

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

На тему: **«ВИБІР СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПЕРЕВАГ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського рівня)
Дерогана Івана Костянтиновича

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

Рецензент: Леонов Д.А.
Кандидат економічних наук, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні
Кафедри (протокол №5 від 15.12.2023)

Завідувачка кафедри: Харчук Т.В.
Доктор економічних наук, доцент

(підпис)

Київ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність та особливості конкурентних переваг фізкультурно- спортивної організації	17
1.2. Стратегії та інструменти досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації	17
1.3. Фактори, що впливають на вибір стратегії досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації	32
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	44
2.1. Методи дослідження	44
2.2. Організація дослідження	46
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФК «ДИНАМО» КИЇВ	48
3.1 Оцінювання конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ	48
3.2 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ	58
3.3 Стратегічний аналіз внутрішнього середовища фізкультурно- спортивної організації ФК «Динамо» Київ	66
Висновки до розділу 3	75
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ФК «ДИНАМО» КИЇВ	78
4.1. Систематизація та вибір стратегії досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ	78
Висновки до розділу 4	87
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	93
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми: У сучасному світі, де великий акцент робиться на здоровому способі життя та активній фізичній активності, фізкультурно-спортивні організації стають ключовими учасниками галузі фізичної культури та спорту. Актуальність визначення оптимальної стратегії досягнення конкурентних переваг для фізкультурно-спортивних організацій визначається потребою в розробці ефективних та інноваційних підходів до ведення бізнесу в цьому сегменті. Зміна у споживчих уподобаннях, впровадження сучасних технологій в спортивні заходи та зростання конкуренції визначають необхідність для фізкультурно-спортивних організацій у розробці стратегій, що враховують якість послуг, ефективне управління ресурсами та інновації для залучення та утримання клієнтської бази.

Крім того, в умовах постійної динаміки ринку і зростаючої конкуренції, визначення оптимальної стратегії є ключовим елементом успіху для фізкультурно-спортивної організації. Врахування специфіки галузі, пошук новаторських підходів, а також здатність адаптуватися до змін у вимогах споживачів і конкурентному середовищі стає визначальним фактором для досягнення та утримання конкурентних переваг.

Проблематиці розробки і реалізації стратегій для досягнення конкурентних переваг організацій присвячені праці таких зарубіжних авторів, як В.К. Холл, Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін, К. Хессіг та, Дж. Деє , Р. Венслі, Б. Вернерфельт , Дж. Барні, Прахалад і Г. Хемел, , Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, М. Портер. Питання пошуку інструментарію забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних переваг не залишилися поза увагою таких вітчизняних науковців, як Іванова Ю.Б., Харчук Т.В.

Проте саме проблематика визначення оптимальної стратегії досягнення конкурентних переваг для ФСО не було розглянута так детально, саме тому, спираючись на усі вище перелічені факти ми можемо вважати цю тему актуальною та дослідження необхідним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Випускна кваліфікаційна робота базується на ретельному дослідженні теоретичних та методичних аспектів наукових планів кафедри менеджменту і економіки спорту, зосереджуючись на теоретичних, методологічних і практичних питаннях впровадження інноваційних технологій в сферу спортивного менеджменту і створення потенціалу для розвитку фізкультурно-спортивних організацій і вдосконалення їх функціонування. Взаємозв'язок роботи з науковими планами, темами. Дослідження передбачається здійснювати в рамках наукової теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., номер державної реєстрації 0121U108293.

Мета кваліфікаційної роботи. Узагальнення та систематизація стратегій досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації в сфері фізичної культури і спорту та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Завдання дослідження. У відповідності до визначеної мети у кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- визначити сутність та особливості конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації;
- визначити стратегію та інструменти досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації та фактори, що впливають на її вибір;
- оцінити конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ;
- розробити стратегії досягнення конкурентних переваг для фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ.

Об'єкт дослідження. Процес вибору стратегії досягнення конкурентних переваг ФК «Динамо» Київ.

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та практичні аспекти вибору стратегії досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації.

Методи дослідження. У написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: стратегічний аналіз, синтез, узагальнення, аналогія, аналіз літератури, класифікацій, порівняння, анкетування, SWOT-аналіз PESTEL-аналіз та бенчмаркінг.

Наукова новизна одержаних результатів. Удосконалено алгоритм комбінування елементів декількох стратегій, що дозволяють максимально ефективно реалізувати їх на практиці за урахуванням сучасних можливостей клубу, кон'юнктури та специфіки ринку на якому працює ФК «Динамо» Київ.

Практична значущість. Полягає у розробці стратегії розвитку для ФК «Динамо» Київ у сучасних умовах. Дана стратегія буде радикально новою для ФК «Динамо» Київ, тому що запропонує новий вектор напрямку розвитку. Сприятиме індивідуалізації та унікалізації клубної структури та гри команди.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні аспекти стратегії досягнення конкурентних переваг суб'єктів фізичної культури і спорту

1.1. Сутність та особливості конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації

Розглянемо поняття про конкурентну перевагу та її особливості для фізкультурно-спортивних організацій. Конкурентна перевага фізкультурно-спортивної організації (ФСО) - це унікальні характеристики, ресурси або особливості, які дозволяють їй вирізнитися та стати успішною в контексті ринку фізичної активності та спорту. Ця перевага допомагає приваблювати більше клієнтів, залучати спонсорів, збільшувати прибуток і досягати своїх цілей [7].

Особливості конкурентних переваг ФСО наведені на рис. 1.1.



Рис.1.1 Особливості конкурентних переваг

Джерело: Розроблено автором.

ФСО повинна надавати високоякісні послуги, щоб задовольняти потреби клієнтів та спортсменів. Це включає в себе якість спортивного обладнання, кваліфікацію тренерів, доступність та різноманітність різних видів тренувань та програм.

Наявність сучасної інфраструктури, такої як спортивні майданчики, тренажерні зали, басейни, спортивні об'єкти, допомагає забезпечити зручність та комфорт для клієнтів.

ФСО повинна активно просувати свій бренд і залучати клієнтів через маркетингові кампанії, рекламу та PR-заходи.

Надання додаткових послуг, таких як масаж, фітнес-клуби, реабілітація, харчування та інші, може зробити ФСО більш привабливою для клієнтів.

Використання сучасних технологій для відстеження прогресу, аналізу фізичних показників і забезпечення ефективних тренувань може допомогти ФСО вирішити потреби клієнтів.

Створення активної спільноти спортсменів та учасників ФСО може зробити організацію більш привабливою та допомогти у залученні нових клієнтів.

Надання індивідуального підходу до клієнтів та можливість адаптувати програми тренувань до їх потреб може створити конкурентну перевагу.

Встановлення партнерства з іншими спортивними організаціями, лікарнями, спеціалістами у галузі фізичної активності може розширити спектр послуг ФСО.

Забезпечення стабільних фінансових ресурсів для ФСО дозволяє розвивати і покращувати її послуги та інфраструктуру.

Спортивні досягнення. Успіхи та досягнення спортсменів ФСО можуть підвищити її репутацію і привабливість для нових учасників.

Важливо пам'ятати, що конкурентні переваги ФСО можуть змінюватися з часом і вимагають постійного вдосконалення та адаптації до змін на ринку фізичної активності та спорту [16].

У наш час на ринку представлена велика кількість різноманітних ФСО і всі вони отримують своїх клієнтів (займають певну частку ринку). І постає логічне

питання чи має фізкультурно-спортивна організація мати конкурентні переваги, чи все ж таки це не є обов'язковою умовою для її існування та розвитку?

Конкурентні переваги є необхідними для фізкультурно-спортивних організацій у сучасному світі з ряду ключових причин [21].

Залучення клієнтів і спонсорів: У сучасному світі ринок фізкультурно-спортивних послуг насичений конкуренцією. Щоб привернути увагу та здобути популярність, організація повинна виділятися серед інших. Конкурентні переваги, такі як якість тренувань, інфраструктура, маркетингові стратегії та інші, стають чинниками, які допомагають здобути більше клієнтів і спонсорів. Це, в свою чергу, призводить до збільшення прибутку та успішного функціонування організації [9].

Збереження лідерства і стійкості: Сучасні ринки постійно змінюються та розвиваються, і організаціям необхідно адаптуватися до цих змін. Конкурентні переваги дозволяють фізкультурно-спортивним організаціям залишатися на лідерській позиції та підтримувати стабільність у конкурентному середовищі. Це означає здатність адаптуватися до змінних умов споживачів, технологій та ринкової ситуації [7, 16].

Враховуючи ці дві важливі функції, конкурентні переваги стають невід'ємною частиною успішного функціонування фізкультурно-спортивних організацій у сучасному світі. Вони допомагають привертати, утримувати та задовольняти клієнтів, а також залишатися конкурентоспроможними у змінному бізнес-середовищі. Саме тому, якщо ФСО планує розвиватися, збільшувати свою частку та вплив у своєму сегменті ринку, то віднайдення або створення конкурентних переваг є просто необхідним фактором для цього [4, 21].

В загальному контексті виділяють два типи конкурентних переваг: зовнішні та внутрішні. Зовнішня конкурентна перевага означає, що товар має певні властивості, які роблять його цінним для споживача і дають перевагу на ринку через задоволення його потреб. Ця перевага може призвести до збільшення ринкової потужності організації та підвищення цін на продукцію в порівнянні з конкурентами. Внутрішня конкурентна перевага полягає в тому, що

організація має вигоду у виробництві через більшу продуктивність і менші витрати. Внутрішня перевага забезпечує організації стійкість до зниження цін на ринку та більшу прибутковість.

Ці два типи конкурентних переваг можуть бути виміряні економічними показниками, такими як валовий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка та обсяги продажів. Важливо розуміти, що конкурентна перевага не може бути покладена на потенційні можливості компанії [37].

Існують різноманітні підходи до класифікації конкурентних переваг, які враховують джерела їх виникнення, динаміку їх розвитку, сферу діяльності, структуру управління та інші аспекти. Розуміння та вивчення конкурентних переваг допомагає підприємствам успішно конкурувати на ринку та досягати більшого комерційного успіху.

В сучасних умовах існує безліч методів конкуренції та стратегій організації, таких як виробничі, організаційні, товарні, цінові і інші. Важливо зауважити, що будь-яка стратегія підприємства базується на конкурентних перевагах. Стратегічне управління можна описати як управління цими конкурентними перевагами. Конкурентна перевага представляє собою позицію компанії на ринку, яка дозволяє їй подолати конкурентний тиск і привертати клієнтів.

Конкурентні переваги формуються завдяки унікальним матеріальним і нематеріальним активам, що належать підприємству, і відіграють стратегічно важливу роль для даного бізнесу. Ці активи можуть включати унікальні ресурси підприємства і спеціальну експертизу в галузях, що мають важливе значення для бізнесу. Конкурентні переваги зазвичай реалізуються на стратегічному рівні і служать основою для формування конкурентних стратегій організації [35].

Традиційно, теорія конкурентних переваг замінює теорію порівняльних переваг, де конкурентна вигода визначається наявністю та використанням різних факторів виробництва, таких як праця, сировина, капітал, інфраструктура тощо. Однак з розвитком технологічних інновацій і глобалізацією бізнесу структура міжнародної конкуренції змінюється. Замість порівняльних переваг з'являється

новий напрямок - конкурентні переваги, які показують, що переваги більше не є статичними, вони змінюються під впливом чинників інноваційного процесу, таких як зміни виробничих технологій, методи управління, способи доставки та реалізації продукції. Тому для підтримки конкурентних переваг потрібні постійні інновації [36].

Глобалізація бізнесу також змушує компанії брати до уваги національні та міжнародні процеси. Тепер держава та її територія розглядаються як основа для формування стратегії компанії, і це стосується не лише місця роботи ФСО.

Конкурентні переваги дозволяють організації отримувати прибуток вище середнього рівня для компаній у даній галузі або сегменті ринку. Це досягається завдяки більш ефективному використанню ресурсів. Головний спосіб досягнення цього полягає в наданні споживачам переваг, які мають велику цінність для них, такі як низькі ціни на продукцію, вища якість товарів або додаткові послуги.

Конкурентні переваги повинні бути стійкими та гнучкими, щоб адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Вони формуються на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії та узгодженості всіх функціональних сфер компанії, дозволяючи їй ефективно управляти ресурсами та залишатися конкурентоспроможною на ринку у довгостроковій перспективі в цілому.

По суті, конкурентні переваги означають наявність таких характеристик або властивостей, які надають компанії перевагу перед конкурентами. Зазвичай вони визначаються за чотирма напрямами (рис. 1.2.) : цільовий ринок, конкуренти, вид конкуренції та ресурси та сфера діяльності ФСО.



Рис. 1.2. Напрямок визначення конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором.

Ці переваги можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Внутрішні переваги включають характеристики внутрішніх аспектів підприємства, які перевищують схожі характеристики у конкурентів, такі як рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління тощо [22].

Зовнішні конкурентні переваги полягають у здатності підприємства створювати більше цінності для своїх клієнтів, надаючи можливість краще задовольняти їхні потреби, зменшуючи витрати або підвищуючи ефективність їхньої діяльності. Важливо розуміти, що основу загальних конкурентних переваг підприємства складають внутрішні переваги, але це лише потенціал для досягнення конкурентних позицій [24].

Зовнішні конкурентні переваги орієнтовані на використання і розвиток внутрішніх переваг, що дозволяє підприємству займати стійкі конкурентні позиції. Вони також орієнтовані на конкретну групу споживачів, що допомагає забезпечити стабільність на ринку. Розділяються такі типи внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.

Наявність конкурентних переваг організації потребує деяких пояснень та пояснень. До внутрішніх конкурентних переваг відносять такі чинники:

- виробництво, включаючи продуктивність праці, економічність, раціональність використання основних засобів, матеріально-технічне забезпечення та відсутність дефектів;
- технологічні аспекти, включаючи сучасність, вдосконаленість і гнучкість технологічних процесів і використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні характеристики персоналу, включаючи професіоналізм, майстерність, активність, креативність і схильність до інновацій.

До організаційних переваг можна віднести такі чинники:

- сучасність, яка означає актуальність та відповідність організаційної структури підприємства до сучасних стандартів і вимог;
- прогресивність, що вказує на орієнтацію організації на інновації та використання передових методів та практик;
- гнучкість, яка описує можливість адаптації організаційної структури до змін в середовищі;
- структурованість, яка відображає логічний та організований характер організаційної структури.

Управлінські переваги включають такі аспекти:

- ефективність системи управління, яка вимірюється результатами та продуктивністю управлінських процесів;
- ефективність управління оборотними та основними активами;
- якість управління виробничими, закупівельними та збутовими процесами;
- дієвість системи мотивування персоналу, що впливає на продуктивність та залученість працівників.

Інноваційні переваги описують системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг та наявність та впровадження «ноу-хау» [23].

Спадкові переваги охоплюють ринкову культуру підприємства, його традиції та історію розвитку.

Економічні переваги включають доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність та рентабельність.

Географічні переваги відображають розташування підприємства, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу [18].

До зовнішніх конкурентних переваг належать:

- інформаційні переваги, які базуються на системах збору та обробки даних, що діють на підприємстві, і включають рівень обізнаності підприємства про ринок, вплив бізнес-середовища та поведінку споживачів та конкурентів;
- конструктивні переваги, які описують технічні характеристики продукції, її конструкцію та упаковку;
- якісні переваги, які вимірюються рівнем якості продукції за оцінкою споживачів.

Поведінкові переваги описують ступінь поширення маркетингової філософії серед працівників підприємства і спрямованість їхньої діяльності на задоволення потреб споживачів на конкретних цільових ринках.

Кон'юнктурні переваги залежать від ринкових умов та конкурентного середовища, включаючи кількість і поведінку конкурентів і жорсткість конкуренції.

Сервісні переваги відносяться до рівня і якості послуг, наданих компанією.

Іміджеві переваги визначають загальні уявлення споживачів про підприємство та його продукцію, а також його популярність. Цінові переваги відбивають рівень ринкової сили підприємства і можливість зміни ціни. Збутові переваги включають в себе портфель замовлень, прийоми і методи розподілу продукції. Комунікаційні переваги стосуються каналів та способів розповсюдження інформації про компанію, а також наявності та використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага ґрунтується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту ФСО або товару, яка створює «цінність для виробника» і дозволяє досягти собівартості, що менша, ніж у конкурентів. Внутрішня конкурентна перевага є результатом вищої продуктивності праці, яка забезпечує фірмі більшу прибутковість і стійкість до зниження цін на продаж, які нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на видатних якостях продукції, що створюють цінність для споживачів або за рахунок зменшення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона може вплинути на ринок таким чином, що приймає ціну продажу, вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не може забезпечити відповідної якості.

В зарубіжній літературі немає однозначного підходу до категоризації конкурентних переваг. Багато авторів, слідуючи Майклу Портеру, визначають два основних види конкурентних переваг: зниження витрат, яке дозволяє встановлювати більш низькі ціни і отримувати вищий прибуток, та диференціацію (унікальність) товару, яка забезпечує найвищу споживчу цінність. Важливо відзначити, що ці конкурентні переваги частіше застосовуються до товарів [7, 21, 36, 37, 39].

Спираючись на дослідження І.В. Тараненко [25], який аналізував роботи по цій темі В.К. Холла, можна побачити підтвердження поділу на ці два типи конкурентних переваг. У своїх дослідженнях він вивчав конкурентні стратегії двох провідних фірм у восьми зрілих галузях, які характеризуються повільним зростанням та сильною конкуренцією. В кожній з цих галузей, лідери фокусувалися на високій диференціації продукції або досягали найнижчих фактичних витрат. У більшості випадків провідна фірма віддавала перевагу одній із зазначених конкурентних переваг, тоді як друга фірма використовувала інший вид переваги.

Деякі автори, такі як Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Муррін [43], додали до цих двох конкурентних переваг ще один аспект, який полягає в більш продуктивному використанні капіталу порівняно з конкурентами.

Інші дослідники, такі як С. Клименко, акцентують увагу на часовому факторі, а саме на швидкості реагування на потреби ринку, і визнають його однією з ключових конкурентних переваг [21].

Науковці розробили класифікації конкурентних переваг за різними критеріями, і ці класифікації викликають інтерес як у наукових дослідженнях, так і в практиці. Однак важливо відзначити, що вони мають свої обмеження.

Можна узагальнити, що найбільш розповсюдженою та визнаною класифікацією конкурентних переваг ФСО є та, яка включає шість основних критеріїв для їхнього оцінювання: відношення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; тип ефекту, який компанія отримує від реалізації переваг.

Ця класифікація охоплює значну кількість різних видів конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті на окремому підприємстві. З точки зору конкретної компанії дуже важливим є практичне розподілення конкурентних переваг на ті, які мають свої джерела створення та можуть бути легко скопійовані конкурентами (наприклад, використання дешевої робочої сили, широкий асортимент сировини тощо), на ті, які зазвичай вимагають значних витрат і які важко відтворити (такі як сучасна запатентована технологія, спеціалізовані програми для залучення висококваліфікованої робочої сили, висока репутація підприємства, побудована на активному маркетингу та наявність розвинутої мережі збуту та обслуговування), і на ті, які вимагають постійного оновлення та модернізації у виробництві та діяльності, і супроводжуються виснаженням конкурента, якщо він намагається досягти їх [4].

Звісно, коли керівництво підприємства цікавиться створенням та підтримкою конкурентного потенціалу своєї фірми, важливо акцентувати увагу на другій та третій групі переваг. Переваги «низького рівня» зазвичай не можуть створити надійну і стійку підставу для довгострокового збереження

конкурентних позицій. Основні джерела цих переваг зазвичай є зовнішніми для ФСО, і будь-які значущі зміни в навколишньому середовищі можуть призвести до втрати переваги в другій та третій групах. Ці переваги не лише допомагають підвищити конкурентний потенціал ФСО, але й створюють можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З позиції ФСО, основний акцент слід зробити на створенні та розвитку саме цих переваг. Проте процес формування цих переваг, зазвичай, потребує значних інвестицій і тривалого часу.

Крім природи джерел конкурентних переваг, їх стійкість також залежить від кількості таких джерел. Чим більше і складніше буде множина джерел переваги конкретної фірми порівняно з конкурентами, тим менше ймовірність копіювання і тим більша перевага над конкурентами. Важливо враховувати і постійно оновлювати всі сфери діяльності підприємства, від покращення засобів маркетингового дослідження попиту до підвищення якості та складності послуг післяпродажного обслуговування споживачів. Іншими словами, для збереження переваг важливі зміни, покращення та інновації [24, 26, 37].

Найпоширенішими мотивами нововведень, які призводять до отримання конкурентних переваг, є такі фактори: впровадження нових технологій, поява або зміна потреб споживачів, коливання вартості або доступності складових виробництва, виникнення нового сегменту ринку, зміни в регулюванні з боку владних органів.

