

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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

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

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Вермінчука Владислава Романовича

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

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

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

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

---

(підпис)

**Київ – 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність та роль маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації .....	6
1.2. Підходи до формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.....	11
1.3. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації .....	19
Висновки до розділу 1.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....</b>	<b>27</b>
2.1. Методи дослідження .....	27
2.2. Організація дослідження .....	28
<b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>29</b>
3.1. Аналіз конкурентного середовища господарської діяльності спортивного клубу «iGym».....	29
3.2. Оцінка факторів, які впливають на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym».....	37
3.3. Оцінка конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym».	53
Висновки до розділу 3.....	58
<b>РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГОВІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>60</b>
4.1. Розробка маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym».....	60
Висновки до розділу 4.....	72
<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....</b>	<b>73</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>79</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>85</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Для забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації у загальній системі управління необхідні глибокі теоретичні дослідження, які системно охоплювали питання його розвитку з урахуванням цільових показників для забезпечення спроможності фізкультурно-спортивної організації впливати на ринкову ситуацію у власних цілях, виробляти послуги, відповідні умовам ринку з більш низькою витратомісткістю, своєчасно оновлювати послуги, наповнювати їх більшою споживчою цінністю, мати конкурентні переваги в формуванні та використанні ресурсного потенціалу тощо з метою ефективного впливу на кінцеві результати діяльності, що обумовлює необхідність розроблення маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності, яка є складовою частиною загальної стратегії розвитку фізкультурно-спортивної організації.

Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. Вітчизняні фізкультурно-спортивні організації знаходяться в безперервному пошуку способів протидії конкурентам і пристосуванні до умов зовнішнього середовища. При таких обставинах головним є вирішення питання щодо зменшення ризиків діяльності та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Проблематика формування маркетингової стратегії зумовлена складністю самої фізкультурно-спортивної організації як об'єкта управління, наявністю залежності конкурентоспроможності організації від умов зовнішнього середовища. Недостатня кількість теоретичних і практичних методик досягнення й підтримання позицій конкурентоспроможності обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності організацій розглянуті у працях

вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Ансофа, Г. Асселя, Л.В. Балабанової, І.О. Бланка, Н.О. Власової, І.З. Должанського, М.Г. Долинської, Т.О. Загорної, С.М. Клименко, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Л.О.Лігоненко, Т.С. Мельник, М. Портера, Г.Т. П'ятницької, І.В.Смоліна, О.М. Тищенко, А.А.Томпсона, О.М. Тридіда, Р.А. Фатхутдінова, та ін. Результати наукового пошуку вчених в означеній царині свідчать про актуальність дослідження маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, оскільки підходи до її формування удосконалюються на кожному етапі розвитку економіки.

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

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

У відповідності до визначеної мети у роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити сутність та роль маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації;
- охарактеризувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації;
- проаналізувати конкурентне середовище та оцінити фактори, що впливають на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym»;
- визначити основні маркетингові напрями забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та розробити

маркетингову стратегію забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym».

**Об'єктом дослідження** є процес формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

**Методи досліджень.** При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані такі *методи* як: індексний, графічного групування, поєднання методів експертних оцінок з кількісними методами, метод побудови багатокутників конкурентоспроможності, система збалансованих показників, окрім традиційного методу ранжування, застосовано методіку попарного порівняння оціночних показників.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні науково-методичних підходів до системного аналізу конкурентів фізкультурно-спортивної організації та методичних положень щодо розроблення маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації на базі впровадження збалансованої системи показників.

**Практична значущість** полягає у розробці маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» та визначенні відсотків премій за досягнення встановлених показників, які передбачені системою BSC для маркетингового підрозділу, що дозволить підвищити економічний ефект діяльності спортивного клубу загалом.

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

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність та роль маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації

В умовах сучасної економічної нестабільності, яка супроводжується глобальною фінансово-економічною кризою, пандемією COVID-19 відбулись суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав світу, у тому числі і України. Тому використання стратегічного підходу у підвищенні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій набуває особливого значення. Посилення конкуренції вимагає від фізкультурно-спортивних організацій підвищеної уваги до забезпечення високого рівня своєї конкурентоспроможності та урахування зовнішніх та внутрішніх ризиків.

