відхилення між часткою у

показниках по кожному з трьох фітнес-клубів і середнім значенням, дані розрахунків свідчать, що фітнес-клуб «E-MOTION Fitness Community» займає третю позицію. відповідно до проведених розрахунків щодо оцінки конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» можна зробити висновок, що у конкурентній боротьбі з «Fitness Life» та «Київ Спорт Клуб» досліджуваний фітнес-клуб займає другу позицію. Лідером є «Fitness Life», а фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» потрібно розробляти нову стратегію щодо покращення рівня конкурентоспроможності.

Для фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» розроблено стратегію щодо здійснення цієї діяльності та обгрунтовано конкретні заходи для її реалізації. При цьому найбільш пріоритетними з них було визначено наступні: орієнтація на реалізацію більш дешевих фізкультурно-спортивних послуг; запровадження більш гнучкої цінової політики; закупівля і реалізація спортивних товарів вітчизняного виробництва; збільшення і захист ринкової частки; інвестування у діяльність; визначення сильних і слабких сторін; інвестування у розвиток сильних сторін та усунення слабких; методи та напрями підвищення ефективності; раціоналізація асортименту спортивних товарів та фізкультурно-спортивних послуг.

Окремим заходом програми підвищення конкурентоспроможності фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» є проведення заходів зі стимулювання збуту. З цією метою запропоновано запровадження тривірневої програми лояльності для клієнтів фітнес-клубу.

Загалом, критичний аналіз сукупності запропонованих вище заходів дозволяє стверджувати, що застосування одночасно всіх є недоцільним. Дотримання сукупності розроблених пропозицій і рекомендацій дозволить істотно підвищити конкурентоспроможність фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» на регіональному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапетян А.Б. Методичні основи визначення конкурентоспроможності економіки України. – Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання, 2010 – №2 (4).
2. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : Навч. посіб. - К. : Професіонал, 2010. - 256 с.
3. Беленький П. Ю., Шевченко-Марсель В. І., Другов О. О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможності регіону. - Л., 2010. — 129 с.
4. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво : монографія / З.С. Варналій. - Київ : Знання України, 2015. — 463 с.
5. Волошенко А. В. Сучасна цінова політика: монографія / А. В. Волошенко. – К. : Ліра-К, 2014. – 239 с.
6. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : Ліра-К, 2014. – 455 с.
7. Всеукраїнська експертна мережа [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.experts.in.ua>
8. Герасименко А. Г. Аналіз і контроль концентрації суб'єктів господарювання : підручник / А. Г. Герасименко. – К. : Патерик, 2014. – 484 с.
9. Герасименко А.Г. Ринкова влада: джерела, масштаби, наслідки: монографія/ А.Г. Герасименко. — К. : КНТЕУ, 2014. - 600 с.
10. Гиль О. О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / О. О. Гиль. – К. : Ліра-К, 2015. – 248 с.
11. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції / Р.Л. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. - № 12. - С. 35-38.
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. №436-IV. Редакція від 25.06.2016, [Електронний ресурс] — Режим доступу:

<http://zakon5.rada.gov.ua>

13. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика : навч. посіб. / І. І. Грибик. – К. : Ліра-К, 2014. – 428 с.
14. Григоренко А. В. Інтелектуальна власність. Законодавство, судова практика / А. В. Григоренко. – К. : Ліра-К, 2015. – 344 с.
15. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. / М. О. Данилюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 328 с.
16. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / За ред. А. А. Мазаракі. – К. : Патерик, 2015. – 376 с.
17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л.Д. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгаль. –: Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.
18. Должанський, І.З. Конкурентоспроможність підприємства [Текст] : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 381с.
19. Дос'є фітнес-клубу «E-MOTION Fitness Community» - Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://e-motion.fitness/>
20. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О.І. Драган // Економіка ринкових відносин. – 2019 – № 1. – С. 55–59.
21. Економіка підприємства, збірник засобів діагностики : навч. посіб. / За заг ред. М. В. Афанасьєва. – К. : Ліра-К, 2013. – 112 с.
22. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [Дорошенко Г. О., Семенець А. О., Пасенко Н. С. та ін.]– К. : Ліра-К, 2013. – 328 с.
23. Єгорова І. Г. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / І. Г. Єгорова. – К. : Ліра-К, 2014. – 336 с.
24. Єлісеєва О. К. Удосконалення механізму інноваційного розвитку суб'єктів національної економіки України : монографія / О. К. Єлісеєва. – К. : ЦУЛ, 2013. – 250 с.