1.2. Стратегії та інструменти досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації

Стратегія досягнення конкурентної переваги - це план або спосіб, яким ФСО намагається отримати перевагу над своїми конкурентами на ринку. Ця стратегія передбачає вироблення унікальної переваги або здатності виробляти товари чи послуги більш ефективно, ніж інші організації. Основна мета полягає

в тому, щоб зробити ФСО більш успішною на ринку і забезпечити їй стійку позицію серед конкурентів.

Розглянемо основні стратегії досягнення конкурентної переваги:

Вартісна стратегія - це одна з ключових стратегій, що стоїть за плануванням і досягненням конкурентної переваги на ринку. Основна ідея вартісної стратегії полягає в тому, щоб стати лідером на ринку завдяки низьким витратам виробництва і, відповідно, можливості пропонувати товари або послуги за більш низькими цінами, ніж конкуренти.

Для того щоб реалізувати вартісну стратегію, ФСО повинна активно працювати над оптимізацією свого виробництва та операційних процесів. Це може включати в себе автоматизацію, оптимізацію ланцюга постачання, зменшення витрат на працю, використання більш ефективних технологій і процесів виробництва.

Іншим важливим аспектом вартісної стратегії є масштабування. Зазвичай, чим більший обсяг виробництва, тим більші можливості для зниження витрат на одиницю продукції. Тобто, ФСО може виготовляти більше товарів за менше коштів на одиницю, завдяки чому може пропонувати конкурентоспроможні ціни.

Важливо зауважити, що вартісна стратегія не завжди означає зниження якості. Успішні підприємства, які використовують цю стратегію, можуть досягати високої якості продуктів або послуг, одночасно знижуючи їх вартість. Це може бути досягнуто завдяки постійному вдосконаленню процесів і технологій.

Вартісна стратегія може бути особливо ефективною в умовах великої конкуренції на ринку, де споживачі чутливі до цін і шукають найкращу пропозицію. Але важливо пам'ятати, що ця стратегія може вимагати значних інвестицій в початковому етапі для досягнення ефективності виробництва і зниження витрат.

Вартісна стратегія, часто називана стратегією вартісного лідерства, використовується в різних галузях і секторах економіки, особливо там, де

конкуренція між компаніями є високою і де ціна грає важливу роль в прийнятті рішення споживачами [28].

Стратегія диференціації - це підхід до бізнесу, при якому ФСО намагається створити унікальний і відмінний від конкурентів продукт чи послугу і представити його на ринку як особливий і привабливий вибір для споживачів. Основна ідея полягає в тому, щоб надати продуктам чи послугам додаткову цінність, яка може бути пов'язана з якістю, дизайном, технологічними перевагами, брендом або іншими особливостями, які роблять їх унікальними [1].

Ця стратегія дозволяє ФСО залучати клієнтів, які цінують якість і готові платити за унікальність продукту чи послуги. Основні характеристики стратегії диференціації включають:

- висока якість: ФСО зосереджується на виробництві продуктів або наданні послуг високої якості, що відрізняються від конкурентів;
- унікальний дизайн: Унікальний та привабливий дизайн продукту може зробити його більш привабливим для споживачів;
- технологічні переваги: Використання передових технологій або інновацій може додати продукту чи послугі додаткову цінність;
- бренд і репутація: Компанія може створити сильний бренд і репутацію, які підкреслюють унікальність її продукту чи послуги;
- спеціалізація: Фокус на конкретній ніші ринку або на певній групі споживачів дозволяє компанії надавати настроєний індивідуальний підхід.

Ця стратегія може бути особливо ефективною в тих галузях, де споживачі добре розуміють і цінують різницю в якості, дизайні чи бренді. Варто пам'ятати, що успіх стратегії диференціації часто вимагає великих інвестицій у дослідження та розвиток, а також у маркетинг і рекламу, щоб підкреслити унікальність продукту і привернути увагу споживачів [28].

Стратегія фокусування - це стратегічний підхід в бізнесі, при якому ФСО спрямовує свої зусилля на обслуговування обмеженої групи споживачів або на певний сегмент ринку. Замість того, щоб намагатися конкурувати на всьому

ринку загалом, компанія зосереджується на конкретному підмінені ринку, де вона може досягти конкурентної переваги завдяки ліпшому розумінню потреб і вимог цієї групи клієнтів [1].

Ця стратегія може бути вигідною в ситуаціях, коли на ринку існують сегменти, які не задовольняються або недостатньо обслуговуються основними гравцями. Основні аспекти стратегії фокусування включають:

- спеціалізація: ФСО спеціалізується на виробництві або наданні послуг, які відповідають потребам конкретного сегменту ринку. Це може включати в себе виробництво спеціалізованих продуктів або надання послуг, які відповідають особливим вимогам групи клієнтів;
- лояльність клієнтів: За допомогою фокусування на конкретному сегменті ринку, ФСО може розвинути стійкий і вірний клієнтський базис. Споживачі, які знаходять в продукції ФСО рішення для своїх конкретних потреб, стають більш лояльними;
- більша увага: ФСО може зосередити більше ресурсів і уваги на конкретному сегменті ринку, що може призвести до поліпшення продукту або послуги, підвищення якості і забезпечення вищої задоволеності клієнтів;
- зменшена конкуренція: У вузькому сегменті ринку конкуренція може бути меншою, що дозволяє ФСО досягти більшої прибутковості і зменшити ризики.

Однак варто зазначити, що стратегія фокусування також має свої обмеження. Зосередженість на одному сегменті ринку може виглядати як ризик, оскільки ФСО стає залежною від цього сегменту і вразливою до змін у ньому. Також не завжди гарантовано, що ця стратегія призведе до успіху, оскільки вона вимагає дуже точного вибору цільового сегменту і здійснення ретельних досліджень ринку [28].

Стратегія інновацій - це підхід до розвитку бізнесу, що базується на постійному вдосконаленні і впровадженні нововведень у продукти, послуги, технології, процеси або модель бізнесу ФСО. Основна мета цієї стратегії - це

забезпечити конкурентну перевагу, завдяки творчому інжинірингу, дослідженням і розробкам, інноваційному мисленню та здатності до швидкого реагування на зміни в ринкових умовах і потребах клієнтів [1].

Основні аспекти стратегії інновацій включають:

- дослідження і розробки (R&D): ФСО, що використовують цю стратегію, активно інвестують в дослідження і розробки нових продуктів і технологій, а також в удосконалення і модернізацію існуючих;
- створення нових ринків: Інновації можуть допомогти створити нові ринки або розширити існуючі, вводячи нові продукти або послуги, які раніше не існували;
- адаптація до змін: ФСО інноваційно діють на зміни в суспільстві, технологічному прогресі, законодавстві і інших факторах, що впливають на їхню галузь;
- співпраця та партнерства: Часто інновації вимагають співпраці з іншими компаніями, урядовими органами, або стартапами, щоб отримати доступ до нових ідей і технологій.

Залучення та збереження талановитого персоналу: Важливо мати в команді кваліфікованих працівників, які спроможні генерувати і реалізовувати інноваційні ідеї.

Ця стратегія може бути особливо ефективною в галузях, де конкуренція висока і де споживачі завжди шукають щось нове і унікальне. Вона також дозволяє компаніям адаптуватися до змін в економічних, соціальних і технологічних умовах. Проте вона може бути і вимогливою, оскільки вимагає постійних інвестицій у дослідження та розробки, а також у здатність до інноваційного мислення та управління ризиками.

Стратегія «лідерство за якістю» - це бізнес-підхід, спрямований на досягнення конкурентної переваги за рахунок надання продуктів або послуг вищої якості, ніж у конкурентів. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб зробити якість продукту [1].

У сучасних умовах зростаючої конкуренції на світових і регіональних ринках досягнення і утримання конкурентних переваг стає однією з найбільш актуальних проблем. Економічна наука, представники якої діють як в Україні, так і за її межами, присвятила значну увагу вивченню природи конкурентних переваг і опублікувала численні дослідження на цю тему. Проте при аналізі цих теорій залишається невизначеним питання про їхнє практичне застосування [31].

Сучасні наукові праці приділяють багато уваги аспектам створення, розвитку, збереження та посилення конкурентних переваг. Проте обмежена кількість досліджень присвячена питанню досягнення конкурентних переваг підприємствами в сучасних умовах. Тому важливо в цьому різноманітному спектрі підходів визначити основні методи, які допомагають реалізувати головну стратегічну мету підприємства, а саме - досягнення високого рівня конкурентних переваг [28].

Існують два протилежні підходи щодо отримання конкурентних переваг. За найбільш поширеним поглядом, конкурентні переваги набуваються внаслідок роботи на ринку, де підприємство, працюючи на засадах випробувань і помилок, з часом досягає певних конкурентних переваг. Такий підхід відповідає школам стратегічного планування, позиціонування, та підприємництва. Інший підхід до можливостей здобуття конкурентних переваг приймається представниками європейської школи, яку можна назвати «школою стійких конкурентних переваг». Вони стверджують, що деякі конкурентні переваги виникають внаслідок навчання на ринку, однак стратегічні переваги є природними, стійкими та обумовленими середовищем, в якому працює підприємство [32].

Для досягнення конкурентних переваг підприємству спочатку потрібно визначитися з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Дж. Дес та Р. Венслі провели досить детальний аналіз таких підходів [43]. Вони виділили два основних підходи: орієнтований на споживачів та орієнтований на конкурентів. Основним методом досягнення конкурентних позицій в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товарів. Диференціація досягається, перш за все, завдяки комплексу маркетингових комунікацій і

стратегій продвиження. Носієм конкурентних переваг може стати маркетинговий комплекс підприємства, що впливає на поведінку та усвідомлення споживачів. Для успішної реалізації стратегії диференціації необхідно здійснювати систематичні маркетингові дослідження, проводити ефективну сегментацію та позиціонування, активно впроваджувати інновації (особливо в продуктивній сфері) та розробляти відповідну продуктову політику, включаючи стратегії ціноутворення, розповсюдження та просування.

Навпаки, підхід, орієнтований на конкурентів, базується на стратегії та тактиці протидії конкурентам. В рамках цього підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг [37].

Зниження витрат є традиційним, найпростішим і найбільш вивченим методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від стратегії диференціації, цей метод не передбачає відданості або лояльності споживачів до продукції підприємства; конкурентна перевага досягається лише завдяки збільшенню різниці між ціною продажу та витратами на виробництво. У цьому випадку, основною носієм конкурентних переваг є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів є менш витратною, ніж аналогічна продукція конкурентів. Проте утримання таких конкурентних переваг в сучасних умовах є вельми вимогливим завданням. Реалізація цього методу вимагає систематичної координації ініціатив у сфері технологічних поліпшень, логістики, організаційної структури управління та управління персоналом. Підприємства, які обирають цей підхід для посилення своєї конкурентоспроможності, постійно проводять аналіз витрат на всіх етапах розробки, виробництва і реалізації продукції [36].

Іншим способом досягнення конкурентних переваг в межах підходу, орієнтованого на конкурентів, є використання методів, спрямованих на зміцнення конкурентного середовища. У цьому випадку підприємства намагаються отримати додатковий прибуток шляхом обмеження конкуренції. Це може включати пряме лобювання інтересів у законодавчих та виконавчих

органах влади, формування концернів, трестів, укладення картельних угод та створення так званих природних монополій або асоціацій [49].

Одним із можливих способів отримання конкурентних переваг є інновації. Підприємства розробляють нові методи досягнення конкурентоздатності або знаходять більш ефективні способи конкурентної боротьби за допомогою існуючих методів. Інновації можуть включати в себе новий дизайн продукту, вдосконалення процесу виробництва, новий підхід до маркетингу або стратегії підвищення кваліфікації працівників. В більшості випадків інновації ґрунтуються на накопиченні дрібних покращень і досягнень, а не на радикальних технологічних революціях. При цьому потрібно вкладати капітал в підвищення кваліфікації, набуття знань, фізичні активи та підвищення репутації торгової марки. Деякі інновації можуть створювати конкурентні переваги, відкриваючи нові можливості на ринку або допомагаючи зайняти сегменти ринку, які раніше не були зайняті конкурентами. Якщо конкуренти реагують повільно, такі інновації можуть призвести до конкурентних переваг [37].

У контексті зростаючої глобалізації, розвиток і підтримка вищих порядків конкурентних переваг (таких як унікальна продукція, унікальна технологія, фахівці, відома репутація підприємства тощо) стають важливою умовою конкурентоздатності. Побудова конкурентних стратегій, які зосереджені виключно на конкурентних перевагах меншого порядку (таких як використання дешевої робочої сили, матеріалів, сировини, енергії і т. ін.). Розвиток конкурентоздатних підприємств, які реалізують конкурентні переваги вищого порядку, допоможе захистити вітчизняних виробників від світової конкуренції. Проте досягнення конкурентних переваг вищого порядку повинно здійснюватися з урахуванням підтримки переваг меншого порядку, що дозволить підприємству досягти стратегічного рівня конкурентоздатності [49].

Основна відмінність більшості вітчизняних підприємств, зокрема промислових, в порівнянні з іноземними конкурентами полягає в їх низькій ефективності та великому споживанні капіталу. Тому, для забезпечення конкурентоздатності, підприємствам необхідно або вкладати значні ресурси у

розвиток, що часто важко здійснити, або фокусувати свої ресурси на найбільш перспективних напрямках діяльності та розвитку фірмових компетенцій.

У ранні 90-ті роки ХХ століття К. Прахалад і Г. Хемел в своєму дослідженні «Стрижневі компетенції корпорації» представили концепцію динамічного розвитку компетенцій компаній [47]. Вони вважали, що джерелами переваг корпорації над конкурентами є «стрижневі компетенції» - це глибоко урізані навички і здатності, які сприяють розвитку тих видів діяльності, в яких корпорація виявляється найбільш успішною. Стрижневі компетенції корпорації ґрунтуються на зіставленні внутрішніх факторів бізнесу і зовнішніх переваг і є основою для отримання стійких конкурентних переваг. Цей підхід розглядає розвиток підприємства як постійний процес набуття, розширення та розвитку унікальних здібностей і можливостей на рівні окремих бізнес-одиниць, а також на рівні корпоративного управління. Важливо відзначити, що на рівні окремих бізнес-одиниць конкурентна перевага виникає як результат унікальних здібностей, які неможливо легко скопіювати або придбати конкурентами. На корпоративному рівні ресурси і компетенції пов'язуються для різних видів діяльності та виробництва різних кінцевих продуктів зі специфічним набором конкурентних переваг [43].

Б. Вернерфельт та Дж. Барни розвинули концепцію ресурсної бази, яка акцентує увагу на підтримці та розвитку внутрішніх можливостей підприємства [49]. В рамках цієї концепції всі активи, можливості, організаційні процеси, інформація, знання тощо, які перебувають під контролем підприємства, розглядаються як ресурси. Підприємство представляє собою комплекс матеріальних і нематеріальних активів, які стають єдиними завдяки загальним інтерпретаціям. Однак у цій концепції не визначено чітко, які саме ресурси вважаються стратегічними, тобто тими, що забезпечують створення та підтримку конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби.

Б. Вернерфельт також запропонував модель формування конкурентних переваг підприємства як один із способів розв'язання цієї проблеми (рис 1.3.). Ця модель призначена для комплексного аналізу внутрішніх можливостей

підприємства та факторів зовнішнього середовища, і вона покликана допомогти визначити, які саме ресурси та можливості можуть бути використані для створення конкурентних переваг [50].



Рис 1.3. Модель формування конкурентних переваг

Джерело: [50].

Ця модель включає у себе систему узгоджених організаційно-економічних методів, які сприяють визначенню стану внутрішнього середовища підприємства та сприяють розвитку корпоративних компетенцій, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства в умовах негативного впливу зовнішніх факторів. Основний підхід даної моделі полягає в сполученні конкурентних стратегій на рівні підприємства, що допомагає визначити фірмові компетенції, концентрувати зусилля на формуванні і розвитку конкурентних переваг в межах кожного бізнес-напряму. Такий підхід призводить до синергетичного ефекту на рівні корпорації [50].

Загалом, вищезазначена модель дає можливість ідентифікувати різні компоненти стратегій формування конкурентних переваг та способи їх реалізації, що дозволяє визначити їхні відмінності та особливості для подальшого аналізу.

В таблиці 1.1 наведемо характеристики основних підходів до досягнення конкурентних переваг [42, 43, 44, 47, 49, 50].

Таблиця 1.1

Характеристики основних підходів до досягнення конкурентних переваг

Підхід	Автори	Суть підходу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Підхід, орієнтований на споживачів	Дж. Дей Р. Венслі	Диференціація товару - це процес виділення бренду в уяві споживача та асоціювання його з певними перевагами або вигодами.	Цей підхід більш вигідний для маркетингу, оскільки сприяє створенню лояльності серед споживачів і знижує ступінь чутливості до цін.	Обмеження тривалості лояльності споживача до конкретної бренду в певний період часу.
Підхід, орієнтований на конкурентів	Дж. Дей Р. Венслі	Використання стратегії і тактики протидії конкурентам	Конкурентні переваги формуються завдяки агресивній стратегії, в рамках якої важко суперечити конкурентам.	Зберегти конкурентну перевагу досить складно.
Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії	К. Прахалад Г. Хемел	Перевагами компанії перед конкурентами є основні компетенції, це внутрішні здібності, які мають глибокі коріння і сприяють розвитку тих видів діяльності, які є найбільш успішними для компанії.	Подібні конкурентні переваги майже неможливо відтворити чи придбати, не здійснюючи при цьому придбання самої компанії чи її окремого підрозділу.	Сконцентрованість на внутрішніх чинниках впливу на операції підприємства, обмеження уваги щодо зовнішніх впливів.
Ресурсний підхід	Б. Вернерфел ьт Дж. Барні	Фокус врівноважується на розвитку внутрішніх ресурсів компанії, яка представляє собою сукупність матеріальних і нематеріальних активів, які інтегруються в єдину систему завдяки загальному розумінню.	Успіх розвитку підприємства в меншій мірі обумовлений зовнішніми умовами і в більшій мірі залежить від ефективного використання внутрішніх ресурсів.	З даної концепції невідомо, які з ресурсів фірми є важливими для стратегічних цілей

Продовження таблиці 1.1

Підхід, заснований на сполученні конкурентних стратегій у рамках одного підприємства	Б. Вернерфельт	Цей підхід враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори середовища, і використовує комплекс сполучених організаційно-економічних методів для цього.	Цей підхід дозволяє ідентифікувати компетенції підприємства та акцентувати увагу на створенні та розвитку конкурентних переваг для кожної галузі бізнесу окремо, що у підсумку призводить до синергетичного впливу на рівні корпорації.	Включає в собі застосування особистих методів оцінки при визначенні стратегічних курсів діяльності підприємства.
--	-------------------	--	---	--

Спроба здобуття конкурентних переваг у сфері фізичної культури і спорту передбачає вибір стратегії, яка відповідає особливостям ринку та потребам клієнтів. Керівництво підприємства, як правило, віддає перевагу одному з підходів, але для довгострокової конкурентоспроможності важливо зберігати баланс між ними. Занадто великий фокус на конкретній стратегії може призвести до зниження якості продукції або послуг, що в свою чергу може вплинути на споживчі уподобання.

Збереження балансу між стратегіями досягненням конкурентних переваг визначається ретельним вивченням потреб ринку, розвитком інноваційних рішень та виявленням ключових конкурентних переваг. Таким чином, врахування динаміки ринку та вміння адаптуватися до нових викликів стають важливими аспектами для досягнення і утримання конкурентоспроможності в цій динамічній галузі. У таблиці 1.2 наведені основні методи, які можуть бути використані в рамках цих підходів. Практично всі ці методи детально описані в працях Майкла Портера [31].

Таблиця 1.2

Методи досягнення конкурентних переваг

Метод	Суть метода	Інструментарій	Переваги	Обмеження
Диференціація товару	Забезпечення підприємства унікальною і вищою цінністю, коли вимоги покупців суттєво розходяться і не можуть бути задоволені стандартними продуктами.	Дослідження в галузі маркетингу, розділення ринку на сегменти та визначення позиціонування, активне впровадження інновацій на підприємстві та розробка належної стратегії продукту.	Ця перевага в конкурентній боротьбі є більш стійкою, оскільки характеристики, що відрізняють продукт, не можуть бути швидко скопійовані конкурентами без значних витрат чи зусиль.	Важко визначити ті особливі властивості товару, які покупці вважають особливо цінними. Часом вартість таких особливостей може бути важливішою, ніж цінові відмінності.
Лідерство за витратами	Конкурентна перевага виникає шляхом збільшення різниці між ціною продажу товару та його виробничою вартістю.	Підвищення результативності робочого процесу, оптимізація структури управління, а також широкомасштабні маркетингові заходи, що включають в себе рекламні компанії на велику аудиторію, розширення географічного покриття та пошук нових сегментів ринку в межах наявних регіональних ринків і для нових груп споживачів.	Звичайний, основний і вивчений детально підхід, що включає можливість використання переваг масштабу.	Утримання такої конкурентної переваги складне; потрібно постійно аналізувати витрати. Ефективність цього методу залежить від конкретних умов ринку і не завжди є високою в усіх галузях економіки.