За результатами дослідження Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді)», виконаному у серпні 2020 року, погляди молоді та думки експертів щодо оцінки зовнішніх ризиків майже співпадають. Найбільш значущими протягом 2020 та 2021 років зазначені ризики «Нової світової кризи», «Виникнення інших хвиль пандемії COVID-19 в світі», «Дефіцит зовнішнього фінансування» та «Вихід нерезидентів із ОВДП». Також однакова позиція молоді та експертів щодо негативного впливу та пролонгованої дії ризику «Посилення гібридних загроз національній безпеці України»[44]. Високі оцінки на 2020 рік отримали чотири внутрішні ризики, пов'язані з пандемією COVID-19: «Значне безробіття через повернення заробітчан, масове звільнення працівників»; «Масове банкрутство

підприємств середнього та малого бізнесу»; «Прискорення інфляційних процесів»; «Експоненціальне поширення COVID-19, не спроможність медичної системи зупинити пандемію в Україні». Разом з тим, так само більшість експертів вважають, що вплив пандемії COVID-19 на розвиток процесів автоматизації виробництва та впровадження цифрових технологій в Україні буде нерівномірним. За підсумками 2020-2021 років порівняно з 2019 роком темп росту цифровізації економіки матиме незначний зростання (від 1% до 5%). При цьому позитивні тенденції цифровізації переважатимуть у наступних галузях: а) за видами економічної діяльності: фінансова, страхова, роздрібна торгівля, охорона здоров'я; б) за масштабом бізнесу: у малому та середньому [44].

У відповідь на пандемію COVID-19 відбулись суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав світу, у тому числі і України. Так, було запроваджено надзвичайний стан в цілому в країнах або в окремих регіонах чи сферах; майже у всіх країнах запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи (карантинні зони, перевірка температури, скасування масових заходів, закриття навчальних та культурно-розважальних закладів); встановлено обмеження виїзду/в'їзду до країн та пересування всередині країн; посилено роль державного управління в надзвичайних умовах; встановлені обмеження трудової діяльності; введені нові дистанційні форми праці та освіти. Саме тому нові умови господарювання особливо гостро актуалізують проблеми, пов'язані із підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій та формуванням стратегій їхнього забезпечення, зокрема, використовуючи новітні маркетингові інструменти.

Дослідження зв'язку між рівнем впровадження маркетингу у діяльність фізкультурно-спортивної організації і її конкурентоспроможністю свідчить, що хоча між ними існує пряма залежність, низький рівень впровадження маркетингових заходів організаціями, які працюють в умовах нестабільної економіки, пояснюється неринковими бар'єрами входу та функціонування на ринку, внаслідок чого господарюючі суб'єкти не мають особливої потреби у

розвиненій маркетинговій діяльності та зосереджуються переважно на рекламуванні своєї продукції. При зміні ситуації на ринку, появі конкурентів з досвідом роботи, позиції даних фізкультурно-спортивних організацій дестабілізуються. З огляду на сучасні тенденції, виникає потреба в розширенні традиційної вітчизняної маркетингової практики просування послуг через посилення конкурентоспроможності організації. На організаційному рівні вплив маркетингу на конкурентоспроможність організацій визначається узгодженістю цілей і задач його підрозділів в межах обраної концепції, ефективності їх основної діяльності. З позицій маркетингу це [21]: налагодження довготривалих взаємовигідних партнерських відносин з усіма суб'єктами ринку для забезпечення максимальної споживчої цінності товару (послуг); розробка інструментарію інтегрованого маркетингу для оцінки ефективності маркетингової програми; побудова маркетингу відносин з організаціями-контрагентами; відповідність вимогам соціально відповідального маркетингу.

Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності передбачає використання інструментів маркетингу, способів їх поєднання та діючої маркетингової концепції з метою посилення конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації та її послуг.