25. Жукова О. В. Трансфертне ціноутворення: український варіант / О. В. Жукова, В. І. Дубницький, В. О. Вареня. – К. : Ліра-К, 2014. – 184с.
26. Загуцький У. Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. / У. Р. Загуцький, В. М. Цимбалюк, С. Г. Шевченко. – К. : Ліра-К, 2013. –320 с.
27. Захарченко В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. І. Захарченко. – К. : Ліра-К, 2014. – 300 с.
28. Захарчин Г. М. Основи підприємництва : навч. посіб. / Г. М. Зазарчин. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Ліра-К, 2013. – 407 с.
29. Іляшенко А. Х. Методологічні підходи фінансового планування та прогнозування/ А. Х. Іляшенко// Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2012. – Вип. 3 (38). – С. 357 – 365.
30. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
31. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : монографія / І. М. Капаруліна. – К. : Ліра-К, 2015. – 432 с.
32. Касьяненко Л. М. Економічна теорія : навч. посіб. / Л. М. Касьяненко. – К. : Цул, 2015. – 224 с.
33. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова. – К. : Ліра-К, 2013. – 248 с.
34. Клименко С.М., О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2010. - 527 с.
35. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2013. – 304 с.
36. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Національний ін-т стратегічних досліджень / За ред. Я. А. Жаліло. — К.: Знання України, 2015. — 388 с.

37. Конкуентоспроможність і сталий розвиток у глобальній перспективі: Матеріали міжнар. наук. конф. з нагоди 10-ліття Відділу глобалістики, геополітики та геоекономіки ІСЕМВ НАН України / НАН України. — К., 2015. — 203с.
38. Конкуентоспроможність: проблеми науки і практики / Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. — Х.: ВД «Інжек», 2016. — 248с.
39. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. — К. : Ліра-К, 2013. — 450.
40. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, З. С. Люльчак. — К. : Ліра-К, 2013. — 696 с.
41. Круш П. В. Економіка (розрахунки фінансово-інвестиційних операцій в EXCELL) : навч. посіб. / П. В. Круш. — К. : Цул, 2014. — 256 с.
42. Круш П. В. Економіка (розрахунки фінансово-інвестиційних операцій в Excel) : навч. посіб. / П. В. Круш. — К. : Ліра-К, 2014. — 256 с.
43. Кузьмін О.С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник для студентів вищих навч. закладів / О.С.Кузьмін, Н.І.Горбаль.— Л.: Компакт-ЛВ, 2015.— 302с.
44. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / В. В. Кулішов. — К. : Ліра-К, 2014. — 208 с.
45. Лагутін В.Д., А.Г. Герасименко. Управління у сфері економічної конкуренції: навч. посіб. / В.Д., Лагутін, Герасименко А.Г. — К.: КНТЕУ, 2016. — 448 с.
46. Лепейко, Т.І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. — Харків : ХНЕУ, 2012. — 315 с.
47. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Літвінова // Управління розвитком. — 2012. — № 9. — С. 35-37.

48. Лупак Р. Л. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
49. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів, 2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nashformat.ua/products/ebook-konkurentna-perевага.-yак>.
50. Макконнел К. Р. Економіка: Принципи, проблеми і політика / К. Р. Макконнел, С. Л. Брю /- В 2 т. : Пер. з англ. 2014 - 799 с.
51. Миленський Д.В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень / Д.В. Миленський //- 2018. - № 4. - С. 9-17.
52. Марущак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризками : навч. посіб. / С. М. Марущак, Г. В. Єфімова, О. В. Пащенко. – К. : Ліра-К, 2014. – 296 с.
53. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. – 2013. – №2. – С. 146- 150.
54. Мельников А. М. Основи організації бізнесу : навч. посіб. / А. М. Мельников. – К. : Ліра-К, 2019. – 200 с.
55. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с.
56. Мороз В. С. Організація виробництва : навч. посіб. / В. С. Мороз, А. С. Тельнов. – К. : Ліра-К, 2015. – 256 с.
57. Павлова, В. А. Конкуренентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія [Текст] [Текст] : монографія / В. А. Павлова. — Дніпропетровськ : Вид. ДУЕП ім. А.Нобеля, 2011. — 352с.
58. Парсяк В.Н. Маркетинг. Сучасні Концепції та технології. Підручник – Херсон: Олді-плюс, 2015 – 294с.
59. Петрович Й. М. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. / Й. М. Петрович Й. М. Створення і функціонування суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / Й. М. Петрович. – К. : Ліра-К, 2015. – 256 с.
60. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. — Х.: ВД «Інжек», 2010. — 270 с.