Продовження таблиці 1.2

Погіршення якості конкурентного середовища	Здобуття додаткового прибутку завдяки обмеженню конкуренції.	Законодавче впливання на інтереси; створення об'єднань і об'єднань; спільні угоди; природні монополії; групові асоціації; зміна кадрового складу, обмеження доступу до засобів поширення товарів тощо.	Цей спосіб застосовується у випадках, коли неможливо використовувати обидва попередні методи.	Деякі засоби, що входять до цього методу, можуть бути нелегальними, напівлегальними або морально несправедливими.
Застосування інновацій	Покращення технології, прийомів і стратегій у справах.	Модифікація товарів або виробничого процесу, інновації в маркетингу, розширення каналів поширення товарів, впровадження нових концепцій конкуренції, нові підходи до підвищення кваліфікації працівників та інші новації.	Можливість використовувати переваги масштабу, знижувати витрати, формувати унікальний імідж компанії та розвивати взаємовідносини з клієнтами в умовах, коли немає сильної конкуренції.	Здатність зберегти конкурентну перевагу можлива лише шляхом постійного вдосконалення. Можливість копіювання нововведень конкурентами є наявною.

Отже, очевидно, що для вітчизняних ФСО у сучасних умовах є настійною необхідністю оволодіти стратегіями та прийомами отримання конкурентних переваг.

Процес формування та реалізації конкурентних стратегій має свої особливості. Він характеризується різноманіттям товарних і географічних сегментів ринку, а також можливістю використання різних стратегій щодо різних конкурентів.

Розробка конкурентної стратегії підприємства може ґрунтуватися на одному із трьох типів конкурентної поведінки [31]:

Креативний тип (К): цей тип передбачає свідоме створення та підтримку конкурентних переваг шляхом внесення нових компонентів у діяльність підприємства через тривалий процес пошуку та оновлення.

Адаптивний тип (А): він відображає здатність підприємства до стратегічної або тактичної адаптації до дій ринкових конкурентів.

Забезпечувальний тип (З): цей тип формується, коли конкурентні переваги підприємства є дійсно значущими, але вимагають підтримки, збереження на довготривалу перспективу та створення умов для їх ефективної реалізації.

Таблиця 1.3

Типи конкурентної поведінки у різних стратегіях

Типи конкурентних стратегій		Типи конкурентної поведінки		
		К	А	З
Стратегія розвитку	Стратегія росту	+	+	
	Стратегія помірною росту		+	
	Стратегія скорочення росту		+	+
	Комбінована стратегія	+	+	+
Стратегія функціонування	Стратегія лідерства у витратах	+		
	Стратегія диференціації	+	+	
	Стратегія фокусування	+		

Аналіз характеристик кожного з цих типів дозволяє визначити, які з них властиві тій чи іншій стратегії і створити матрицю конкурентної поведінки підприємства (таблиця 1.3.).

Українським компаніям, які планують успішно конкурувати на міжнародному бізнес-ринку, рекомендується приділити основну увагу своїм внутрішнім ресурсам та унікальним компетенціям і, з урахуванням зовнішніх факторів, обрати методи, які дозволять досягти стійких конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

1.3. Фактори, що впливають на вибір стратегії досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації

Стратегія досягнення конкурентних переваг - це план або набір дій, які підприємство використовує для виходу вперед у конкурентному середовищі та отримання переваги над іншими учасниками ринку. Ця стратегія включає в себе визначення унікальних аспектів, які роблять підприємство відмінним від конкурентів і створюють вартість для споживачів. Серед ключових елементів такої стратегії можуть бути ефективне управління вартістю, інновації, якість продукту чи послуги, адаптація до змін у ринковому середовищі та ефективне використання ресурсів [25].

Крім того, стратегія включає в себе пріоритети розвитку, які визначають принципи розподілу доступних ресурсів. Розподіл ресурсів може варіюватися залежно від потреб, розміру підрозділів та характеру їх діяльності. Цей аспект стратегії може змінюватися в залежності від періоду розвитку організації.

Стратегія також включає правила для управлінських дій, такі як оцінка роботи персоналу, регулювання внутрішніх відносин та інші аспекти управління.

Зазвичай стратегія розробляється на кілька років вперед і реалізується через проекти, програми та плани. Вона може бути загальною, але має відповідати змінам в зовнішньому середовищі та внутрішнім умовам організації.

Стратегічний курс фірми формується під впливом зовнішніх ринкових альтернатив і внутрішніх ресурсів та кваліфікацій. Вибір стратегії залежить від безлічі факторів, таких як конкуренти, технологічні зміни, фінансові можливості та соціальні умови [21].

Організація також може змінювати свою стратегію відповідно до змін в зовнішніх умовах, але це може вимагати значних зусиль та ресурсів.

Загалом, стратегія розвитку організації є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає урахування багатьох факторів та постійного оновлення.

Фактори, які найбільше впливають на формування стратегії організації, включають ринкові конкурентні переваги, які організація має порівняно з

іншими, такі як висока якість продукції і послуг, відповідність їхнім запитам та низькі витрати [5].

Також важливими факторами є характер продукції або послуг, методи її збуту, післяпродажне обслуговування, ринки та їхні межі.

Організаційні фактори, такі як внутрішня структура, система управління, розвиток процесів інтеграції і диференціації, також грають важливу роль у визначенні стратегії.

Ресурси організації, такі як матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові мають значний вплив на стратегію. Чим більше ресурсів доступно, тим більшими можуть бути поточна діяльність та інвестиції в майбутнє. Потенціал розвитку організації, зокрема можливість удосконалення та інновацій, також впливає на стратегію. Культура та компетентність управління, а також рівень підприємливості та лідерства керівництва, внутрішній колективний клімат — інші важливі чинники визначення стратегії. Залежність організації від зовнішнього середовища, ступінь ризикованості, рівень підготовки кадрів та історія зобов'язань організації також мають вплив на вибір стратегії.

Узагальнюючи, формування стратегії відбувається за участю і оцінкою численних факторів і критеріїв, а також враховує специфіку організації та її потреби. Важливо, щоб стратегія була зрозумілою та підтримувалася всією командою [12].

Зазвичай стратегію розробляють вищі керівники самостійно і передають її персоналу у вигляді директив та завдань для виконання. Менеджери середнього та нижнього рівня можуть бути залучені до процесу вибору та формулювання стратегії. Якщо вони мають серйозні зауваження щодо стратегії або підтримують інший варіант, то стратегію може бути відкоригована.

Друга група показників визначає, чи може підприємство зберегти свою конкурентну перевагу на тривалий термін. Стратегія, яка не пропонує підприємству майбутніх конкурентних переваг або не враховує змін в оточуючому середовищі, повинна бути відкоригована або виключена.

Ця група факторів включає зміни в зовнішньому середовищі, ринкових умовах, економічному стані конкурентів і критичних технологіях та ресурсах [25].

Головний питання полягає в тому, чи може підприємство ефективно використовувати свої можливості, зміцнювати конкурентні переваги або створювати нові джерела переваг. Щоб досягти цього, важливо прогнозувати конкурентні реакції на кожний фактор [14].

Конкуренція визначає найбільш вигідну діяльність. Тому стратегія повинна виходити з глибокого розуміння принципів конкуренції, які визначають привабливість даного виду виробництва. Персонал повинен добре розуміти принципи конкуренції, що сприяє підприємству.

Сучасний менеджмент наголошує на філософії співробітництва як альтернативі відкритій конкуренції. Фірми, які прагнуть до конкурентного співробітництва, дотримуються простих, але важливих принципів.

Співробітництво представляє сучасну форму конкуренції, де процвітаючі компанії об'єднуються для досягнення стратегічних цілей, розуміючи взаємний вплив їхніх партнерів на власні цілі.

Гармонія у співробітництві визначає успіх. Конфлікти можуть бути шкідливими для взаємовигідного співробітництва, тому важливо уникати їх.

Зв'язки мають свої обмеження, і компанії повинні захищати себе від конкурентного поглинання. Стратегічні союзи можуть розширювати свої цілі та діючі умови, що вимагає постійного відстеження та контролю.

Партнерство передбачає навчання і накопичення знань. Компанії розглядають союз як можливість розвивати компетенції за межами угод та збільшувати знання в різних напрямках [21, 25].

При формуванні стратегії співробітництва підприємство має на меті стати конкурентоздатнішим, ніж у момент укладення угоди, з урахуванням того, що цілі партнерів можуть впливати на цю стратегію, хоча їхня конкурентна мета різна.

П'ята група показників ідентифікує ризики і ступінь невизначеності. Ризик завжди присутній в підприємницькій діяльності, і його потрібно враховувати при оцінці стратегії. У сфері підприємництва ризик часто є невід'ємною складовою, і його потрібно враховувати. Тому при оцінці бізнес-стратегії важливо свідомо розглядати рішення, які містять елементи ризику. У деяких випадках негативні наслідки рішень, прийнятих з урахуванням ризику, можуть бути меншими, ніж витрати на їх уникнення. Тому поняття ризику в підприємстві слід трактувати інакше, ніж в повсякденному житті. Діапазон можливих наслідків і параметрів ризику може бути дуже широким і включати економічні і етичні аспекти [28].

Рівень ризику відображає ступінь вразливості ключових результатів бізнес-стратегії у випадку, якщо важливі передбачення виявляються неточними.

Фактори потенційного ризику повинні бути систематично проаналізовані. Бізнес-стратегії, пов'язані з ризиком, завжди залишаються під питанням, оскільки неможливо передбачити втрати та чітко визначити, коли ризик є обґрунтованим або неправомірним в усіх ситуаціях. Оцінку обґрунтованості ризику можна провести лише після того, як стали відомі негативні або позитивні наслідки певних подій. Тому в підприємницькій діяльності завжди існує певний ризик, і важливо свідомо підходити до прийняття обґрунтованих і раціональних рішень [28].

Шоста категорія включає показники, які сприяють розумінню того, яку економічну цінність може створити обрана бізнес-стратегія. Обрана стратегія повинна забезпечувати сталу прибутковість у довгостроковій перспективі. Важливо оцінювати переваги стратегічного вибору з точки зору його потенціалу для збільшення вартості підприємства або покращення його конкурентоспроможності. Прогноз створення значущої економічної цінності або високої рентабельності повинен базуватися на переконливих доказах конкурентних переваг підприємства [28].

До основних показників цієї категорії відносяться:

- рівень актуальної ліквідності, який визначає можливість в будь-який момент виконати зобов'язання з платежів;

- структурна ліквідність, що охоплює структуру капіталу, включаючи особистий капітал;
- джерела фінансування основних активів;
- відношення прибутку до особистого капіталу;
- відношення ринкової ціни акцій до прибутку;
- оцінка впливу кожного фактору витрат і джерел фінансування;
- відношення між запозиченими коштами та власним капіталом.

До сьомої категорії належать показники, які допомагають відповісти на питання про рівень та можливість адаптації обраної стратегії у невизначеному середовищі. Вони спонукають менеджерів спрямовувати своє стратегічне мислення на розв'язання таких питань, як: Чи можливе часткове виконання інвестиційних зобов'язань у випадку несподіваних обставин? Чи можна відкласти інвестиції і використовувати їх у майбутньому без збитків для підприємства? Яка адаптованість програм, що підтримують головні інвестиції? Який час може бути витрачений на зміни в діловій стратегії? Чи можливо пристосувати стратегію до нової ситуації, якщо стратегічна ніша втратила актуальність [28].

Ефективні стратегії формуються лише завдяки спільній роботі всіх рівнів управління в підприємстві. Діалог, базований на розумінні стратегічних результатів та критеріїв оцінки обраних чи вдосконалених стратегій, важливий. Стратегія повинна відповідати жорстким вимогам, зокрема створювати економічну та конкурентну цінність, здійснюватися за доступними ресурсами, бути прийнятною для всіх менеджерів, базуватися на реалістичних передбаченнях та точній інформації, бути достатньо гнучкою для адаптації до несподіваних змін у середовищі [17].

М. Портер вважав, що спочатку для ФСО важливо сформулювати місію, яка включає загальну спрямованість та конкретні завдання. Ця місія визначає основу стратегії розвитку організації [31].

Впровадження будь-якої стратегії може провалитися з різних причин, таких як ігнорування можливих труднощів під час реалізації, неконтрольований

зовнішній вплив, неясне формулювання мети, недостатня підготовка, відсутність підтримки та інші. Після визначення місії та мети настає етап вибору стратегії, де приймаються рішення щодо шляху досягнення цілей, розвитку бізнесу та позиціонування на ринку. Вибір стратегії ґрунтується на ретельному аналізі.

За Майклом Портером, процес створення конкурентної стратегії визначається глибоким розумінням бізнесу, його цілей та способів досягнення цих цілей [32]. Для успішного вибору та впровадження конкурентної стратегії компанії важливі такі фактори, за словами вченого:

- характер активів та досвіду компанії порівняно з конкурентами;
- мотивація та потреби вищого менеджменту та інших працівників, що залучені до впровадження обраної стратегії;
- внутрішні та зовнішні фактори, які обмежують конкурентну стратегію, яку компанія може успішно використовувати;
- соціально-політичні фактори.

Конкурентна стратегія, яка є ретельно розробленою програмою заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг на ринку та адаптацію до зовнішнього середовища, має бути спрямована на такі ключові аспекти:

- реагування на зміни, які відбуваються у конкурентному середовищі даної галузі та в економіці загалом;
- розробка ринкових підходів та заходів, які можуть надати компанії міцну конкурентну перевагу;
- об'єднання стратегічних ініціатив різних функціональних відділів;
- розв'язання конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент.

Портер визначає процес формулювання конкурентної стратегії як послідовність кроків, яка включає в себе аналіз структури галузі, виявлення альтернатив досягнення конкурентних переваг, вибір оптимальних альтернатив та формування системи конкурентних стратегій. З іншого боку, за Портером, процес стратегічного вибору включає оцінку існуючої стратегії, формування нової стратегії, оцінку ризиків та вибір стратегічних альтернатив [32].

Важливо зауважити, що процес розробки конкурентної стратегії підприємства повинен бути комплексним та завершеним. Проте конкретні кроки та процедури на кожному етапі (таблиця 1.4) можуть варіюватися в залежності від внутрішніх та зовнішніх обставин. Кожен етап має своє значення та вимагає застосування специфічних методик і процедур для розробки та реалізації конкурентних стратегій.

Таблиця 1.4

Етапи формулювання конкурентної стратегії

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Створення та установаження короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей підприємства потребує ретельного підходу, оскільки це є основою для вибору конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес відстеження організаційного середовища підприємства полягає у визначенні наявних та очікуваних загроз і можливостей, які можуть вплинути на досягнення його цілей.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні діяльності: дослідження ресурсів підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації;).
Визначення мети і постановка завдань	Встановлення обмежень у функціонуванні та ідентифікація загроз і можливостей, а також перспектив розвитку ґрунтується на комплексному аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для впровадження обраної стратегії в життя, необхідно сформулювати набір стратегічних альтернатив, які враховують особливості цільового ринку.

<p>Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії</p>	<p>Критерії для вибору альтернатив можуть бути розділені на кілька груп, включаючи такі аспекти: реагування на можливості або загрози зовнішнього середовища, отримання конкурентних переваг, відповідність цілям підприємства, реалізованість стратегії, урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства різного рівня та відповідність стратегічним, фінансовим цілям та обмеженням.</p> <p>Найпоширенішими методами для оцінки можливих економічних наслідків кожної альтернативи для майбутнього підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфеля замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки та інші.</p>
<p>Планування реалізації</p>	<p>Детальне налагодження процесу втілення обраної стратегії, включаючи встановлення чітких кроків і строків для її поетапної реалізації, а також передбачення очікуваних результатів.</p>
<p>Реалізація стратегічних рішень</p>	<p>Це можливо в рамках наступних напрямків: 1) використання адміністративних заходів; 2) впровадження економічних заходів, включаючи складання бюджету, використання системи ключових показників та управління за покладеними цілями. Важливо, щоб кожне стратегічне рішення було деталізовано і передано конкретним виконавцям у вигляді офіційно затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів.</p>

Однією з необхідних умов для досягнення ефективності вказаного процесу є вибір та реалізація стратегії для кожного окремого сегмента діяльності підприємства, що представляє собою конкретний ринковий сегмент або

середовище, на якому підприємство здійснює або планує здійснювати свою діяльність.

Таблиця 1.5

Критерії вибору стратегічних альтернатив

Критерій	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень наявності технічних засобів, будівель, обладнання та їх відповідність задачам, структурний стан; старіння; застосування технологій; організація виробництва робіт; площа земельних ділянок і таке інше.
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Опис та походження матеріально-технічного постачання; кількість та надійність постачальників; природа відносин з постачальниками та характеристика обігових коштів.
Забезпеченість кадрами	Наявність і професійна підготовка працівників, оборотність персоналу, потреба в додатковому персоналі.
Ефективність виробничої діяльності	Результативність керування виробничим процесом, оптимізація виробничих витрат, логічне та продуктивне використання основних і оборотних засобів, ефективність праці.
Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Якість виробленої продукції, її ціна, частка ринку та позиція в конкурентному відношенні організації в конкретній стратегічній зоні господарювання.

Один з ключових аспектів виявлення критеріїв оцінки процесу втілення стратегії та аналізу ситуації на підприємстві після втілення стратегічного плану в життя - це формування системи критеріїв, яка враховує також індикатори для

кількісної оцінки можливих стратегічних альтернатив (таблиця 1.5). Ряд наукових праць вчених, таких як Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд та інших, присвячений проблемі визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив та доцільності реалізації конкретної стратегії на підприємстві [50]. Особливий акцент робиться в роботі Іванова Ю.Б., де виділяються різні категорії критеріїв і відповідні індикатори для стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування, такі як виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові та просторові критерії [36].

Крім того, при формуванні конкурентної стратегії підприємство має враховувати наступні чинники та умови:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, при цьому враховуючи можливі труднощі у зборі необхідної інформації та оцінці стратегії;
- силу п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів і структуру конкурентного оточення;
- розмір та специфіку галузі, в якій працює підприємство;
- динамічні характеристики ринку, такі як стадія розвитку ринку, на якій перебуває дана галузь;
- конкурентний статус підприємства та його позицію на ринку;
- специфіку цілей і наявність ресурсів, що можуть впливати на вибір конкурентних стратегій.

Протягом свого існування компанії проходять через чотири стадії орієнтації. По-перше, це орієнтація на товар, коли невелика увага приділяється споживачам і конкурентам. По-друге, орієнтація на споживачів і увага до конкурентів. По-третє, це концентрація на конкурентах. По-четверте, орієнтація на ринок в цілому, де увага спрямована як на споживачів, так і на конкурентів. Сучасні компанії повинні бути орієнтовані на ринок, уважно спостерігати як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Незалежно від своєї позиції на ринку, компанія повинна вести дбайливий контроль за своїми конкурентами та обирати найбільш ефективну конкурентну стратегію, постійно коригуючи її відповідно до змін у конкурентному середовищі. Також важливо слідкувати за споживачами і розробляти інноваційні методи підвищення споживчої цінності своїх товарів та послуг порівняно з конкурентами [24].

При розробці та реалізації конкурентної стратегії, компанії повинні враховувати інформацію з різних джерел, включаючи погляди та очікування акціонерів, власників та менеджменту, глобальні тенденції в галузі, погляди галузевих експертів та аналітиків. Також врахування людського фактору важливо при виборі стратегії та її реалізації, включаючи підходи до ринкових можливостей, бажання використовувати сильні сторони підприємства та традиції в ухваленні стратегічних рішень [36].

Успіх реалізації стратегії підприємства залежить від системи контролю, який включає аналіз і оцінку результатів, визначення відхилень від цільових показників та швидку реакцію на зміни. Для оцінки успіху стратегії важливо визначити показники внутрішньої та зовнішньої успішності, такі як обсяг виробництва, прибуток, рентабельність, оборотність коштів, рентабельність продажу та інші. Аналіз цих показників допомагає вирішити, чи досягнуті цілі стратегії, і чи необхідно коригувати її.

Висновки до розділу 1

В результаті аналізу літературних джерел, було проаналізовано теоретичні аспекти конкурентних переваг, стратегії її досягнення та стратегії розвитку підприємства. Конкурентна перевага фізкультурно-спортивної організації (ФСО) - це унікальні характеристики, ресурси або особливості, які дозволяють їй вирізнятися та стати успішною в контексті ринку фізичної активності та спорту. Впровадження ефективної конкурентної стратегії та досягнення конкурентних переваг є обов'язковою потребою для всіх підприємств і володіє

значущою практичною вартістю. Проте, слід визнати, що вибір найоптимальнішої конкурентної стратегії серед усіх можливих може бути вкрай складним завданням, що вимагатиме урахування всіх ключових аспектів. Відтак, наступним кроком у дослідженні повинна бути розробка та визначення ефективної конкурентної стратегії, яка б враховувала різноманітні фактори, забезпечувала можливість проведення об'єктивної якісної та кількісної оцінки стратегічних альтернатив і включала в себе найкращий набір інструментів. Цей підхід дозволить сформулювати дійсно конкурентоздатну стратегію для підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

РОЗДІЛ 2

Методи і організація дослідження

2.1 Методи дослідження

Усі методи, використані у ході дослідження були обрані у відповідності до мети і завдань кваліфікаційної роботи, а саме методи теоретичного дослідження та загально-логічні методи.