Організації, які використовують маркетинг у своїй практичній діяльності, є краще організованими і більш конкурентоспроможними. Маркетинг базується на систематичному аналізі потреб ринку, який дає змогу організаціям розробити ефективні стратегії, спрямовані на конкретні сегменти споживачів, задовольнити їхні потреби і вимоги, що, в свою чергу, надає певні конкурентні переваги. Внаслідок використання такої стратегії і тактики підприємницької структури зазнають менших збитків від змін ринкової кон'юнктури та соціально-економічного середовища, в якому проходить їх діяльність [40, с. 49].

Підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається



практично постійно. Стратегії підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації мають формуватися у лоні клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємництва: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації та забезпечує його довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва фізкультурно-спортивна організація обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки.

Слід зазначити, що за останні декілька десятиліть науковцями та практиками розроблений вражаючий набір інструментів і моделей, який націлював організації на конкурентну боротьбу, серед яких найбільш визнаними та загальноживаними є три конкурентні стратегії, запропоновані Майклом Портером: низьких витрат, диференціації або фокусування. Однак, для того щоб вирватися з конкурентних баталій і розвинути успішний процвітаючий бізнес цих стратегій у сучасних умовах господарювання виявилось замало. Саме тому й постала об'єктивна необхідність у створенні методики виходу організацій з конкурентної боротьби для створення вільних ринкових ніш.

Передумови формування стратегій та їх змін пов'язані з періодами розвитку економічних відносин. Кожна фізкультурно-спортивна організація повинна постійно підтримувати на високому рівні свою конкурентоспроможність, щоб мати можливість, систематично аналізуючи макро- і мікроекономічну ситуацію на ринку, розширювати свої конкурентні позиції, що забезпечує тривале економічне зростання та її високий конкурентний статус.

Концепція розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності спирається на теорію стратегічного управління і відображає понятійний апарат стосовно визначення понять, які характеризують стратегію; склад і структуру об'єктів і суб'єктів; принципи побудови стратегії; ринкову позицію; конкурентних переваг; критерії прийняття рішень; досягнення стратегічних цілей.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер [53]. Зв'язок між загальними та загально конкурентними стратегіями прямий: обираючи загальну стратегію, організація визначає, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів.

Значна більшість фахівців погоджуються з тим, що майбутнє організації в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяються три рівні: головна (корпоративна) стратегія; стратегія бізнесу; функціональні стратегії. Система стратегій різного типу, яка формується та розробляється з урахуванням специфіки функціонування і розвитку організації, називається «стратегічним набором» (рис 1.1).