61. Полтораки В. А. Маркетингові дослідження: Навч. Посібник / В. А. Полтораки, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 342 с.
62. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / О. В. Портна. – К. : Ліра-К, 2015. – 312 с.
63. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2211-III Редакція від 13.02.2020р / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
64. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ Редакція від 16.10.2020р / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
65. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі / С.В. Смерічевська // Актуальні проблеми економіки. – 2019. –№ 3. - С. 36-45.
66. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств : монографія / І.В. Смолін, Ю.І. Опанасюк. — Київ. : Генеза, 2014. — 208 с.
67. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2015. – 764 с., с. 145.
68. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник / І.І. Стойко/.- Тернопіль, ТНТУ ім.. Івана Пулюя, 2017.-130с.
69. Управління у сфері економічної конкуренції: навч. посіб. / за заг. ред. Герасименко А.Г. — К. : КНТЕУ, 2016. – 448 с.
70. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. - 177 с.
71. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 700 с 2.

72. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2016. - 527 с.
73. Фролова Л. В. Тренінг з економіки підприємства : навч-метод. посіб. / Л. В. Фролова, О. С. Кравченко. – К. : Ліра-К, 2013. – 154 с.
74. Харчук Т. В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 324с.
75. Центр соціально-економічних досліджень [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http:// www.case-ukraine.com.ua](http://www.case-ukraine.com.ua)
76. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Е. І. Цибульська; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
77. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.
78. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / П. Юхименко – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 320 с.
79. Bjerkem J, Harbour M. Making the Single Market work: Launching a 2022 masterplan for Europe. Discussion paper. URL: [http://aei.pitt.edu/100409/1/pub_9310_making_the_single_market_work_\(1\).pdf](http://aei.pitt.edu/100409/1/pub_9310_making_the_single_market_work_(1).pdf).
80. Porter M. E. The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press; Export edition (2004).
81. Sulkowski A., Edwards M., Freeman R.E. Shake your stakeholder: firms leading engagement to co-create sustainable value. Organization and Environment. 2017.

АНКЕТА**спеціаліста у сфері фізичної культури і спорту**

У зв'язку з постійною зміною зовнішнього середовища, мінливістю купівельного попиту, наявністю великої кількості фізкультурно-спортивних організацій, підвищенням невизначеності та ризику на ринку надання фізкультурно-спортивних послуг постає проблема удосконалення системи управління конкурентоспроможністю в організаціях сфери фізичної культури і спорту. Щоб визначити цільові орієнтири розвитку конкурентоспроможності фітнес-клубів м. Києва, просимо відповісти на наступні запитання (підкреслити вірну на Вашу думку відповідь).

1. Пріоритетними напрямками удосконалення системи управління конкурентоспроможністю в організаціях сфери фізичної культури і спорту є:

- 1.1. збереження частки ринку;
- 1.2. збільшення частки ринку;
- 1.3. зміцнення конкурентної позиції;
- 1.4. підвищення конкурентного статусу.

2. Пріоритетними напрямками забезпечення ефективності формування та використання ресурсів фізкультурно-спортивних організацій є:

- 2.1. ефективність використання трудових ресурсів;
- 2.2. ефективність використання основних засобів;
- 2.3. ефективність використання капіталу;
- 2.4. ефективність використання нематеріальних активів.

3. Основні напрями формування ефективної цінової політики фізкультурно-спортивних організацій:

- 3.1. планування структури фізкультурно-спортивних послуг;
- 3.2. встановлення цін на певні популярні групи фізкультурно-спортивних послуг, нижчих ніж ціни на аналогічні послуги конкурентів;
- 3.3. проведення акційних тижнів з вибором кількох товарних позицій, по яких можливо зробити знижку;
- 3.4. підвищення іміджу фізкультурно-спортивних організацій.

4. Основні напрями формування ефективної збутової політики фізкультурно-спортивних організацій:

- 4.1. налагодження тривалих відносин з клієнтами і перетворення випадкових споживачів на постійних;
- 4.2. впровадження системи фронт-офіс;
- 4.3. активне ведення рекламної кампанії;
- 4.5. видача дисконтних карток клієнтам.