До теоретичних методів належать аналіз літературних джерел та електронних ресурсів, а також контент аналіз. Без аналізу літературних джерел та електронних ресурсів неможливе жодне дослідження, адже ці методи дозволяють отримати теоретичні знання та відомості, які стають фундаментом для подальшої праці. Він був проведений на першій стадії дослідження під час визначення сутності та особливостей конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації та під час визначення поняття про стратегію та інструменти досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації та фактори, що впливають на її вибір;

З загально-логічних методів були використані: стратегічний аналіз, синтез, узагальнення, аналогія, класифікація, порівняння, анкетування, SWOT-аналіз,; PESTEL-аналіз, бенчмаркінг.

1. **Аналіз і синтез** виступають як плідні методи пізнання лише тоді, коли вони використовуються в тісній єдності. Аналіз передбачає роздроблення цілого на складові елементи, тобто виділення ознак предмету для вивчення їх окремо як частини єдиного цілого. Строго проведений аналіз є серйозною гарантією логічності викладу матеріалу дослідження. Для того щоб став можливим аналіз тієї або іншої речі, вона повинна бути зафіксована в нашій свідомості як деяке ціле, тобто попередньою умовою аналізу є цілісне, систематичне її сприйняття. І, навпаки, синтез можливий тоді, коли здійснений аналіз, коли виділені ті або інші сторони й елементи деякого цілого. Отже, синтез являє собою з'єднання отриманих при аналізі частин у єдине ціле. В моїй роботі аналіз і синтез використовувалися у розділі 3.1. під час аналізу внутрішнього та зовнішнього

середовища ФК «Динамо» Київ.

2. Узагальнення - це науковий підхід, який дозволяє перейти від конкретного до загального, від менш загального до більш загального, об'єднати об'єкти за схожими характеристиками в однорідну групу. У роботі був використаний при узагальненні понятійного апарату дослідження та під час розробки стратегії досягнення конкурентних переваг для ФК «Динамо» Київ у розділі 4.

3. Аналогія у більш широкому значенні, вживається як подібність, відповідність, подоба предметів й явищ. Пізнавальне значення аналогії обумовлюється тим, що вона виступає одним з активних методів дослідження переважно на початковому етапі процесу пізнання. Першим кроком у висновках за аналогією є порівняння. Воно дозволяє при порівнянні предметів виявити характер спільності і розходження між ними. Метод аналогії та порівняння використовувався під час аналізу конкурентів та їхніх порівнянням із ФК «Динамо».

4. Класифікація – це метод розподілення інформації, явищ, об'єктів тощо, по групах відповідно до наперед визначених ознак. Вона дозволяє структурувати та спрощувати отримані результати. Використовувався під час класифікування різних методів та стратегій досягнення конкурентних переваг.

5. Анкетування, представляє собою метод отримання інформації за допомогою письмових відповідей респондентів на систему заздалегідь підготовлених бланків, які містять стандартизовані запитання. Використовувався під час дослідження за для отримання інформації про внутрішнє середовище ФК «Динамо» Київ від її працівників. Наведений у Додатку А.

6. SWOT-аналіз - це ефективний засіб для планування у бізнесі, використовуваний для формування стратегій. Цей інструмент сприяє аналізу внутрішніх аспектів (сильні та слабкі сторони), які впливають на компанію, а також зовнішніх факторів (можливості та загрози), що можуть впливати на її діяльність. Був використаний під час проведення стратегічного аналізу

внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ.

7. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки основних тенденцій на ринках галузі. Результати PEST-аналізу можна використовувати для ідентифікації переліку загроз і можливостей під час складання SWOT-аналізу компанії. Була використана під час проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ.

8. Бенчмаркінг - це процес, під час якого одна компанія аналізує результати і успіх іншої організації, яка досягла більш високих результатів. Метою цього процесу є підвищення ефективності бізнесу, оптимізація поточного стану справ і впровадження позитивного досвіду конкурентів. Реалізація цього методу відбулася при порівнянні ФК «Динамо» Київ з основними конкурентами.

2.2 Організація дослідження

Дослідження буде проведено в п'ять етапів.

На першому етапі була обрана тема майбутнього дослідження із запропонованих. Обраною темою стала «Вибір стратегії і досягнення конкурентних переваг підприємством в сфері фізичної культури і спорту».

На другому етапі буде виконано ознайомлення з літературними джерелами та електронними ресурсами (буде використано в роботі 24 джерела, серед яких 5 будуть електронними ресурсами, 6 іноземних джерел). Був визначений предмет майбутнього дослідження, написаний план дослідження та орієнтовний зміст магістерської роботи, сформована емпірична та інформаційна база дослідження.

Третій етап передбачає збір матеріалу для дослідження. Будуть проаналізовані література та електронні ресурси, відбудеться ознайомлення з дослідженнями по схожим темам від українських та іноземних спеціалістів.

Під час четвертого етапу буде написана кваліфікаційна робота у первинному вигляді: вступ, три розділи, висновки до розділів та загальні

висновки, список використаної літератури.

П'ятий завершальний етап – корекція змісту та остаточне оформлення магістерської роботи відповідно до норм та вимог згідно Методичних рекомендацій до написання кваліфікаційної роботи .

РОЗДІЛ 3

Стратегічний аналіз фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ

3.1 Оцінювання конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ

У теоретичному розділі ми дослідили поняття про конкурентну перевагу фізкультурно-спортивної організації та її особливості, ґрунтуючись на них, розглянемо більш детально це питання на прикладі організації, яка є емпіричною базою дослідження випускної кваліфікаційної роботи – ФК «Динамо» Київ.

Футбольний клуб «Динамо» Київ – це один з найвідоміших та найуспішніших футбольних клубів в Україні та Східній Європі. Проте останні роки він втрачає свої позиції. Ми будемо розглядати його конкурентні переваги у порівнянні із прямими конкурентами – іншими професійними футбольними клубами України.

Для кращого розуміння поточної ситуації з конкурентними перевагами нами було проведено анкетування, респондентами у якому виступали генеральний директор та спортивні директори ФК «Динамо» Київ. У анкеті було 17 питань, які стосувалися загальних понять про конкурентні переваги та стратегія розвитку. Деякі з питань стосувалися безпосередньо ФК «Динамо» Київ. У анкетуванні брали участь п'ять респондентів.

Загалом усі респонденти виявилися знайомі з поняттям про конкурентні переваги та сходяться на думці, що ФК «Динамо» має конкурентні переваги, проте при конкретизації усі назвали різні переваги. У подальших питаннях ми визначили, що усі респонденти знайомі з поняттям про конкурентну стратегію та що вона присутню у ФК «Динамо». Проте лише один респондент зміг чітко описати поточну стратегію розвитку клубу.

Усі респонденти (100%) відповіли, що залучення нових спонсорів однозначно покращило би діяльність клубу, а от у покращення діяльності клубу, у наслідок залучення нових кадрів, вірять 60% опитаних (рис. 3.1).

Як Ви вважаєте, залучення нових кваліфікованих менеджерів дозволить посилити конкурентні переваги ФК «Динамо» Київ?

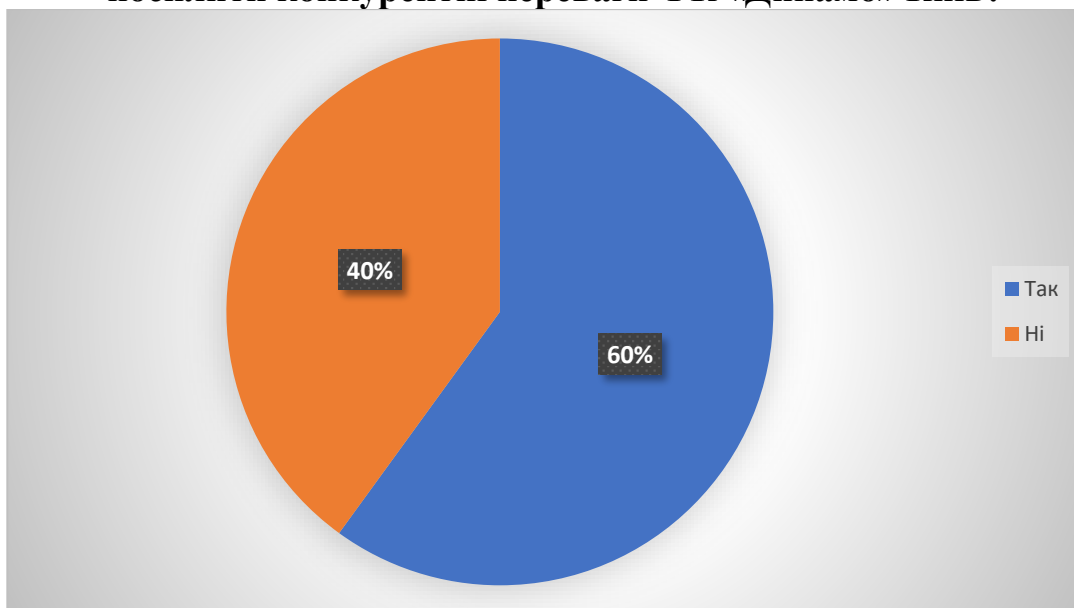


Рис. 3.1

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

Усі 100% опитаних вважають, що наявну стратегія розвитку не є оптимальною для розвитку та досягнення конкурентних переваг ФК «Динамо» Київ (рис 3.2).

Як Ви вважаєте, обрана стратегія розвитку підприємства оптимальна на даний момент для ФК «Динамо» Київ

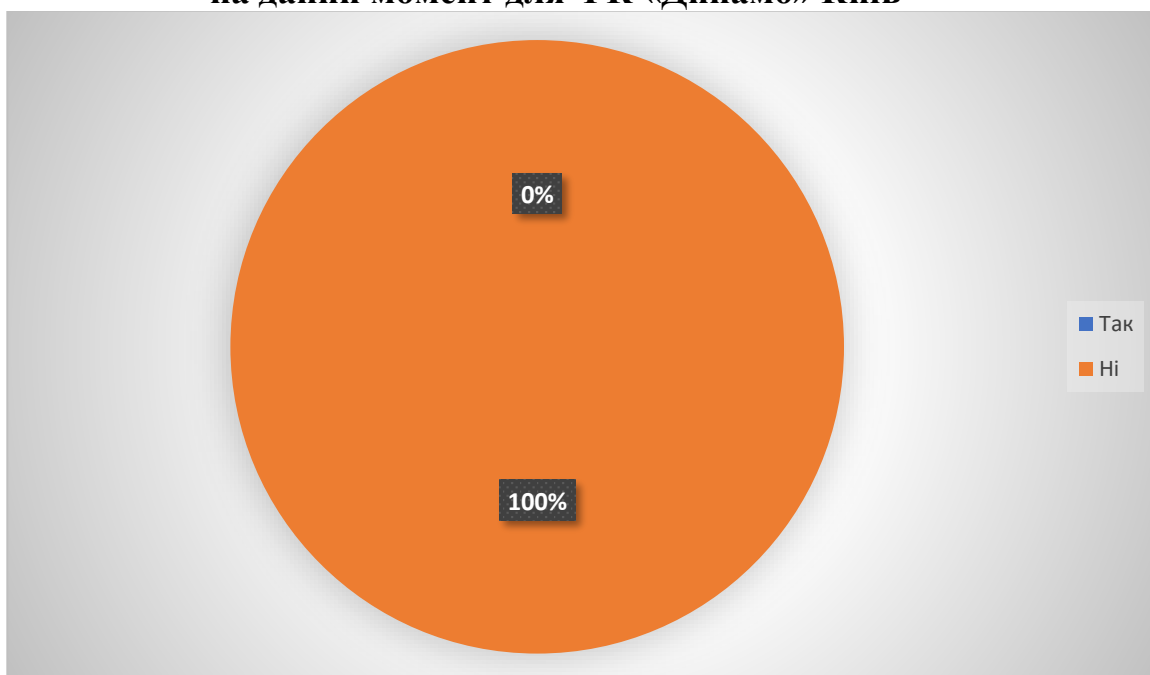


Рис. 3.2

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

Визначили, що жоден з опитаних не може запропонувати нову або альтернативну стратегію розвитку замість поточної.

Загалом опираючись на проведене анкетування можна зробити висновок, що поточні управлінці «Динамо» мають застарілий погляд на управління клубом та не можуть запропонувати альтернативний шлях розвитку клубу.

Далі пропоную розглянути основні конкурентні переваги, які були озвучені у відповідях на анкету та інші потенційні конкурентні переваги ФК «Динамо» Київ.

Конкурентні переваги футбольних клубів можуть значно варіюватися в залежності від рівня та типу клубу (наприклад, професійний клуб, аматорський клуб, молодіжний клуб і т. д.), але основні принципи залишаються схожими. В нашому випадку ми розглядаємо професійний футбольний клуб [28].

Розглянемо, конкурентні переваги ФК «Динамо» Київ на його сучасному етапі.

Наявність в клубі висококваліфікованих гравців і досвідчених тренерів є ключовою конкурентною перевагою. Успішні футбольні клуби здатні приваблювати талановитих гравців та тренерів, які допомагають підвищити рівень команди. ФК «Динамо» Київ має кваліфікований тренерський штаб, на чолі із досвідченим висококласним румунським спеціалістом Мірчею Луческу, який допомагає розвивати навички і потенціал гравців. Цей тренер давно працює в українському футболі, він має в достатку досвіду та знайомий з усіма особливостями праці в Україні. Крім того він продовжує працювати навіть після повномасштабного вторгнення, що підкреслює його професіоналізм та небайдужість до українського спорту. Головний тренер має молодий проте досвідчений та титулований штаб помічників – Олександр Шовковський, Олег Гусєв, Огнен Вукоевич, Михайло Михайлов та інші. Ці спеціалісти так само дуже добре знайомі з реаліями українського футболу та його специфікою. Вони амбітні та лояльні власному клубу і прагнуть розвивати його та здобувати перемоги. У наш час з усіх футбольних клубів України тільки «Динамо» має на посту свого головного тренера спеціаліста, який вигравав великі трофеї, ба

навіть, виступав у «Лізі Чемпіонів УЄФА», тому це є безперечною перевагою над іншими. На даний момент у складі «Динамо» не велика кількість легіонерів, не така, як у минулі роки (рис. 3.3). Це дозволяє залучати до участі у тренуваннях та змаганнях молодих українських гравців, які будуть прогресувати та набиратися досвіду набагато швидше за цих умов, ніж раніше. Таким чином наявність великої кількості молодих гравців надає можливість їх розвивати та більше шансів на їх продаж у майбутньому, що в свою чергу забезпечуватиме фінансову стабільність клубу у майбутньому, що є безперечною перевагою.



Рис.3.3 Кількість легіонерів в командах УПЛ 2022-2023

Джерело: розроблено автором на основі [13].

Інфраструктура та модернізовані стадіони створюють комфортні умови для гравців і вболівальників. Великі та комфортабельні стадіони також можуть збільшити прибутковість клубу через продаж квитків та рекламу. ФК «Динамо» Київ має два стадіони. «НСК Олімпійський» – це одна з найбільших та сучасних арен в Україні, що створює комфортні умови для глядачів і партнерів клубу. Та стадіон «Динамо» імені Валерія Лобановського - історична споруда, яка має довгу історію, знаходиться в історичному центрі Києва та приваблює глядачів та туристів своєю затишністю та історією. Далеко не всі футбольні клуби в Україні

мають у своєму розпорядженні такий вибір. До війни «Динамо» використовувало «НСК Олімпійський» для своїх домашніх ігор. Велика кількість посадкових місць (більше сімдесяти тисяч) дозволяла розмістити усіх бажаючих та отримувати прибуток від продажу квитків та клубної атрибутики. Окрім цього на «НСК Олімпійський» надаються супутні послуги, такі як проведення приватних заходів, екскурсій, весіль і інші, які також приносять прибуток.

У власності ФК «Динамо» Київ є дві навчально-тренувальні бази у Києві, на яких відбувається підготовка футболістів усіх вікових категорій від шести років. Основна база знаходиться у селищі Конча-Заспа, що одразу біля Києву. На ній проходить підготовка першої команди та команди U-19. На базі є одне штучне поле та п'ять натуральних, окрім цього є тренажерний зал, критий басейн, комплекс для відновлення, який включає баню, масажні кабінети та інші необхідні інструменти та приміщення. Також у «Динамо» є критий манеж, у якому можна якісно тренуватися навіть у зимовий період часу. Такі манежі є всього у двох клубів в Україні – «Динамо» та СК «Дніпро-1». На базі створені усі умови для комфортного проживання спортсменів. Їдальня забезпечує якісне спортивне харчування.

Друга база знаходиться безпосередньо у Києві на вулиці Салютній, що на нивках. Там базуються команди академічного віку, від 13 до 17 років. На ній є одне штучне поле та одне натуральне, спортивний зал масажні кабінети та баня для якісного відновлення. Окрім цього «Динамо» Київ надає можливість проживання та харчування гравцям з інших міст України за для їх розвитку та майбутнього потрапляння у основну команду.

Така якісна та різноманітна система інфраструктури, яка покриває усі потреби футбольного клубу є безперечною перевагою. На даний момент бази схожого рівня існують у ФК «Рух» та ФК «Шахтар». Звісно всі інші також мають власні бази та зобов'язані мати власні дитячо-юнацькі академії, проте за якістю ці інфраструктурні об'єкти сильно поступаються наявним у «Динамо».

Фінансова підтримка та стійкість є критичними для успіху клубу. Забезпечення стабільного фінансування для плати гравцям, тренерам та іншому

персоналу, а також для покращення інфраструктури, може допомогти залучити та утримати талановитих людей в клубі. Окрім цього ФК «Динамо» Київ має спонсорські угоди. «Динамо» має співпрацю з великими компаніями та спонсорами, такими як: «А-Банк», «New Balance», «Vbet», «KLO», «MG Motor», «Winner» та інші, які надають фінансову стабільність і забезпечують фінансову можливість для розвитку. Наявність великої кількості спонсорів дозволяє зміцнювати бренд та покращувати впізнаваність за рахунок великої кількості інтеграцій.

У клубів «Чемпіонату України» почалися фінансові проблеми ще з 2014 року, після окупації АР Крим та частин Донецької та Луганської областей. Після тих подій рівень українського футболу сильно просів, через від'їзд великої кількості легіонерів, які в свою чергу поїхали через скорочення бюджетів клубів та відсутність кар'єрних перспектив. Деякі клуби навіть мали припинити своє існування через банкрутство. Проте з часом ситуація стабілізувалася, клуби стали меншими проте стабільно фінансованими, з'явилися нові власники та спонсори. ФК «Динамо» навіть у складні часи мав фінансову забезпеченість та певну стабільність. Це було конкурентною перевагою останні 5-7 років. На даний момент за рівнем зарплат ФК «Динамо» Київ займає друге місце і поступається лише ФК «Шахтар» Донецьк. Проте над усіма іншими в Лізі має перевагу, так само і з фінансуванням маркетингових та інших проектів.

Маркетинг і бренд. Створення сильного бренду та проведення успішних маркетингових кампаній може підвищити популярність клубу серед вболівальників та спонсорів. Ефективний маркетинг допомагає збільшити прибуток клубу через продаж квитків, мерчендайзу та спонсорських угод.

Футбольний клуб «Динамо» Київ - це не лише команда, але й могутній бренд з багатою історією, великим впливом на громадськість та особливим місцем в світі спорту. Заснований у 1927 році Євгеном Коновальцем та іншими видатними особистостями України, клуб мав завдання не лише розвивати футбол, але й підтримувати український дух та національну ідентичність. Саме ці цінності стали основою для бренду «Динамо» Київ.

Протягом десятиліть існування клубу, «Динамо» вибудовувало свою легендарну історію, завойовуючи титули чемпіона України, кубків та надихаючи мільйони фанатів. Ця історія багата на видатних футболістів, таких як Олег Блохін, Андрій Шевченко, Валерій Лобановський та інші, які стали не лише героями клубу, але й символами України.

ФК «Динамо» Київ завжди позиціонував себе як гордість нації та представника країни на міжнародній арені. Участь у Лізі чемпіонів та Лізі Європи робить клуб важливим гравцем у європейському футболі та підвищує його вплив у світі. Однак «Динамо» Київ - це не лише футбол. Клуб має різноманітні соціальні ініціативи та спільноту вболівальників, які підтримують не лише команду, але й активно займаються благодійністю, вихованням молоді та сприяють розвитку спорту в Україні.