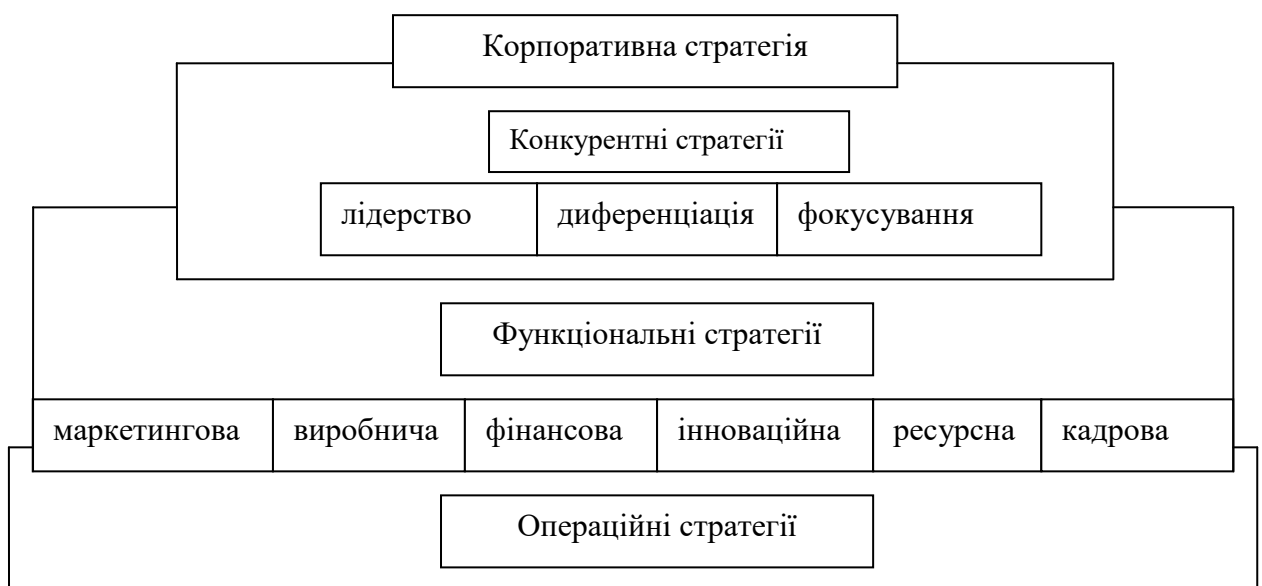


Рис. 1.1 Стратегічний набір організації [9]

Ієрархія стратегій обумовлена об'єктом, для якого вони розробляються: корпоративна стратегія розробляється для *всієї організації*; конкурентні стратегії розробляються за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності; функціональні стратегії - для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) організації; операційні стратегії розробляються для визначення принципів управління окремими процесами (наприклад, процесами транспортування, реклами та ін.).

Вибір конкурентної стратегії доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку організацій і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір [46, с. 118]. Водночас, сучасні умови господарювання вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій вимагають акцентування уваги на формуванні саме маркетингових стратегій як дієвого засобу забезпечення конкурентоспроможності.

## **1.2. Підходи до формування маркетингової стратегії забезпеченні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації**

У науковій літературі існують різні підходи до формування маркетингових стратегій, які, можна поділити на дві групи. Перша з них відображає традиційний підхід, який висвітлений в працях зарубіжних науковців, і насамперед Ж.Ж. Ламбена [26]. Відповідно до такого підходу основою маркетингової стратегії є вибір цільових сегментів, позиціонування товару та комплекс маркетингу "4р". Інший підхід, розглянутий в наукових дослідженнях Н. Куденко, виходить за межі комплексу маркетингу в формулюванні маркетингових стратегій, що трактуються значно ширше і за суттю, і за рівнями прийняття. Стверджується, що маркетингові стратегії приймаються на всіх рівнях управління, зокрема на найвищих [22, с. 118].

Формування маркетингових стратегій організації в підвищенні її конкурентоспроможності забезпечується на основі реалізації таких заходів [19, с. 58]: дослідження впливу чинників макро- і мікросередовища, а також проведення оцінки конкурентоспроможності конкурентів; формування конкурентних стратегій щодо використання їх у різних сегментах ринку; забезпечення єдності стратегічного розвитку організації, який забезпечує відповідність комплексу конкурентних стратегій місії організації та їх інтеграцію у базову корпоративну стратегію.

Маркетингова стратегія розглядається як система управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на організацію ефективного виробництва високоякісної продукції/послуг з метою забезпечення прибуткового господарювання та стійкого конкурентного стану на ринку. Успішне функціонування організацій обумовлює необхідність ведення їх постійної конкурентної боротьби та формування певних конкурентних переваг. Характер цих переваг залежить від ринкового середовища і потенційних можливостей організації [15, с. 87].

Вивчення теоретичних джерел із питань формування маркетингової стратегії довели, що в науковій літературі відсутня єдина логічна та структурована система завдань маркетингового управління. Відсутність чіткого модельного базису в науковій літературі ускладнює процес формування ефективної маркетингової стратегії для організацій сфери фізичної культури і спорту.

Модельна підтримка процесу формування маркетингової стратегії подана епізодично та стосується лише окремих елементів маркетингової стратегії. За цих умов заслуговує на увагу, запропонована Н.В. Кулешовою методика формування маркетингової стратегії організації (рис. 1.2) [23, с. 324].