*Продовження додатку А***5. Основні етапи процесу підвищення рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій:**

- 5.1. усвідомлення місії ФСО;
- 5.2. вивчення стану зовнішнього середовища;
- 5.3. оцінка сильних та слабких сторін ФСО;
- 5.4. формування системи стратегічних цілей;
- 5.5. розробка стратегічних альтернатив розвитку;
- 5.6. впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанту стратегії;
- 5.7. моніторинг ходу реалізації стратегії та її коригування.

6. Впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанту стратегії ФСО передбачають:

- 6.1. розробка системи стратегій;
- 6.2. формування політики ФСО за найважливішими напрямками;
- 6.3. розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності ФСО.

7. Пріоритети удосконалення системи управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації:

- 7.1. удосконалення комерційних зв'язків, максимальне розширення послуг, що надаються.
- 7.2. внесення інновацій у вже використовувані методи менеджменту, удосконалювання стратегічних процесів і технічне переоснащення спортивної організації.
- 7.3. розширення й підвищення якості фізкультурно-спортивних послуг, що надаються.
- 7.4. підвищення економічної ефективності фізкультурно-спортивної організації за рахунок розширення напрямів послуг та вивчення попиту споживачів.

8. Ваша освіта:

- 8.1. Вища за напрямом фізична культура та спорт.
- 8.2. Вища.

9. Стаж роботи за фахом.

- 9.1. 1-10 років.
- 9.2. 10-20 років
- 9.3. Понад 20 років.

Зведена відомість результатів анкетування

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
1. Пріоритетними напрямками удосконалення системи управління конкурентоспроможністю в організаціях сфери фізичної культури і спорту є:			
1	збереження частки ринку	13	65
2	збільшення частки ринку	3	15
3	зміцнення конкурентної позиції	2	10
4	підвищення конкурентного статусу	2	10
2. Пріоритетними напрямками забезпечення ефективності використання ресурсів фізкультурно-спортивних організацій є:			
1	ефективність використання трудових ресурсів	11	55
2	ефективність використання основних засобів	3	15
3	ефективність використання капіталу	6	30
4	ефективність використання нематеріальних активів	1	5
3. Основні напрями формування ефективної цінової політики фізкультурно-спортивних організацій:			
1	планування структури фізкультурно-спортивних послуг	2	10
2	встановлення цін на певні популярні групи фізкультурно-спортивних послуг, нижчих ніж ціни на аналогічні послуги конкурентів	8	40
3	проведення акційних тижнів з вибором кількох товарних позицій, по яких можливо зробити знижку	4	20
4	підвищення іміджу ФСО	6	30
4. Основні напрями формування ефективної збутової політики фізкультурно-спортивних організацій:			
1	налагодження тривалих відносин з клієнтами і перетворення випадкових споживачів на постійних	10	50
2	впровадження системи фронт-офіс	2	10
3	активне ведення рекламної кампанії	4	20
4	видача дисконтних карток клієнтам	4	20
5. Основні етапи процесу підвищення рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій			
1	усвідомлення місії ФСО	3	15
2	вивчення стану зовнішнього середовища	3	15
3	оцінка сильних та слабких сторін ФСО	5	25
4	формування системи стратегічних цілей	2	10
5	розробка стратегічних альтернатив розвитку	2	10
6	впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанту стратегії	3	15
7	моніторинг реалізації стратегії та її коригування	2	10

Продовження додатку Б

№ п/п	Варіант відповідей	Кількість відповідей	%
6. Впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанту стратегії ФСО передбачають:			
1	розробка системи стратегій	2	10
2	формування політики ФСО за найважливішими напрямками	12	60
3	розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності ФСО	6	30
7. Пріоритети удосконалення системи управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації:			
1	удосконалення комерційних зв'язків, максимальне розширення послуг, що надаються	4	20
2	внесення інновацій у вже використовувані методи менеджменту, удосконалювання стратегічних процесів і технічне переоснащення спортивної організації	7	35
3	розширення й підвищення якості фізкультурно-спортивних послуг, що надаються	6	30
4	підвищення економічної ефективності фізкультурно-спортивної організації за рахунок розширення напрямів послуг та вивчення попиту споживачів	3	15
8. Ваша освіта			
1	Вища за напрямом фізична культура та спорт	15	75
2	Вища	5	25
11. Стаж роботи за фахом			
3	1-10 років	12	60
4	10-20 років	6	30
5	Понад 20 років	2	10