Основна ідея бренду «Динамо» Київ полягає в тому, щоб бути символом сили, гордості, національного об'єднання та спортивних досягнень України. Клуб надихає мільйони людей та відображає дух країни, яка завжди гордилася своєю спортивною спадщиною та традиціями. Можна сміливо сказати, що «Динамо» Київ – це найвідоміший спортивний бренд в Україні, серед конкурентів відомість такого масштабу ніхто не має. Конкурувати останні роки може «Шахтар» Донецьк, проте історію київського клубу знають більшість. У суспільстві європейських футбольних фанатів та експертів Україну так само знають завдяки минулим досягненням «Динамо» та нещодавнім досягненням «Шахтаря». Це є великою перевагою над конкурентами з точки зору можливостей залучення спонсорів та вболівальників.

Розвиток молодіжної академії для навчання та розвитку молодих футболістів є важливим фактором для забезпечення постійного потоку талановитих гравців для команди. Це дозволяє клубам зекономити гроші на покупці гравців на ринку. Ми вже відзначали потенціал динамівської академії, з точки зору підготовки та майбутнього продажу гравців, проте слід детальніше визначити у чому її перевага над іншими.

Футбольна академія «Динамо» Київ є однією з найпрестижніших та найважливіших академій в Україні та Східній Європі. Заснована у 1933 році, академія стала важливим інструментом для розвитку футболу в Україні та формування молодих талантів. Основна мета футбольної академії «Динамо» Київ - це виявлення, розвиток та підготовка молодих футболістів для гри в професійних командах, включаючи першу команду «Динамо». Академія надає молодим гравцям відмінну можливість покращити свої футбольні навички, фізичну підготовку та інтелектуальний розвиток. Один з ключових аспектів академії - це якість тренерського складу. Академія має висококваліфікованих тренерів, які мають великий досвід та розуміння сучасних методик навчання в футболі. Вони працюють над розвитком технічних, тактичних та фізичних аспектів гри молодих гравців.

Футбольна академія «Динамо» Київ надає повний пакет підготовки для юних футболістів, включаючи тренування, спортивну інфраструктуру, освіту та медичний супровід. Це дозволяє молодим талантам розвиватися на всіх аспектах гри та забезпечує їм можливість досягнення великих висот у своїй кар'єрі.

Однією з головних задач академії є не лише розвиток футбольних навичок, але й виховання молодих гравців відповідно до цінностей клубу «Динамо» Київ. Це включає в себе розвиток дисципліни, відданості, співробітництва та справжньої пристрасті до гри.

Академія «Динамо» Київ відома своєю успішною роботою та вирощує численних молодих футболістів, які стають частиною професійних команд не лише в Україні, але і за кордоном. Футбольна академія «Динамо» Київ продовжує відігравати важливу роль у розвитку футболу в Україні та формуванні майбутніх зірок футболу. Наявність такої академії в наших умовах це перевага, бо не всі клуби мають таку якісну систему підготовки майбутніх кадрів. Зараз в Україні є три рівних академії за потенціалом – це ФК «Рух», ФК «Динамо» та ФК «Шахтар». Саме ці три колективи є основними конкурентами на юнацькому рівні у чемпіонаті України, де вони борються за можливість представляти Україну у «Юнацькій Лізі Чемпіонів УЄФА».

Спільнота та вболівальники. Фанати ФК «Динамо» Київ вважаються одними з найвідданіших і пристрасних вболівальників в Україні. Їх особливість і значущість полягають у багатьох аспектах:

Фанати «Динамо» відзначаються великою відданістю своїй команді. Вони відвідують матчі, підтримують гравців навіть у складних періодах та завжди готові стояти на захисті свого клубу. Їх пристрасність і емоції на стадіоні роблять кожен матч непередбачуваним і захоплюючим. Вони відомі своєю креативністю та традиціями, які додають колориту на стадіонах. Вони створюють великі хори, розробляють банери, прапори та спеціальні хореографії, щоб підтримати свою команду. Такі виступи завжди вражають і залишають незабутні враження.

Вболівальники «Динамо» активно взаємодіють з громадськістю та ведуть благодійні ініціативи. Вони допомагають дітям, хворим і потребуючим та беруть участь у різних суспільних заходах. Це показує, що фанати клубу відчувають відповідальність перед спільністю та суспільством.

Підтримка та мотивація гравців є невід'ємною частиною успіху команди. Їхнє вічне плескотіння і голосні заклики підтримують гравців на кожному кроці. Вони стають джерелом моральної підтримки та мотивації для футболістів, допомагаючи їм досягати високих результатів.

Загалом, фанати «Динамо» Київ відіграють важливу роль у житті клубу, роблять футбол на Україні більш захоплюючим і сприяють формуванню позитивного іміджу команди та міста Київ. Вони є невід'ємною частиною історії клубу та підтримують його на шляху до нових перемог і досягнень.

Останні роки відвідуваність футбольних матчів Української Прем'єр Ліги за участі «Динамо» знижується. І ця тенденція спостерігається з усіма представниками українського чемпіонату. Причинами є: недостатня платоспроможність населення, емоційна пригніченість споживача, відсутність якісного маркетингового заохочення та загальний рівень гравців та чемпіонату в цілому. Проте справжні вболівальники досі ходять на стадіони та допомагають клубу.

Отже, наявність відданих вболівальників є великою перевагою, через те, що це приносить невеликий, проте дохід та мотивує гравців та колектив клубу на натхненну та щоденну працю.



Рис 3.4 Середня відвідуваність домашніх матчів «Динамо»

Джерело: розроблено автором на основі [38].

Успішні результати на футбольному полі можуть підвищити престиж і популярність клубу, приваблюючи більше гравців, вболівальників і спонсорів.

Футбольний клуб «Динамо» Київ має багатий і вражаючий спортивний довідник, який включає в себе численні досягнення на національному та міжнародному рівнях. Клуб був заснований у 1927 році, і з тих пір він став однією з найуспішніших футбольних команд в Україні та Східній Європі.

Національні досягнення «Динамо» Київ включають в себе безліч чемпіонських титулів Української Прем'єр-ліги, Кубків України та Суперкубків України. Клуб став символом домінування в українському футболі протягом багатьох років.

На міжнародному рівні «Динамо» Київ також досягало вагомих результатів. Клуб багато разів брав участь у Лізі чемпіонів УЄФА та Лізі Європи, де доходив до різних етапів турнірів. Один із найяскравіших моментів - це досягнення півфіналу Ліги чемпіонів у сезоні 1998-1999.

«Динамо» Київ також було численними переможцями Кубка Володимира Горбунова (Кубка СРСР), і клуб має вражаючий ряд інших досягнень в міжнародних та національних змаганнях.

Така численна кількість історичних досягнень впливає на імідж клубу, його привабливість для інвесторів, спонсорів, вболівальників та гравців. В Україні немає клубу, який мав би більше титулів за «Динамо» і це є перевагою, бо надає клубу іміджу «найкращого» клубу країни в очах споживачів та спонсорів.

Основна особливість «Динамо» Київ у його спортивних досягненнях полягає в стабільності та високому рівні конкурентоспроможності протягом багатьох років. Клуб завжди був серед лідерів українського футболу та виявлявся гідним представником країни на міжнародних аренах.

Багато хто із спонсорів хоче бути дотичним до переможних результатів. Результати команди дозволяють покращувати спонсорські угоди та заробляти більше. Така переможна історія є безперечною перевагою організації.

Таким чином, ми можемо визначити, що футбольний клуб «Динамо» має певні переваги над конкурентами у вигляді інших футбольних клубів України. «Динамо» має всю необхідну інфраструктуру, яка є не у всіх. Має власну академію, яка якісно готує молодих гравців, яка так само не у всіх є. Має власну історію та велику силу бренду. Та найголовніше має фінансову стабільність та спроможність залишатися на плаву навіть в кризисних ситуаціях. Це є життєвою необхідністю, як ми встигли переконалися за останні 10 років.

Проте основною перевагою є комплексність, так в деяких аспектах клуби мають схожу інфраструктуру чи академію, проте не мають чогось другого, тим часом як «Динамо» має усе необхідне. Це і є основною перевагою. «Динамо» повністю незалежний, самодостатній клуб із готовими та функціонуючими системами догляду за наявними гравцями, підготовкою нових, фінансування та забезпечення кадрів.

3.2 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ

Місце і роль зовнішнього середовища у стратегічному менеджменті.

Зовнішнє середовище є джерелом, з якого організація постійно намагається отримати ресурси, необхідні для підтримки свого внутрішнього потенціалу на оптимальному рівні. Організація функціонує в умовах постійного взаємодії зі своєю зовнішньою обстановкою, що забезпечує їй можливість виживання. Однак ресурси зовнішнього середовища обмежені, і багато інших організацій також претендують на ці ресурси. Тому існує ризик того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси з зовнішнього середовища, що може призвести до послаблення її потенціалу і негативних наслідків для неї.

Задача стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, яка допомагає підтримувати її потенціал на необхідному рівні для досягнення поставлених цілей і забезпечує її довгострокове виживання [24].

Для того, щоб розробити і реалізувати стратегію поведінки організації, керівництво повинно мати глибоке розуміння не тільки внутрішнього середовища організації, її потенціалу та тенденцій розвитку, але й зовнішнього середовища, тенденцій його розвитку та ролі, яку в ньому відіграє сама організація. Передусім, аналіз зовнішнього оточення важливий для виявлення загроз та можливостей, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей та їх досягненні.

Раніше вважалося, що зовнішнє середовище організації є даною, і організація повинна пристосовуватися до нього. Проте тепер визнається, що організація повинна не лише адаптуватися до зовнішнього середовища шляхом зміни внутрішньої структури і стратегії на ринку, але й активно впливати на зовнішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи загрози та потенційні можливості в цьому середовищі. Цей підхід лежить в основі стратегічного управління, яке використовується передовими компаніями в умовах великої невизначеності зовнішнього середовища [35].

Зовнішнє середовище прямого впливу. Середовище, прямого впливу на діяльність підприємства, формується різними учасниками, такими як клієнти, конкуренти, постачальники, урядові органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні сторони і контрагенти. Це оточення також розширює обсяг завдань, оскільки на нього впливають фактори, що безпосередньо пов'язані з операціями підприємства [2].

Розглянемо детальніше. Для професійного футбольного клубу ФК «Динамо» Київ, середовище прямої дії включає наступні суб'єкти та фактори:

Клієнти (вболівальники). Велика кількість вболівальників і глядачів впливає на прибутковість клубу, а також на атмосферу та підтримку команди під час матчів.

Конкуренти (інші футбольні клуби). Конкуренція з іншими клубами визначає рівень конкурентоспроможності «Динамо» і можливість досягнення спортивних цілей. Конкурентами «Динамо» є інші п'ятнадцять футбольних клубів: «Кривбас», «Полісся», «Шахтар», «Рух», «Чорноморець», «Дніпро-1», «Ворскла», «Колос», «Оболонь», «Металіст 1925», «ЛНЗ», «Олександрія», «Зоря», «Верес», «Минай».

Постачальники (наприклад, постачальники спортивного обладнання і футбольної амуніції). Якість обладнання та спортивної амуніції може впливати на готовність та результативність гравців. На даний момент постачальниками ФК «Динамо» є «New Balance» (Форма та екіпірування), «Arber» (Ділові костюми).

Урядові органи (наприклад, «Українська Асоціація Футболу»). Регулюють правила гри, участь клубу в чемпіонатах та можливості отримання фінансової підтримки або санкції за порушення.

Фінансово-кредитні установи (банки, спонсори). Фінансова підтримка та спонсорство впливають на бюджет клубу і здатність привертати талановитих гравців та тренерів. «Динамо» має співпрацю з великими компаніями та спонсорами, такими як: «А-Банк», «New Balance», «Vbet», «KLO», «MG Motor»,

«Winner» та інші, які надають фінансову стабільність і забезпечують фінансову можливість для розвитку.

Інші зовнішні агенти та контрагенти, це можуть бути медіа, агенти гравців, агенти з продажу квитків, партнери та інші сторони, які можуть мати вплив на фінансовий стан і репутацію клубу.

Це оточення також створює різні завдання і виклики для клубу ФК «Динамо» Київ, оскільки фактори, такі як результати гри, фінансова стабільність та репутація, можуть залежати від взаємодії із цими суб'єктами та ефективного управління цими відносинами.

Зовнішнє середовище непрямого впливу. Під середовищем непрямого впливу розуміють фактори, які не впливають безпосередньо на діяльність організації, але, незважаючи на це, впливають на неї. Серед таких факторів можна відзначити політичні обставини, новітні технології, соціокультурні тенденції, стан економіки та міжнародні події [2].

Для професійного футбольного клубу «Динамо» Київ, середовище непрямої дії включає наступні фактори (таблиця 3.1):

Політична ситуація в країні та в світі може впливати на футбольний клуб через законодавство, податкову політику, ініціативи уряду щодо спорту тощо. В нашому випадку вона впливає за рахунок політичної нестабільності та проблемами із довгостроковим плануванням.

Розвиток технологій впливає на аспекти гри, включаючи тренування, аналіз даних, медичну підтримку гравців, трансляцію матчів та взаємодію з вболівальниками. «Динамо» намагається використовувати новітні технології у своїй діяльності. Наприклад, усі гравця носять на спині датчики, що зчитують їхні фізіологічні показники під час навантажень у грі та тренуванні. Окрім цього дуже розвинений спектр відновлювальних процедур.

Соціокультурні фактори. Споживачі та вболівальники мають різні соціокультурні потреби та очікування щодо футбольного клубу, його іміджу та спортивних цілей.

Економічні фактори, такі як інфляція, курси валют, стан фінансових ринків та доходи населення, впливають на фінансову стабільність клубу та його можливості залучати і утримувати гравців. Окрім цього потрібно планувати діяльність виходячи із цін на різні товари на ринку, їхня не стабільність ускладнює стратегічне планування цілей та задач підприємства.

Події в інших країнах, які можуть впливати на футбол у світі, такі як чемпіонати, трансфери гравців, міжнародні спортивні події та рейтинги, можуть впливати на статус та популярність клубу.

Ці фактори не є безпосередньою дією на футбольний клуб ФК «Динамо» Київ, але вони мають значущий вплив на його операції, фінансовий стан, спортивні досягнення та стосунки з вболівальниками та іншими зацікавленими сторонами. Менеджмент клубу повинен враховувати ці фактори при прийнятті стратегічних рішень та розвитку клубу [2].

Таблиця 3.1

Фактори зовнішнього середовища підприємства

Прямої дії		Не прямої дії	
Клієнти	Вболівальники	Політичні фактори	Війни, форс мажори, державна політика, законодавство
Конкуренти	«Кривбас», «Полісся», «Шахтар», «Рух», «Чорноморець», «Дніпро-1», «Ворскла», «Колос», «Оболонь», «Металіст 1925», «ЛНЗ», «Олександрія», «Зоря», «Верес», «Минай».	Новітні технології	Відеоповтори та VAR, GPS-відстеження для гравців, Системи відстеження м'яча, Системи аналізу рухів гравців.

Продовження таблиці 3.1

Постачальники	«New Balance», «Arber»	Соціокультурні фактори	Лояльність, спадковість, прихильність, ідентичність.
Урядові органи	«Українська Асоціація Футболу»	Стан економіки	Інфляція, курс валют, доходи споживачів, фондові ринки.
Фінансово-кредитні установи	Банки, «А-Банк», «New Balance», «Vbet», «KLO», «MG Motor», «Winner»	Міжнародні події	Трансфери, чемпіонати, нововведення, інновації.
Інші агенти та контрагенти	Агенти гравців, агенти з продажу квитків, інші.		

Ще одним із найбільш поширених у використанні методів для оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища є PEST-аналіз. Це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (**P** — political), економічних (**E** — economic), соціальних (**S** — social) і технологічних (**T** — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на компанії. **PESTLE** — аналіз (таблиця 3.2) є розширеною версією з двома додатковими факторами (**L**egal і **E**nvironmental) юридичний і екологічний [35].

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Метою PEST-аналізу є відстеження та моніторинг змін у макросередовищі через чотири основні напрямки, а також виявлення тенденцій, подій, які можуть бути поза контролем підприємства, але впливають на прийняття стратегічних рішень.

PESTLE-аналіз ФСО ФК «Динамо» Київ

Р (Political/політичні)	Е (Economic/економічні)	S (Social/соціальні)
<ul style="list-style-type: none"> • Політична не стабільність (воєнний стан) [15]; • Не велика активність просування та промощену спортивних заходів; • Важкість залучення іноземців у команду; • Законодавчі оновлення та ініціативи; • Експортні зміни; • Зовнішньоекономічні відносини уряду; 	<ul style="list-style-type: none"> • Загальне зниження платоспроможності населення; • Зменшення кількості потенційних спонсорів; • Інфляційне підвищення витрат; • Скорочення отриманого прибутку; • Зменшення бюджетів клубів/конкурентів; 	<ul style="list-style-type: none"> • Загальна тривожність населення; • Популярність виду спорту; • Розвиток інших видів спорту; • Менша зацікавленість у спорті з боку споживачів; • Зменшення попиту на спортивні заходи;
Т (Technological/технологічні)	Л (Legal/юридичні)	Е (Environmental/екологічні)
<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нових технологій у тренувальний та змагальний процеси; • Використання сучасних приладів; • Діджиталізація даних; • Впровадження нових методик у тренувальний та процеси; 	<ul style="list-style-type: none"> • Важкість правильного юридичного оформлення фірми; • Велика кількість податків; • Складність оподаткування бізнесу; • Велика кількість інстанцій та норм, які потрібно задовільнити; • Складність ведення та подачі фінансової звітності підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження сучасних, зелених технологій у галузі роботи підприємства; • Погодні умови; • Розробка нових матеріалів із переробленої сировини;

Аналіз конкурентних сил (за М. Портером). П'ять сил Портера є концепцією, яка використовується для аналізу конкурентного середовища підприємства. Вона ідентифікує та досліджує п'ять ключових конкурентних факторів, які впливають на кожну галузь, і сприяє виявленню сильних та слабких

сторін галузі. Ця модель бізнес-аналізу допомагає пояснити, чому різні галузі можуть мати різний рівень прибутковості [31].

1. Конкуренція в галузі визначається кількістю конкурентів та їхньою здатністю впливати на компанію. Якщо кількість конкурентів велика, і вони пропонують багато аналогічних продуктів та послуг, то це понижує силу компанії.

Постачальники і покупці конкурують з компанією, коли вони можуть запропонувати кращі умови або нижчі ціни. Якщо рівень конкурентної боротьби низький, то компанія має більше можливостей встановлювати вищі ціни та визначати умови, що сприяють збільшенню обсягу продажів та прибутку.

ФК «Динамо» Київ має п'ятнадцять основних конкурентів, які постійно конкурують між собою. Проте «Динамо» може запропонувати кращі умови постачальникам, споживачам та гравцям і співробітникам.

2. Потенціал нових учасників в галузі також впливає на позицію компанії на ринку. Чим менше часу та витрат потрібно новому конкурентові, щоб вступити на ринок та стати ефективним гравцем, тим більше існуюча компанія може втратити свою конкурентну перевагу.

Галузь, в якій існують значні бар'єри для входу на ринок, є ідеальним варіантом для існуючих компаній в цій галузі. В цьому випадку компанія може встановлювати вищі ціни та домовлятися про більш вигідні умови завдяки обмеженій конкуренції внаслідок складних умов для вступу на ринок нових учасників.

Кожен рік за спортивним принципом хтось понижається у класі до «Першої Ліги України», а якісь команди навпаки, підвищуються у класі до «Української Прем'єр Ліги», таким чином кожен рік список конкурентів оновлюється і частково змінюється. Проте потенціал нових конкурентів набагато нижчий за «Динамо», тому це не є великою загрозою.

3. Сила постачальників, як її визначає модель Портера, відноситься до того, наскільки легко постачальники можуть впливати на збільшення вартості ресурсів. Цей вплив залежить від кількості постачальників ключових

компонентів у виробництві товарів або послуг, їхньої унікальності та вартості переходу до інших постачальників. Зменшення кількості постачальників у галузі збільшує залежність компанії від них.

Отже, постачальники мають більше важливого впливу і можуть підвищувати витрати на компоненти виробництва та вимагати додаткових умов в угодах. У випадку, коли існує багато постачальників або низькі витрати на переключення між ними, компанія може зберігати свої витрати на компоненти виробництва на низькому рівні і збільшувати свій прибуток.

У контексті ФК «Динамо» Київ загрози з точки зору постачальників розглядати не варто, тому що на ринку професійних футбольних клубів іде конкуренція серед постачальників за те щоб постачати екіпірування або інвентар у клуби. Тому постачальники не мають дуже великої сила на споживачів такого рівня, бо вони зацікавлені у співпраці не менше за футбольні клуби.

4. Вплив клієнтів, як його передбачає модель, полягає у їхній здатності впливати на ціни та рівень влади. Цей вплив залежить від кількості клієнтів або покупців, значущості кожного з них та витрат, які компанія має зазнати для залучення нових клієнтів або розширення ринків збуту для своєї продукції.

Компанія з меншою, але впливовою клієнтською базою стикається з більшими можливостями переговорів про зниження цін та отримання кращих умов. З іншого боку, компанії, яка має багато дрібних та незалежних клієнтів, легше встановлювати вищі ціни для збільшення своєї прибутковості.

Споживачі можуть впливати проте це м'який вплив, що виражається у проявах невдоволеності результатами або стилем керування клубу.