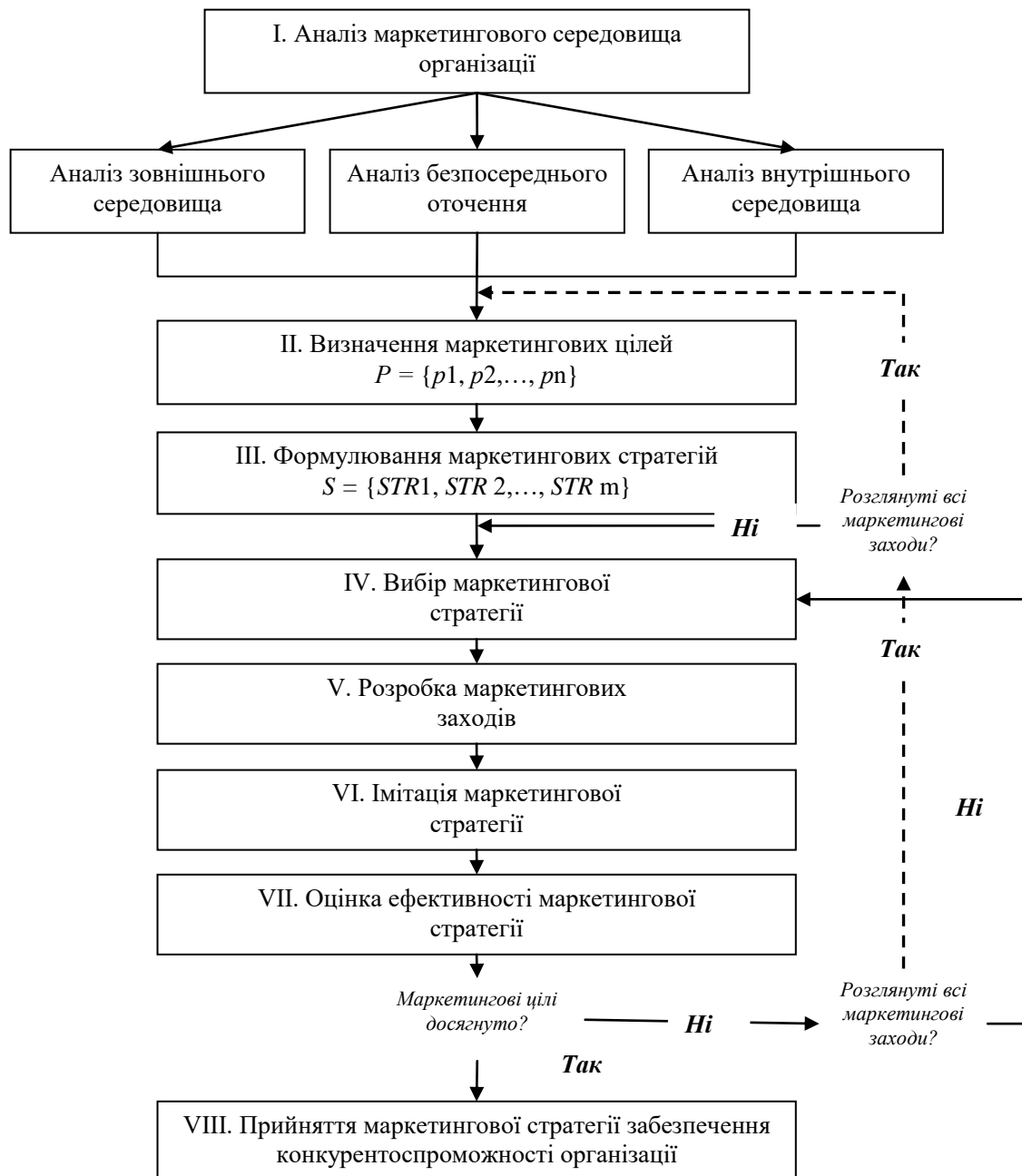


Рис. 1.2 Концептуальна модель формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації (доопрацьовано на основі [23])

Розроблена модель подана у вигляді взаємозв'язаних блоків, які характеризують стратегічні етапи формування маркетингової стратегії організації, а саме: аналіз стану маркетингового середовища; визначення маркетингових цілей; формулювання маркетингових стратегій; вибір маркетингової стратегії; розробка маркетингових заходів; імітація маркетингової стратегії, оцінка ефективності маркетингової стратегії;

прийняття маркетингової стратегії. Усі етапи концептуальної моделі логічні та послідовні, але для можливості їх коригування у разі неефективності маркетингової стратегії в моделі подано зворотній зв'язок, який забезпечує їй циклічний характер [31, с.194].