5. Загроза заміників стосується можливості заміни продукту чи послуги іншими аналогічними альтернативами. Компанії, що пропонують унікальні товари або послуги, для яких немає близьких аналогів, мають більше простору для підвищення цін та створення вигідних умов. Але у випадку наявності схожих альтернатив клієнти можуть відмовитися від продукту компанії, що призводить до ослаблення позицій компанії.

Звісно вболівальник може змінити команду за яку він вболіває, та це мало ймовірно. Скоріше потрібно розглядати такий випадок, що спонсори можуть відмовитися від подальшої співпраці. Проте «Динамо» приваблює за рахунок багатьох факторів: історія, бренд та успіхи.

Розуміння п'яти сил Портера та їхнього впливу на галузь може допомогти компанії адаптувати свою бізнес-стратегію для більш ефективного використання ресурсів та забезпечення вищих прибутків для інвесторів. Опираючись на аналіз «П'яти сил Портера» можна сказати, що середовище, в якому існує «Динамо» достатньо конкурентне, проте «Динамо» займає у ньому лідируючі місця. Найбільшу загрозу можуть становити зовнішні чинники [31].

3.3 Стратегічний аналіз внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ

Діагностика внутрішнього середовища спортивної організації. Мета цього аналізу полягає у виявленні переваг та недоліків фізкультурно-спортивної організації. Важливо підкреслити, що аналіз може проводитися як для всієї організації, так і для окремих її підрозділів і видів діяльності. Внутрішнє середовище організації зазвичай включає фінансову, виробничу (надання фізкультурно-оздоровчих послуг), організаційну, кадрову та маркетингову компоненти [25].

Для проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації застосовуються різні методи. Один з найпоширеніших методів у менеджменті - це «SWOT-аналіз» (таблиця 3.3). Скорочення «SWOT» відображає перші літери англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

Таблиця 3.3.

Фактори SWOT-аналізу підприємства ФК «Динамо» Київ

(S – strength) сильні сторони	(W – weakness) слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Потужний бренд клубу; • Кваліфіковані тренери та гравці; • Фінансова стабільність; • Велика кількість спонсорів; • Якісна інфраструктура для тренувального та змагального процесів; • Великий потенціал для покращення та оновлення; 	<ul style="list-style-type: none"> • Застарілий погляд на управління з боку керівників та топ менеджерів; • Відсутність якісної стабільності у спортивних результатах; • Не прибутковість підприємства; • Велика кількість конкурентів;
(O – opportunities) можливості	(T – threats) загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток та продаж молодих українських гравців; • Простір для впровадження інновацій та ризикованих стратегій та рішень; • Велика вболівальницька база; • Занижені очікування від спонсорів; 	<ul style="list-style-type: none"> • Виникнення нових конкурентів; • Економічна не стабільність в країні; • Посилення конкурентів; • Відсутність легіонерів; • Ризики зменшення фінансування;

На основі проведеного SWOT-аналізу побудуємо матрицю (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4

Матриця SWOT-аналізу ФСО ФК «Динамо» Київ

SWOT	Сила		Слабкість	
	Потужний бренд	Кваліфіковані тренери та гравці	Не прибутковість підприємства	Відсутність стабільних результатів

Продовження таблиці 3.4

Можливості	Впровадження інновацій	Запровадження нової маркетингової політики за для залучення нових споживачів	Впровадження новітніх технологій у тренувальний процес	Залучення нових спонсорів за рахунок новітніх підходів до розвитку маркетингової стратегії	Покращення результатів за рахунок впровадження новітніх технологій у тренувальний процес та процес відновлення футболістів
	Розвиток та продаж молодих гравців	Започаткування стратегії масштабного постачальника молодих талантів для європейських клубів	Розвиток молодих гравців, залучення їх до основну команди в юному віці. Подальший продаж, так само, в оптимальному для цього віці 20-23 роки.	Збільшити кількість продажів гравців	Розвивати свою академію, так щоб гравці могли одразу давати результати при переході в основну команду
Загрози	Посилення конкурентів	Залучення нових потенційних гравців у партнерство за рахунок бренду	Впровадження нових схем та тактик гри	Впровадження нової стратегії – продаж молодих гравців	Максимальне використання конкурентних переваг за для перемоги в чемпіонаті

Продовження таблиці 3.4

	Економічна не стабільність	Залучення нових потенційних спонсорів у партнерство за рахунок бренду	Розвиток гравців та подальший продаж за рахунок кваліфікованих тренерів	Збільшення кількості прибутків від продажів гравців	Перегляд стратегії підготовки та проведення змагань у чемпіонаті
--	-----------------------------------	---	---	---	--

Найбільш слабкими сторонами ФК «Динамо» Київ є застарілий погляд на управління з боку керівників та топ менеджерів та не прибутковість підприємства. Тому саме на вирішення цих питань потрібно акцентувати під час складання стратегії досягнення конкурентних переваг. З сильних сторін можна виділити потужний бренд клубу великий потенціал для покращення та оновлення. Ці два фактори допоможуть ФСО посилювати конкурентні переваги та відкривати нові.

Отже, ФК «Динамо» Київ має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління підприємством.

Ієрархія компетенцій спортивної організації (рисунк 3.5). Розуміння ієрархії компетенції спортивної організації дуже важливе під час аналізу внутрішнього середовища. Президентом клубу є Ігор Михайлович Суркіс, він здійснює постійне керівництво та ухвалює остаточні рішення. У нього є генеральний директор – Різо Чохонолідзе та віце-президенти – Дмитро Бріф, Марк Гінзбург, Олексій Паламарчук, Андрій Мадзяновський, Олексій Семененко. Вони виконують консультуючі ролі та пропонують ідеї, які має ухвалити президент. Генеральному директору підпорядковуються директор з розвитку бізнесу – Максим Радуцький, заступник генерального директора – Сергій Мохник та директор медіа департаменту – Андрій Шахов. У заступника ген. Директора є помічник у ролі менеджера – Анатолій Волк.

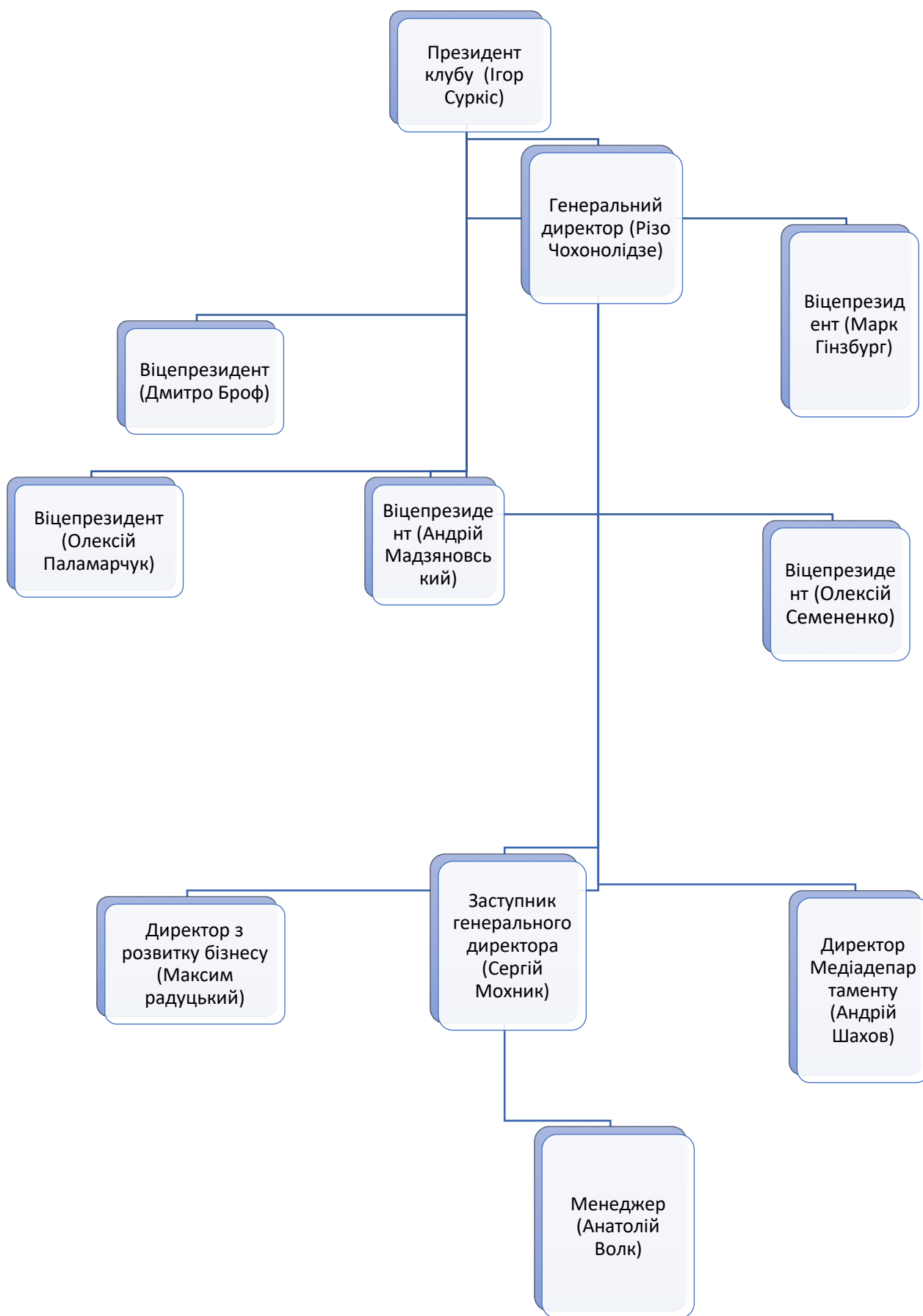


Рис 3.5. Структурно-функціональна модель підприємства ФК «Динамо» Київ

У обов'язки віце-президентів та генерального директора входять керування операційною діяльністю клубу, короткострокове та довгострокове планування діяльності клубу, генерація нових ідей та контроль за виконанням усіх поточних обов'язків клубу (кадрових, фінансових, подання звітності та інші). Окрім цього вони пропонують подальші кроки розвитку клубу президентові та розробляють стратегію його розвитку. Директор з розвитку бізнесу відповідає за комерційну складову діяльності клубу, розробляє фінансову стратегію та максимізує прибутки. Директор з медіа департаменту відповідає за медійну активність клубу – ведення соціальних сторінок, клубних каналів, прес-конференції та інші медіа активності та прояви. Окрім цього в клубі є декілька департаментів – кадровий, бухгалтерський, спортивний та селекційний. Усі вони підпорядковуються заступнику генерального директора.

Стратегічний аналіз активів спортивної організації. Поняття стратегічних активів було вперше введено в сучасний менеджмент з ресурсної теорії, яка ставить перед собою завдання пояснити, як створюються, використовуються та відновлюються конкурентні переваги з точки зору ресурсів компанії. Основні положення ресурсної теорії, які були сформульовані Б. Вернерфельтом, можна узагальнити наступним чином:

1. Організації відрізняються одна від одної систематично через різницю у ресурсах, якими вони володіють та які є необхідними для втілення їх стратегії.
2. Розподіл ресурсів неоднаковий серед різних компаній, і це призводить або до здобуття конкурентних переваг, або до вразливості організації.
3. Ресурси в цілому є обмеженими і не завжди можуть бути легко переміщені. Якщо конкурентна перевага компанії ґрунтується на володінні певними ресурсами, компанії намагаються створювати бар'єри для запобігання або уповільнення розповсюдження цих ресурсів.

4. Стратегія великої організації вимагає досягнення балансу між ефективним використанням існуючих ресурсів та розвитком нових.[21]

Футбольний клуб «Динамо» Київ, як ми вже визначилися, володіє значними інфраструктурними ресурсами – бази, стадіони, поля, манеж, тренажерні зали та ін. Окрім цього є достатній грошовий ресурс від президента клубу та його спонсорів, що дозволяє сказати, що у «Динамо» є усі необхідні ресурси для досягнення їхньої стратегічної цілі, яку вони собі поставляють. Навіть якщо їм чогось бракуватиме, це можна купити або створити, використовуючи відповідні фінансові вливання від президента або спонсорів.

ФК «Динамо» Київ не мусить розподіляти ресурси між багатьма напрямками, а зосередитися на двох: підтримка належного рівня дорослої команди, що дозволить їм досягати поставлених цілей, а саме ставати чемпіоном. Другим напрямком має бути розвиток молодих футболістів у дитячо-юнацькій академії. Слід розглядати це як інвестицію у майбутнє. Бо якщо, молоді гравці будуть тренуватися та знаходитися у комфортних, якісних умовах, то це підвищить їхній рівень майстерності, що дозволить «Динамо» продати їх та заробляти на цьому.

Бенчмаркінг. Це оцінка найкращих методів у певній сфері діяльності ФСО, дослідження конкурентів і пошук оптимальних пропозицій на ринку, які ФСО може впровадити у своїх власних процесах. Бенчмаркінг - це порівняльний аналіз, який допомагає ФСО змінювати свої підходи, враховуючи нові потреби користувачів та їхньої продукції.

На першому етапі ми визначаємо три конкуруючих підприємства: ФК «Динамо» Київ, «Шахтар» Донецьк та СК «Дніпро-1».

На другому етапі ми із всього асортименту послуг, які виробляються цими підприємствами, визначаємо специфічний продукт, який представляє найбільший інтерес для здійснення бенчмаркінга. В нашому випадку ця послуга – проведення ігор у «Чемпіонаті України з футболу».

На третьому етапі ми виділяємо основні конкурентні переваги клубів, які, з точки зору бенчмаркінга, являються визначними. Це будуть наступні конкурентні переваги:

- гравці/тренерський штаб/персонал;
- кількість легіонерів у складі команди;
- клубна інфраструктура;
- фінансова забезпеченість/стабільність;
- маркетингова діяльність;
- клубна молодіжна академія;
- кількість вболівальників;
- спортивні досягнення в Чемпіонаті України;
- виступи в європейських турнірах;
- кількість успішних продажів гравців в Європу;

На четвертому етапі ми повинні скласти чек-лист (таблиця 3.5.), в який, на ряду з визначеними нами характеристиками продукту необхідно включити бальну оцінку кожної з них. Оцінка окремих конкурентних переваг в основному проводиться експертним методом. Наприклад, ми вибираємо для бальної оцінки шкалу від 1 до 4 (при цьому 1 – мінімальна оцінка, а 5 – максимальна). Тепер ми можемо заповнити чек-лист, який має наступний вид:

Таблиця 3.5

Чек-лист порівняних оцінок конкурентних переваг

№	Характеристика	Експертна оцінка (бал)		
		«Динамо»	«Шахтар»	«Дніпро-1»
1	Гравці/тренерський штаб/персонал	4	4	3
2	Кількість легіонерів	1	3	5
3	Клубна інфраструктура	5	4	4
4	Фінансова забезпеченість/стабільність	4	5	3
5	Маркетингова діяльність	4	5	3
6	Клубна молодіжна академія	5	5	3

Продовження таблиці 3.5

7	Кількість вболівальників	5	4	3
8	Спортивні досягнення в ЧУ	5	5	1
9	Виступи в європейських турнірах	2	4	1
10	Кількість успішних продажів гравців в Європу	2	5	2
	Всього балів	37	44	28

Попередній аналіз чек-листа показує, що ФК «Динамо» Київ (37 балів) має конкурентні переваги і переважає за нами СК «Дніпро-1» (28 балів) (за своїм рівнем СК «Дніпро-1» трошки переважає усіх інших конкурентів у Чемпіонаті України з футболу, окрім «Шахтаря» та «Динамо»), проте поступається ФК «Шахтар» (44 бали). «Шахтар» значно переважає за кількістю успішних кейсів продажу футболістів в Європу, кількістю легіонерів та виступами у європейських турнірах. В інших показниках клуби майже рівні. Це підтверджує висунуте припущення, що «Динамо» слід акцентувати увагу на виступах в Європейських турнірах і продажу молодих гравців у своїй стратегії розвитку.

На п'ятому етапі проведення бенчмаркінга ми повинні побудувати «павутинку», яка складається із концентричних окружностей, розділених на рівні сектори, що виходять з центру променями, кількість яких відповідає конкурентним перевагам, які приведені в чек-листі. На кожному промені наноситься шкала від 0 до 5. Далі, позначивши кожен промінь відповідною характеристикою із чек-листа, наносимо на нього точки, які відповідають приведеній в листі кількості балів. Послідовно з'єднавши точки, ми отримуємо багатокутники по кожній конкурентній перевазі – «павутинку». Побудована нами «павутинка» представлена на рисунку 3.6.

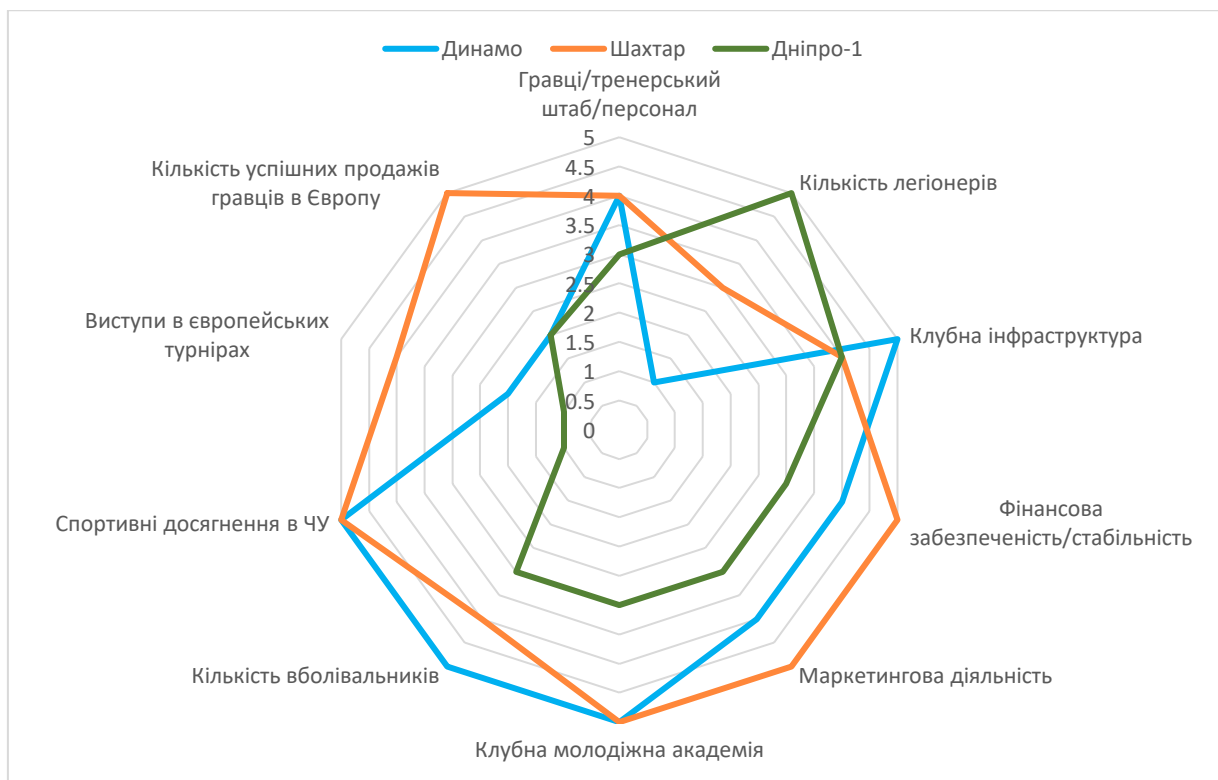


Рис.3.6 Бенчмаркінгова “паутинка” конкурентних переваг ФСО «Динамо», «Шахтар», «Дніпро-1»

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного бенчмаркінга конкурентних переваг ФК «Динамо» Київ, ФК «Шахтар» Донецьк та СК «Дніпро-1» ми можемо зробити висновок, що ФК «Динамо» Київ має суттєві конкурентні переваги перед більшістю прямих конкурентів, окрім ФК «Шахтар» Донецьк. Також можемо відзначити, що основним напрямком формування конкурентної стратегії підприємства ФК «Динамо» Київ для досягнення максимальної кількості конкурентних переваг повинна стати посилення наявних конкурентних переваг та покращення таких напрямків як, виступи в Європейських турнірах та кількість продажів гравців.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі ми ознайомилися з об'єктом нашого дослідження – ФК «Динамо» Київ та провели анкетування. Загалом опираючись на проведене анкетування можна зробити висновок, що поточні управлінці «Динамо» мають

застарілий погляд на управління клубом та не можуть запропонувати альтернативний шлях розвитку клубу. Після чого були визначені його конкурентні переваги, у порівнянні із прямими конкурентами по Чемпіонату України з футболу. А саме: не зважаючи на зменшення кількості прибутків та відтоку легіонерів «Динамо» має якісний підбір гравців та тренерів, велику і сучасну інфраструктуру, відомий і потужний бренд, фінансову забезпеченість клубу, власну футбольна академію для підготовки молодих футболістів.

Після чого ми перейшли до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Були визначені основні конкуренти, партнери, спонсори, клієнти та інші контрагенти. Визначили усі фактори, що входять у середовище не прямого впливу на підприємство. Провели PESTLE аналіз та SWOT-аналіз, побудували матрицю SWOT-аналізу, визначилися із внутрішніми факторами підприємства. У якості результатів визначили сильні фактори ФСО: потужний бренд клубу, кваліфіковані тренери та гравці, фінансова стабільність, велика кількість спонсорів та якісна інфраструктура для тренувального та змагального процесів. Слабкі фактори: застарілий погляд на управління з боку керівників та топ менеджерів, відсутність якісної стабільності у спортивних результатах, не прибутковість підприємства, велика кількість конкурентів та великий потенціал для покращення та оновлення;

Окрім цього була визначена ієрархія компетенцій ФСО та проведений стратегічний аналіз активів. Також у цьому розділі був проведений бенчмаркінг аналіз ФК «Динамо» Київ та його конкурентів, в якому ми порівняли наявні конкурентні переваги клубів та визначили, діяльність в яких напрямках слід покращувати. На основі проведеного бенчмаркінгу визначили, що ФК «Динамо» Київ має суттєві конкурентні переваги перед більшістю прямих конкурентів, окрім ФК «Шахтар» Донецьк. Також можемо відзначити, що основним напрямком формування конкурентної стратегії підприємства ФК «Динамо» Київ для досягнення максимальної кількості конкурентних переваг повинна стати посилення наявних конкурентних переваг та покращення таких напрямків як, виступи в Європейських турнірах та кількість продажів гравців.

В результаті чого ми визначили, що ФК «Динамо» Київ займає одну з лідируючих позицій на своєму ринку, проте має потенціал для покращення та розвитку.

РОЗДІЛ 4

Шляхи удосконалення досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ

4.1. Систематизація та вибір стратегії досягнення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації ФК «Динамо» Київ

Для початку пропоную розглянути, як ФК «Динамо» Київ може інтегрувати запропоновані нами стратегії у розділі 1.2. замість поточної та визначити переваги і недоліки кожної з них.

Вартісна стратегія розуміє під собою зменшення витрат на виробництво і таким чином отримання конкурентних переваг та лідерства. У нашому випадку ФК «Динамо» Київ може реалізовувати цю стратегію шляхом зменшення витрат на підготовку молодих футболістів у власній молодіжній академії, адже єдиним виробництвом футбольного клубу є підготовка молодих гравців.. Ще одним аспектом впровадження вартісної стратегії у діяльність ФК «Динамо» може бути розширення футбольної академії та залучення до неї більшої кількості молодих гравців. Проте з цим можуть бути проблеми адже є певні можливості, матеріальні та регламентні.

По-перше, на утримання молодих футболістів потрібні значні кошти. По-друге, не всі футболісти можуть бути залучені у змагальний процес адже є певні регламентні норми, які окреслюють кількість людей, які можуть приймати участь у змаганнях чемпіонату України з футболу.

Таким чином, ми можемо констатувати, що ці потенційні два напрями розвитку та впровадження стратегії суперечать один одному, якщо впроваджувати їх у діяльність ФК «Динамо» Київ, тому що неможливо здешевити підготовку молодих футболістів та збільшити їхню кількість одночасно. Через те що збільшення кількості людей в академії призводить до збільшення бюджету на її утримання.

Отже із вартісної стратегії ми можемо використовувати один з двох напрямків, або масштабування футбольної академії або здешевлення вартості підготовки молодих футболістів. Оптимальним буде масштабування академії.

Окрім цього ФК «Динамо» Київ може зменшувати вартість квитків на матчі та абонементів на сезон. Це може бути актуальним після завершення війни, тому що, на даний час відвідування вболівальниками трибун заборонено, а інші послуги ФК «Динамо» не надає за гроші.

Перевагами використання цієї стратегії можуть бути: збільшення кількості якісно підготовлених кадрів для основної команди, збільшення кількості потенційних продажів гравців у інші команди, та таким чином збільшення надходжень у бюджет клубу.

Недоліками можуть бути тільки першочергові вливання коштів із бюджету клубу задля збільшення штату працівників академії та щомісячного її утримання.

Наступною, запропонованою нами стратегією, була стратегія диференціації. Вона полягає в тому щоб створити унікальний продукт та надати йому додаткову цінність, що дозволить привабити за рахунок цього клієнтів.

Для ФК «Динамо» Київ це стратегія може бути актуальною через те що, вони можуть створити та пропонувати глядачам унікальний стиль гри команди. Окрім цього Динамо має потужний бренд, що дозволяє вболівальникам та глядачам отримати ефект причетності до великого клубу та його історії.

Для досягнення успіху при застосуванні цієї стратегії футбольному клубу потрібно чітко визначитися з напрямком, у якому він буде розвивати стиль своєї гри та визначитися з конкретною цільовою аудиторією вболівальників, на яку буде спрямована його комерційна та маркетингова діяльність.

Переваги від використання цієї стратегії: збільшення кількості вболівальників та збільшення доходів клубу.

Недоліки: витрати на залучення нового тренерського штабу задля проектування нового ігрового стилю команди. Залучення якісних маркетологів та піарників задля розробки нової маркетингової політики та її реалізації.

Наступною стратегією, яка може бути впроваджена в діяльність футбольного клубу може бути стратегія фокусування, вона має бути спрямована на фокусування зусиль організації на якомусь сегменті ринку, типі споживачів або типі послуг, що надаються. У контексті футбольного клубу «Динамо» Київ ця стратегія може бути застосована наступними шляхами:

- фокусування на молодих гравцях: це допоможе футбольному клубу правильно направляти свої ресурси на розвиток молодих гравців, що допоможе у їхній підготовці для основної команди та на продаж у інші чемпіонати;
- фокусування на типі споживачів: фокусування на певному типі споживачів та розробці особливої пропозиції для них;

На даний момент попит на українських гравців за кордоном зростає, тому «Динамо» може зайти у цю нішу, як новий великий постачальник та отримувати дивіденди у майбутньому. Дивіденди від кількості проданих гравців можуть бути, як матеріальними так і іміджевими.

Недоліком є те, що вибір такої стратегії принесе дивіденди не одразу, а протягом тривалого часу, що в свою чергу потребуватиме нових інвестицій або інших грошових вливань у клуб.

Фокусування на певному типі споживачів та розробка для них унікальних пропозицій не принесе футбольному клубу додаткового прибутку проте покращить імідж та потенційно може збільшити кількість вболівальників, які будуть входити у цю та інші групи.

Однак варто зазначити, що стратегія фокусування також має свої обмеження. Зосередженість на одному сегменті ринку може виглядати як ризик, оскільки ФСО стає залежною від цього сегменту і вразливою до змін у ньому. Також не завжди гарантовано, що ця стратегія призведе до успіху, оскільки вона вимагає дуже точного вибору цільового сегменту і здійснення ретельних досліджень ринку.

Ще одна стратегія – стратегія інновацій, базується на постійному вдосконаленні і впровадженні нововведень у продукти, послуги, технології,

процеси або модель бізнесу. Футбольний клуб «Динамо» може впровадити цю стратегію та реалізовувати її за декількома напрямками. Постійне впровадження сучасних технологій у тренувальний процес є обов'язковим при реалізації цієї стратегії. Окрім цього потрібно впроваджувати новітні методики у тренувальний та процес відновлення, наприклад, медико-технічні засоби та залучення медичних спеціалістів для відновлення.

Перший напрямком, по якому може піти «Динамо», це інноваційний підхід у підготовці гравців. Це може бути, наприклад, відкриття нового ринку купівлі або збуту гравців або новітня методика підготовки в академії. Другий напрямок – партнерство з відомим брендом. У наш час це відома практика, якийсь відомий бренд інвестує у футбольний клуб, змінює його назву та промотує його у власних інтересах. Така співпраця може бути прибутковою, що дозволить підняти рівень забезпечення та управління клубом, окрім цього підніме його впізнаваність та інтерес до нього з боку нових вболівальників.

Для реалізації цією стратегії важливо мати в команді кваліфікованих працівників, які спроможні генерувати і реалізовувати інноваційні ідеї.

Впровадження стратегії «лідерство за якістю» буде комплексним рішенням, яке буде направлене на удосконалення послуги, що надає ФК «Динамо» Київ, а саме покращення спортивних результатів команди. Ця стратегія у випадку «Динамо» може включати у себе механізми та дії з попередніх стратегій, якщо це призведе до збільшення рівня якості надаваних послуг.

ФК «Динамо» Київ також може застосовувати різні інструменти для досягнення конкурентних переваг та при впровадженні нових стратегій розвитку. Ось деякі з них:

Якість продуктів та послуг, постійне вдосконалення послуг та продуктів та забезпечення високої кваліфікації персоналу та співробітників може залучити і утримати більше клієнтів.

Забезпечення безпеки клієнтів і персоналу, а також високого стандарту медичної допомоги може позитивно вплинути на репутацію організації.

Різноманітність та багатогранність послуг із спорту та фізичної активності може привернути більше різних цільових аудиторій. Впровадження окрім основних послуг додаткові, супутні та інноваційні.

Розробка та впровадження маркетингової стратегії та реклама можуть допомогти залучити увагу і збільшити впізнаваність вашої організації.

Застосування передових технологій та інновацій в тренувальних програмах або обладнанні або виробничому процесі може підвищити ефективність та привабливість організації.

Кваліфікований тренерський склад і професійна команда можуть забезпечити високу якість надання послуг та обслуговування клієнтів. Окрім цього потрібно залучати якісних кадрів до управління організацією.

Партнерство зі спонсорами та залучення фінансової підтримки можуть допомогти покращити інфраструктуру та розширити можливості вашої організації.

Збільшення лояльності клієнтів, наприклад, впровадження програм лояльності та робота над збереженням клієнтів можуть сприяти подовженню відносин з ними та створенню стійкої клієнтської бази.

Розвиток унікального і захопливого іміджу та образу вашої організації може зробити її привабливішою для клієнтів та спонсорів.

Активна участь у спортивних та благодійних ініціативах може сприяти створенню позитивного образу у суспільстві та відзначенню вашої організації.

Кожна фізкультурно-спортивна організація повинна аналізувати своє специфічне оточення та ресурси, щоб визначити найкращі інструменти для досягнення конкурентних переваг. Зазвичай комбінування різних стратегій і інструментів може бути найбільш ефективним підходом.

Окрім усього цього ФК «Динамо» повинно постійно аналізувати конкурентів, відслідковувати їхній розвиток, посилювати свої конкурентні переваги та невілювати переваги конкурентів. Аналіз конкурентної ситуації та визначення конкурентного положення організації - це важлива частина стратегічного управління, яка допоможе ФК «Динамо» Київ зрозуміти, як він

стоїть на ринку і які чинники впливають на його успішність. Два універсальних методи - модель П'ять сил Майкла Портера і аналіз затрат конкурентів, є інструментами для проведення такого аналізу.

Модель П'ять сил Майкла Портера допомагає визначити, наскільки конкурентне оточення компанії, і включає наступні аспекти:

Конкуренція в галузі. Ця сила оцінює, наскільки інтенсивна конкуренція в галузі, включаючи кількість і силу конкурентів.

Загроза нових учасників, визначається, наскільки легко для нових компаній увійти на ринок і конкурувати з існуючими учасниками.

Влада покупців, визначається, наскільки покупці мають вплив на ціни та умови угод через свою вибірковою владу.

Влада постачальників, оцінює, наскільки сильно постачальники можуть впливати на ціни та якість постачання сировини або товарів.

Загроза заміщення товару чи послуги, визначається, наскільки ймовірно виникнення загрози з боку альтернативних продуктів або послуг, які можуть задовольнити потреби клієнтів.

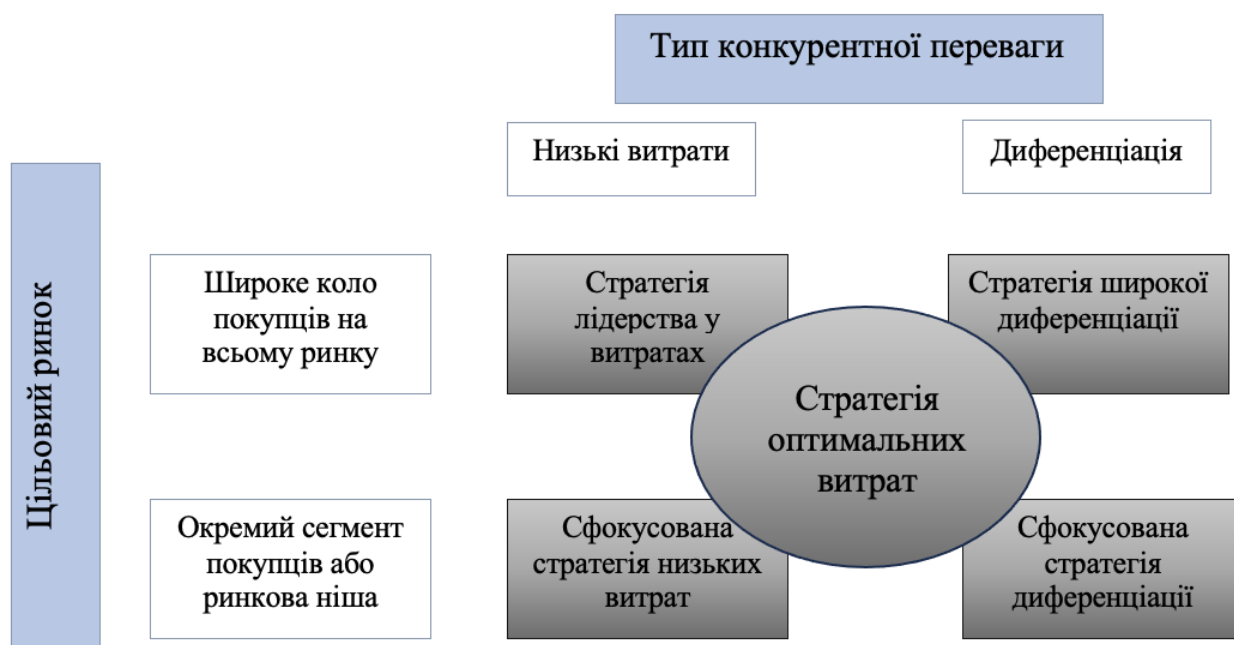


Рис. 4.1. П'ять основних конкурентних стратегій за М. Портером

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Аналіз затрат конкурентів полягає в оцінці того, наскільки ефективно конкуренти управляють своїми витратами і ресурсами в порівнянні з вашою компанією. Він допомагає виявити можливості для підвищення власної конкурентоспроможності.

Застосування цих методів дозволить ФК «Динамо» Київ отримати глибше розуміння конкурентної ситуації і розробити ефективну стратегію, яка допоможе досягти конкурентних переваг на ринку.

Виходячи з перелічених у теоретичному розділі кваліфікаційної роботи стратегій та інструментів досягнення конкурентних переваг можна буде запропонувати для ФК «Динамо» Київ наступні кроки. Звісно, використання якоїсь конкретної стратегії для ФК «Динамо» Київ буде не ефективне, враховуючи особливості ринку, на якому існує організація. Проте можна використовувати інструменти з різних стратегій для досягнення найкращого можливого результату.

Вибір стратегії для футбольного клубу «Динамо» Київ залежить від багатьох факторів, включаючи ресурси, конкурентну обстановку, клубну культуру, поточну кон'юнктуру в країні та на ринку і багато інших. Ґрунтуючись на результатах проведеного стратегічного аналізу ФК «Динамо» Київ, який дозволив виявити основні проблеми (відсутність якісної стабільності у спортивних результатах, не прибутковість підприємства, велика кількість конкурентів;), загрози (застарілий погляд на управління клубом, відсутність альтернативного шляху розвитку клубу), переваги (потужний бренд клубу, кваліфіковані тренери та гравці, фінансова стабільність, велика кількість спонсорів та якісна інфраструктура) я пропоную альтернативну комбіновану стратегію (рисунок 4.2.) та ряд дій, які будуть спрямовані на збільшення прибутків клубу та досягнення найбільшої кількості конкурентних переваг:

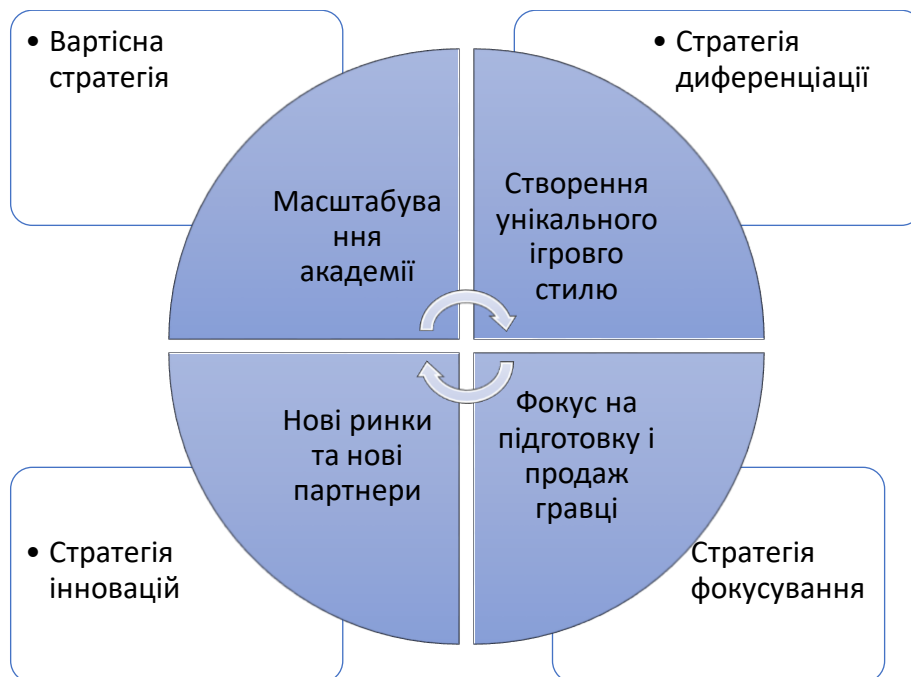


Рис.4.2 Альтернативна комбінована стратегія для ФК «Динамо» Київ

Джерело: розроблено автором.

Спираючись на стратегію диференціації «Динамо» може намагатися виділитися серед інших клубів, пропонуючи унікальні спортивні досягнення, командний стиль гри або захопливий футбол, який приваблює фанатів і спонсорів. Також, важливо вдосконалити молодіжну академію для розвитку та приведення молодих талантів. Для цього потрібно буде запросити нового тренера з новими ідеями і зі своїм штабом, дати йому повний кредит довіри та допомагати вибудовувати стиль команди. Наступним кроком стане реформування академії під потреби та бачення нового тренерського штабу.

Стратегія інновацій може запропонувати вкладення в дослідження та розвиток. Це може допомогти у покращенні тренувальних методів, аналізу даних та технологій для підвищення ефективності та розвитку гравців. Потрібно буде повністю оновити усе обладнання на базах клубу, можливо збудувати нову інфраструктуру та запросити нових спеціалістів. Окрім цього інноваційні технології можна впроваджувати у взаємодію із споживачами послуг та товарів, наприклад, альтернативні трансляції під час війни або створення мобільних додатків, різноманітних каналів комунікації зі споживачем. І головним кроком буде пошук нових партнерів та спонсорів та вихід на нові ринки. Для цього

потрібно буде найняти кваліфікований менеджмент, який має контакт та посередників у Європі, США за для того, щоб презентувати бренд «Динамо» Київ іноземним інвесторам та пропонувати їм різні механізми співпраці. Паралельно з цим потрібно активно продавати своїх виконавці у різні клуби Європи, тим самим створюючи собі реноме провідного постачальника українських талантів.

Вартісна стратегія, в свою чергу може рекомендувати «Динамо» зосередити увагу на ефективному управлінні витратами та оптимізації інфраструктури, щоб знизити витрати на футболістів, стадіони та тренування. Це дозволить клубу вести здорову фінансову політику. Паралельним напрямком реалізації цієї стратегія буде масштабування власної молодіжної академії. Формування нових додаткових команд усіх вікових категорій та набір нових тренерів та персоналу.

Зі стратегії фокусування можна використовувати спеціалізацію на конкретному типі гравців, стилю гри або частині ринку, наприклад, розвиток іноземних талантів або молодіжний футбол. Це буде особливо актуально в нинішніх умовах і при наявних ресурсах футбольного клубу. Фокусування на молодих гравцях може принести великі дивіденди у майбутньому.

«Динамо» може покращувати співпрацю та партнерство. Встановити партнерства з іншими клубами або футбольними організаціями для обміну знаннями, досвідом і ресурсами. Таким чином можна реалізувати єдиний пул, з такою ініціативою давно виступає «Українська Асоціація Футболу» та «Українська Прем'єр Ліга». Впровадження такого кроку може покращити мікроклімат у Лізі та збільшити загальну аудиторію матчів футбольного клубу.