Практика стратегічного аналізу для формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації довела необхідність використовувати групування організацій для підвищення якості здобутих аналітичних даних. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Найчастіше аналіз конкурентів зводиться до традиційного їх ранжування за широтою асортименту, показниками якості, ціновими перевагами, системами просування та іншими зовнішніми перевагами. Обмежене коло досліджуваних питань видається неприпустимим у середовищі, яке надзвичайно динамічне і високоризикове. При цьому первинну інформацію отримують за допомогою таких методів, як спостереження, опитування та експерименти на основі вивчення доступних джерел інформації про конкурентів: маркетингові та консалтингові компанії, канали розподілу продукції, постачальники і споживачі конкурентів, рекламні агенції. Вторинна інформація про конкурентів охоплює попередньо опрацьовані дані і формується на основі аналізу звітів про господарську діяльність конкурентів, вивчення інформації друкованих видань, у т.ч. довідників про кон'юнктуру ринку, тощо. Отримання додаткової інформації про конкурентів часто потребує доступу до конфіденційних джерел, і вирішення проблеми можливе на основі впровадження в управлінську практику сучасних методів дослідження, у першу чергу – бенчмаркінгу.

Думки науковців стосовно підходів до дослідження конкурентів суттєво відрізняються. Так, Ж.-Ж. Ламбен пропонує при дослідженні конкурентних переваг визначати свої відмінності стосовно прямих конкурентів [25], Є.П. Голубков вважає за доцільне виділяти пріоритетних

конкурентів [7], а К. Омаї класифікує конкурентів за двома критеріями (споживачі і товари): прямі конкуренти (споживачі і товари подібні); опосередковані конкуренти (подібні споживачі і різні товари); товарні конкуренти (різні споживачі подібних товарів); неявні конкуренти (різні споживачі і різні товари). Балабанова Н.В., акцентуючи увагу на виділенні географічного ринку при дослідженні конкурентів, пропонує формувати їх список за такими критеріями [5-6]: найближчі конкуренти; найпотужніші конкуренти; організації, які займають значну сумарну частку на ринку; усі діючі конкуренти в географічних межах ринку; усі можливі конкуренти. Згадані науковці стверджують, що такий підхід дає змогу виявити реальних і потенційних конкурентів та формувати стратегічні конкурентні переваги, однак орієнтація на виділений географічний ринок обмежує потенціал дослідження і не враховує новітніх тенденцій розвитку конкурентних відносин.

Серед методів дослідження конкурентів широке розповсюдження отримали графічні методи. Побудова карт стратегічних груп конкурентів, сутність яких та алгоритм прийняття рішень на їх основі описано в працях А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, І. В. Шевченка і С. С. Ісаулової, З. Є. Шершньової та інших науковців [41, 49].

Карта стратегічних груп – методичний інструмент для відображення конкурентних позицій організації в межах окремої сфери діяльності. Вважається, що використання цього аналітичного інструмента найдоцільніше у ситуації, коли у певній сфері функціонує значне число конкурентів, і всебічне дослідження кожного з них стає надто трудомістким чи дорогим процесом. Стратегічна група утворюється організаціями, що конкурують за схожими сценаріями активності та однаковими позиціями на ринку.

Методика побудови карти стратегічних груп дає можливість обґрунтувати рішення про належність організації до однієї з них на основі попарного використання двох критеріїв і охоплює такий арсенал управлінських технологій [48]:

1. Ідентифікація всього переліку характеристик, що дають можливість виокремити організацію з числа подібних: рівень ціни, якість, географічний масштаб діяльності, рівень вертикальної інтеграції, широта асортименту продукції і послуг, особливості і кількість каналів розподілу, різноманітність і оригінальність сервісу.

2. Нанесення організації на карту з двома змінними, використовуючи при цьому пари зазначених у п.1. характеристик.