Окрім цього потрібно зміцнювати бренд та сприяти розширенню фан-бази. Інвестиції в маркетинг та залучення фанатів можуть збільшити прибуток клубу та зробити його бренд ще більш впізнаваним.

Обираючи стратегію, «Динамо» Київ повинно чітко визначити свою мету, ресурси, ринкову ситуацію та враховувати унікальні особливості клубу. Крім

того, важливо враховувати, що стратегії можуть поєднуватися або змінюватися з часом в залежності від обставин і досягнутих результатів.

Висновки до розділу 4

У цьому розділі ми визначалися з основними можливими стратегіями розвитку для ФК «Динамо» Київ. Розглянули переваги та недоліки кожної із них окремо. Після чого дійшли висновку, що якусь конкретну стратегію неможливо застосувати для обраного підприємства по різних причинах: не підходить ніша, товар або послуга, не підходяща кон'юнктура. Було висунуто припущення, що оптимальним вибором буде комбінування певних елементів з деяких стратегій, що дозволить максимально ефективно реалізувати їх на практиці та за урахуванням сучасних можливостей клубу, кон'юнктури та специфіки ринку на якому працює ФК «Динамо» Київ.

Таким чином було запропонована альтернативна комбінована стратегія досягнення конкурентних переваг для ФК «Динамо» Київ. Вона має включати елементи основних чотирьох стратегій досягнення конкурентних переваг: вартісної, диференціації, інновацій та фокусування.

Індивідуалізацію та унікалізацію ігрового стилю команди задля залучення нових спонсорів та фанатів, відповідно до стратегії диференціації.

Оптимізувати управління витратами та оптимізувати використання інфраструктури, та перенаправлення ресурсів на масштабування молодіжної академії відповідно до вартісної стратегії.

Зі стратегії фокусування можна використовувати спеціалізацію на конкретному типі гравців, стилю гри або частині ринку, наприклад, розвиток іноземних талантів або молодіжний футбол.

Окрім цього потрібно використати певні елементи стратегії інновації, що у практичному вираженні будуть пов'язані із виходом на нові ринки та залучення нових партнерів та спонсорів.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Покращення стратегії конкурентних переваг для футбольного клубу «Динамо» Київ є важливим завданням для підвищення його ефективності та привабливості для гравців, вболівальників і спонсорів. Ось деякі практичні рекомендації, які можуть допомогти в цьому процесі:

1. Активна робота над футбольною академією:
 - забезпечити якісне навчання та розвиток молодих гравців;
 - вдосконалення інфраструктури та тренерського штабу.
2. Розробка програми залучення молодих талантів:
 - активно співпрацювати з молодими гравцями та їхніми родинами;
 - сприяти розвитку дітей від молодших вікових груп.
3. Систематична аналітика конкурентів:
 - Слідкувати за стратегіями і досягненнями інших клубів;
 - аналізувати сильні та слабкі сторони конкурентів для планування власної стратегії.
4. Підвищення якості інфраструктури:
 - модернізація стадіону та тренувальних майданчиків;
 - забезпечення комфортних умов для гравців, тренерів і вболівальників.
5. Розвиток маркетингу та бренду:
 - сприяти популяризації клубу в Україні та за її межами;
 - встановлення партнерства і спонсорських угод.
6. Сприяння розвитку молодих футболістів:
 - збереження та розвиток власних талантів;
 - залучення та сприяння розвитку молодих українських гравців.
7. Підвищення професіоналізму управління:
 - розвиток сучасної системи управління клубом;
 - залучення компетентних керівників та фахівців.
8. Робота з вболівальниками:
 - сприяти залученню та утриманню вболівальників;

- забезпечити комунікацію та взаємодію з фанами.

9. Збереження та розвиток ідентичності клубу:

- зберегти історичну спадщину та цінності клубу;
- підтримувати традиції та клубну культуру.

10. Сприяння здоровому способу життя та соціальним ініціативам:

- пропаганда спорту та здорового способу життя серед українського населення;
- участь у благодійних та соціальних програмах.

Ці рекомендації можуть допомогти клубу «Динамо Київ» покращити свою стратегію конкурентних переваг та зміцнити свою позицію на футбольній арені.

ВИСНОВКИ

В результаті аналізу літературних джерел, було проаналізовано теоретичні аспекти конкурентних переваг, стратегії її досягнення та стратегії розвитку підприємства. Конкурентна перевага фізкультурно-спортивної організації (ФСО) - це унікальні характеристики, ресурси або особливості, які дозволяють їй вирізнятися та стати успішною в контексті ринку фізичної активності та спорту. Впровадження ефективної конкурентної стратегії та досягнення конкурентних переваг є обов'язковою потребою для всіх підприємств і володіє значущою практичною вартістю. Проте, слід визнати, що вибір найоптимальнішої конкурентної стратегії серед усіх можливих може бути вкрай складним завданням, що вимагатиме урахування всіх ключових аспектів. Відтак, наступним кроком у дослідженні повинна бути розробка та визначення ефективної конкурентної стратегії, яка б враховувала різноманітні фактори, забезпечувала можливість проведення об'єктивної якісної та кількісної оцінки стратегічних альтернатив і включала в себе найкращий набір інструментів. Цей підхід дозволить сформулювати дійсно конкурентоздатну стратегію для підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

Після чого ми ознайомилися з об'єктом нашого дослідження – ФК «Динамо» Київ та провели анкетування. Загалом опираючись на проведене анкетування можна зробити висновок, що поточні управлінці «Динамо» мають застарілий погляд на управління клубом та не можуть запропонувати альтернативний шлях розвитку клубу. Після чого були визначені його конкурентні переваги, у порівнянні із прямими конкурентами по Чемпіонату України з футболу. А саме: не зважаючи на зменшення кількості прибутків та відтоку легіонерів «Динамо» має якісний підбір гравців та тренерів, велику і сучасну інфраструктуру, відомий і потужний бренд, фінансову забезпеченість клубу, власну футбольну академію для підготовки молодих футболістів.

Після чого ми перейшли до стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Були визначені основні конкуренти, партнери, спонсори, клієнти та інші контрагенти. Визначили усі фактори, що

входять у середовище не прямого впливу на підприємство. Провели PESTLE аналіз та SWOT-аналіз, побудували матрицю SWOT-аналізу, визначилися із внутрішніми факторами підприємства. У якості результатів визначили сильні фактори ФСО: потужний бренд клубу, кваліфіковані тренери та гравці, фінансова стабільність, велика кількість спонсорів та якісна інфраструктура для тренувального та змагального процесів. Слабкі фактори: застарілий погляд на управління з боку керівників та топ менеджерів, відсутність якісної стабільності у спортивних результатах, не прибутковість підприємства, велика кількість конкурентів та великий потенціал для покращення та оновлення;

Окрім цього була визначена ієрархія компетенцій ФСО та проведений стратегічний аналіз активів. Також у цьому розділі був проведений бенчмаркінг аналіз ФК «Динамо» Київ та його конкурентів, в якому ми порівняли наявні конкурентні переваги клубів та визначили, діяльність в яких напрямках слід покращувати. На основі проведеного бенчмаркінгу визначили, що ФК «Динамо» Київ має суттєві конкурентні переваги перед більшістю прямих конкурентів, окрім ФК «Шахтар» Донецьк. Також можемо відзначити, що основним напрямком формування конкурентної стратегії підприємства ФК «Динамо» Київ для досягнення максимальної кількості конкурентних переваг повинна стати посилення наявних конкурентних переваг та покращення таких напрямків як, виступи в Європейських турнірах та кількість продажів гравців.

В результаті чого ми визначили, що ФК «Динамо» Київ займає одну з лідируючих позицій на своєму ринку, проте має потенціал для покращення та розвитку.

У подальшому ми визначалися з основними можливими стратегіями розвитку для ФК «Динамо» Київ. Розглянули переваги та недоліки кожної із них окремо. Після чого дійшли висновку, що якусь конкретну стратегію неможливо застосувати для обраного підприємства по різних причинах: не підходить ніша, товар або послуга, не підходяща кон'юнктура. Було висунуто припущення, що оптимальним вибором буде комбінування певних елементів з деяких стратегій, що дозволить максимально ефективно реалізувати їх на практиці та за

урахуванням сучасних можливостей клубу, кон'юнктури та специфіки ринку на якому працює ФК «Динамо» Київ.

Таким чином було запропонована альтернативна комбінована стратегії досягнення конкурентних переваг для ФК «Динамо» Київ. Вона має включати елементи основних чотирьох стратегій досягнення конкурентних переваг: вартісної, диференціації, інновацій та фокусування.

Індивідуалізацію та унікалізацію ігрового стилю команди задля залучення нових спонсорів та фанатів, відповідно до стратегії диференціації.

Оптимізувати управління витратами та оптимізувати використання інфраструктури, та перенаправлення ресурсів на масштабування молодіжної академії відповідно до вартісної стратегії.

Зі стратегії фокусування можна використовувати спеціалізацію на конкретному типі гравців, стилю гри або частині ринку, наприклад, розвиток іноземних талантів або молодіжний футбол.

Окрім цього потрібно використати певні елементи стратегії інновації, що у практичному вираженні будуть пов'язані із виходом на нові ринки та залучення нових партнерів та спонсорів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2009. 448 с.
2. Берницька Д. І. Розвиток конкурентних переваг підприємства з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища / Д. І. Берницька Матеріали ХІХ міжнародно практичної конференції Теорія і практика сучасної економіки Черкаси ЧДТУ 2018 с.22-25 <https://chdtu.edu.ua/feu/keu/conferences/item/11254-materialy-khikh-mizhnarodnoyi-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi-teoriya-i-praktyka-suchasnoyi-ekonomiky-2018>
3. Бескорса О.А. Сутність забезпечення конкурентними перевагами підприємства URL: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/325/3/beskorsa.pdf> (дата звернення: 10. 08. 2017)
4. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 41–42.
5. Василенко В.О. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ 2003
6. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр Навчальної літератури, 2011. 400 с.
7. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
8. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю.О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 60-66.
9. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування та планування Київ: ЦУЛ, 2003.

10. Глівенко С.В., Соколов М.О., Теліженко О.М. Економічне прогнозування. Суми: ТОВ "ВТД "Університетська книга", 2001.
11. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. Вісник Української академії банківської справи. 2016. №2. С. 3–10.
12. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
13. Дмитро Ватрас. «В Україні залишилось 28 легіонерів». Електронний ресурс. Режим доступу : <https://ua.tribuna.com/uk/blogs/vatras/3061355/#>
14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 384 с.
15. Закон України про правовий режим воєнного стану. Електронний ресурс. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
16. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України – 2004 – № 8. –
17. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 384 с.
18. Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Касич А.О., Глущенко Д.О. // Економіка та держава. – 2016. – № 11. – С. 65-70.
19. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79-85.
20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. Посіб / Г.І. Кіндрицька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
21. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

22. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: монографія / [Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова]. – Х.: ВД «ІЖЕК», 2008. – 352 с.
23. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. С. О. Г. Янкового – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
24. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Я.А. Жаліло та ін. Київ : НІСД, 2010. 388 с.
25. Маркетингові стратегії розвитку та конкурентоспроможності соціально економічних систем в умовах глобалізації: монографія / за ред. І.В. Тараненко. – Дніпропетровськ: Видво ДУЕП, 2010. – 304 с.
26. Нижник А. Ю. Шляхи досягнення конкурентних переваг підприємств за сучасних умов поглиблення конкуренції / А. Ю. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 2(1). - С. 21-23. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2(1)_6).
27. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. — 539 с.
28. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
29. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства : стратегічний аспект / О.П. Пащенко // Вісник ЖДТУ - №3,2015,- С. 94-100
30. Полтавская Є.О. Конкуренція і конкурентні переваги // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2002. Вип. 141. С. 41–44.
31. Портер М. Міжнародна конкуренція [Електронний ресурс] / М. Портер. – М.: Міжнародні відносини, 1993.

32. Портер Майкл Є. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів: пер. з англ. / Майкл Э. Портер. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 454 с.
33. Потенціал підприємства: формування та оцінка О.К. Добикіна та ін. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
34. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник Ю видання 2ге, доповнене. Львів: 2003. – 272с.
35. Соціально-економічне становище України Електронний ресурс. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
36. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 - 384 ст.
37. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
38. Українська Прем'єр Ліга, статистика Електронний ресурс. Режим доступу : <https://upl.ua/ua/statistics>
39. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. 2011. №6. С. 68–71.
40. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.
41. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / Н.А. Хрущ,
42. Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority.– «Journal of Marketing», April, 1988. – p.12.
43. "Valuation. The Value of Companies: Measuring & Managing" by Tom Copeland, Tim Koller, Jack Murrin, 2005 – p 576.

44. Law: The Hidden Competitive Advantage. Michigan Ross. 2011. February, 14. URL: <https://michiganross.umich.edu/rtia-articles/law-hidden-competitive-advantage> (дата звернення: 14.05.2022).
45. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105. URL: <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267168007/html/> (дата звернення: 14.05.2022).
46. Organization development and transformation managing effective change / Organization for economic cooperation and development. – Paris: OECD Publishing, 2008. – 195 p.
47. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of corporation // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – №3 (May-June). – P. 79–91.
48. Hamel G., Prahalad C. K., Thomas H., O’Neal D. E. (1999). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley, 1999. 416 p.
49. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. // *Journal of Marketing*. 1988. – April. vol. 52, pp. 65-72.
50. Wernerfelt B. A Resource-based view of the firm / B. A. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*, – 1984. - Vol. 5, No. 2. – P. 171-180.
51. Seidel G., Haapio H. *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Aldershot : Gower Publishing, Ltd, 2011. 192 p.
52. *Strategic Management: Concepts and Cases* Arthur A. Thompson, Alonso J. Srtickland , McGraw-Hill/Irwin, 2003 – p 450
53. Schwab K. *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Klaus Schwab, World Economic Forum. – Geneva, Switzerland, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
54. Swenson S. What Is Competitive Advantage? January 4, 2022. URL: <https://www.fool.com/investing/how-to-invest/stocks/competitive-advantage/> (дата звернення: 14.05.2022).

Додаток А

АНКЕТА

З метою визначення наявності та особливості конкурентних переваг ФК «Динамо» Київ. Просимо Вас відповісти максимально об'єктивно на поставлені питання, оскільки вони дозволять нам вирішити ряд дослідницьких завдань.

ПИТАННЯ ДЛЯ АНКЕТУВАННЯ

1. Чи знайомі ви з поняттям «Конкурентна перевага»?

ТАК, сформулюйте ваше розуміння _____

НІ

2. Чи вважаєте Ви, що кожна організація може мати конкурентні переваги?

ТАК

НІ

3. Чи вважаєте Ви, що ФК «Динамо» Київ має конкурентні переваги?

ТАК

НІ

4. Чи знайомі ви з поняттям «Стратегія розвитку підприємства»?

ТАК, сформулюйте ваше розуміння _____

НІ

5. Чи є у ФК «Динамо» Київ стратегія розвитку, та якщо є, чи можете ви її описати?

ТАК, НЕ МОЖУ ОПИСАТИ

НІ

ТАК, _____

6. Розставте проблеми стратегічного планування у вітчизняних клубів від найменш до найбільш значущої за впливом на їхню діяльність?

○ Некваліфіковані кадри;

- Обмежені бюджети клубів;
- Загальна ситуація в країні;
- Застаріла інфраструктура;
- Застаріла система менеджменту клубів;
- Відсутність культури стратегічного мислення;

7. Як Ви вважаєте, залучення нових спонсорів/інвесторів покращить діяльність ФК «Динамо» Київ та спонукатиме на покращення стратегічного планування?

- ТАК
- НІ

8. Як Ви вважаєте, залучення нових кваліфікованих менеджерів дозволить посилити конкурентні переваги ФК «Динамо» Київ?

- ТАК
- НІ

9. Чи впливає політична та економічна ситуації на діяльність ФК «Динамо» Київ. Та чи потрібно у цій ситуації посилювати конкурентні переваги та будувати стратегії діяльності?

- ВПЛИВАЄ, ПОТРІБНО
- ВПЛИВАЄ, НЕ ПОТРІБНО
- НЕ ВПЛИВАЄ, ПОТРІБНО
- НЕ ВПЛИВАЄ, НЕ ПОТРІБНО

10. Як Ви вважаєте, обрана стратегія розвитку підприємства оптимальна на даний момент для ФК «Динамо» Київ, якщо ні, то опишіть щоб ви змінили?

- ТАК
- НІ, НЕ МАЮ ПРОПОЗИЦІЙ
- НІ, _____

11. Які базові конкурентні переваги, на Вашу думку, існують у ФК «Динамо» Київ ?

- _____

НЕ МОЖУ НАЗВАТИ;

12. Які стратегії розвитку підприємства у професійному спорті Ви знаєте?

13. Які конкурентні переваги ФК «Динамо» Київ ви можете назвати?

14. Яка стратегія розвитку підприємства у професійному спорті підійшла би для ФК «Динамо найбільше?

ЗАХИСНА СТРАТЕГІЯ

ПАСИВНО-НАСТУПАЛЬНА СТРАТЕГІЯ

СТРАТЕГІЯ РИНКОВОЇ НІШИ

АКТИВНО-НАСТУПАЛЬНА СТРАТЕГІЯ

ІНШИЙ ВАРІАНТ, (чому) _____

15. Вкажіть Ваш вік.

16. Вкажіть вашу посаду.

17. Вкажіть термін вашої роботи в ФК «Динамо» Київ.

Дякую за Вашу увагу!

Додаток Б

**ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ СОЦІОЛОГІЧНОГО
ДОСЛІДЖЕННЯ (АНКЕТУВАННЯ)**

№	Питання	Варіанти відповіді	Кіл-ть (чол.)	Кіл-ть (%)
1.	Чи знайомі ви з поняттям «Конкурентна перевага»?	ТАК, сформулюйте ваше розуміння _____	5	100%
		НІ	0	0%
2.	Чи вважаєте Ви, що кожна організація може мати конкурентні переваги?	ТАК	3	60%
		НІ	2	40%
3.	Чи вважаєте Ви, що ФК «Динамо» Київ має конкурентні переваги?	ТАК	5	100%
		НІ	0	0%
4.	Чи знайомі ви з поняттям «Стратегія розвитку підприємства»?	ТАК, сформулюйте ваше розуміння _____	5	100%
		НІ	0	0%
5.	Чи є у ФК «Динамо» Київ стратегія розвитку, та якщо є, чи можете ви її описати?	ТАК, НЕ МОЖУ ОПИСАТИ	4	80%
		НІ	0	0%
		ТАК, _____	1	20%

6.	Розставте проблеми стратегічного планування у вітчизняних клубів від найменш до найбільш значущої за впливом на їхню діяльність?	_____	----	----
7.	Як Ви вважаєте, залучення нових спонсорів/інвесторів покращить діяльність	ТАК	5	100%
	ФК «Динамо» Київ та спонукатиме на покращення стратегічного планування?	НІ	0	0%
8.	Як Ви вважаєте, залучення нових кваліфікованих менеджерів	ТАК	3	60%
	дозволить посилити конкурентні переваги ФК «Динамо» Київ?	НІ	2	40%
9.	Чи впливає політична та економічна ситуації на діяльність	ВПЛИВАЄ, ПОТРІБНО	3	60%
	ФК «Динамо» Київ.	ВПЛИВАЄ, НЕ ПОТРІБНО	2	40%
	Та чи потрібно у цій ситуації посилювати	НЕ ВПЛИВАЄ, ПОТРІБНО	0	0%

	конкурентні переваги та будувати стратегії діяльності?	НЕ ВПЛИВАЄ, НЕ ПОТРІБНО	0	0%
10.	Як Ви вважаєте, обрана стратегія розвитку підприємства оптимальна на даний момент для ФК «Динамо» Київ, якщо ні, то опишіть щоб ви змінили?	ТАК	0	0%
		НІ, НЕ МАЮ ПРОПОЗИЦІЙ	5	100%
		НІ, _____	0	0%
11.	Які базові конкурентні переваги, на Вашу думку, існують у ФК «Динамо» Київ ?	_____	5	100%
		НЕ МОЖУ НАЗВАТИ	0	0%
12.	Які стратегії розвитку підприємства у професійному спорті Ви знаєте?	_____	----	----
13.	Які конкурентні переваги ФК «Динамо» Київ ви можете назвати?	_____	----	----
14.	Яка стратегія розвитку підприємства у	ЗАХИСНА СТРАТЕГІЯ	1	20%
		ПАСИВНО-НАСТУПАЛЬНА СТРАТЕГІЯ	1	20%

	професійному спорті підійшла би для ФК «Динамо найбільше?»	СТРАТЕГІЯ РИНКОВОЇ ТИШ	3	60%
		АКТИВНО- НАСТУПАЛЬНА СТРАТЕГІЯ	0	0%
		ІНШИЙ ВАРІАНТ, _____	0	0%
15.	Вкажіть Ваш вік.	_____	5	55-65р.
16.	Вкажіть вашу посаду.	_____	5	Спортивний директор. Генеральний директор
17.	Вкажіть термін вашої роботи в ФК «Динамо» Київ.	_____	5	10-15р.