3. Об'єднання організацій, що займають приблизно однаковий стратегічний простір, у стратегічну групу.

4. Графічне зображення кола для кожної стратегічної групи, причому радіус кожного кола повинен бути пропорційним частці цієї стратегічної групи у загальному обсязі продаж галузі.

Перевагами методики формування карт стратегічних груп можна вважати:

1. Можливість виявлення позитивного і негативного впливу основних рушійних і конкурентних сил в галузі на кожну стратегічну групу. На основі такої інформації є підстави для прийняття рішення про доцільність переходу до іншої стратегічної групи.

2. Можливість вироблення прогнозних оцінок з нанесенням на карту стрілок, що демонструють ймовірність переміщення потенційних конкурентів з метою зміни своєї конкурентної позиції. Така інформація формує висновки про можливий розвиток конкурентної боротьби та зростання (спадання інтенсивності конкуренції).

3. Наявність інформації про зв'язок прибутковості окремих стратегічних груп з ринковою позицією кожної організації, що дає підстави для додаткових досліджень тиску з боку сил конкуренції.

4. Можливість виявлення реальних конкурентів у сусідніх стратегічних групах на основі щільності розміщення на карті стратегічних груп організацій.



Інший підхід до побудови конкурентної карти ринку передбачає Балабанова Н.В., яка на основі використання цієї управлінської технології пропонує здійснювати класифікацію конкурентів за їх позицією на ринку і встановлювати їх статус та систематизацію конкурентних переваг [5]. Перевагою такого підходу є використання не лише показника, що надає статичну оцінку конкурентної позиції, – частки ринку, а й характеристику процесу в динаміці – тенденцію зміни згаданого показника у часі (темپ приросту частки ринку).

За розподілом ринкових часток організації об'єднуються у чотири групи: лідери ринку; організації з сильною конкурентною позицією; організації зі слабкою конкурентною позицією; аутсайдери ринку.

За розподілом темпу приросту (зміни) ринкової частки формується також чотири групи організацій: зі швидко зростаючою конкурентною позицією; з конкурентною позицією, що поліпшується; з конкурентною позицією, що погіршується; з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

Комбінація зазначених критеріїв на стратегічній карті дає змогу окреслити 16 типових положень організацій, які відрізняються за ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тискові конкурентів.

Кінцевим етапом аналізу є побудова конкурентної карти, яка допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку (рис. 1.3).

При визначенні граничних значень ринкових часток необхідно враховувати чинники, що відбивали би особливості конкретного ринку та дозволяли створити єдину схему розподілу організацій на групи. Якщо звернутися до різноманітних варіантів реального розподілу часток між конкурентами, то можна підтвердити наявність тенденції розподілу близької до нормального закону [6].

Ринкова частка організації			Класифікаційні групи				
			Лідери ринку	Організації із сильною конкурентною позицією	Організації зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку	
			$[D_{сер} + 3\sigma_2, D_{max}]$	$[D_{сер}, D_{сер} + 3\sigma_2]$	$[D_{сер} - 3\sigma_1, D_{сер}]$	$[D_{min}, D_{сер} - 3\sigma]$	
Групи організацій за темпами приросту ринкової частки							
Класифікаційні групи	I	Організація із конкурентною позицією, що швидко покращується	$[T_{сер} + 3\sigma, T_{max}]$	1	5	9	13
	II	Організація із конкурентною позицією, що повільно покращується	$[T_{сер}, T_{сер} + 3\sigma]$	2	6	10	14
	III	Організація із конкурентною позицією, що повільно погіршується	$[T_{сер} - 3\sigma, T_{сер}]$	3	7	11	15
	IV	Організація із конкурентною позицією, що швидко погіршується	$[T_{min}, T_{сер} - 3\sigma]$	4	8	12	16

Рис. 1.3 Матриця формування конкурентної карти ринку

Особливістю даного розподілу є наявність істотної асиметрії, коли більша кількість часток концентрується навколо деякого середнього значення, меншого або більшого 50%. На практиці абсолютна більшість випадків характеризується зсувом нормальної кривої уліво щодо осі симетрії (позитивний коефіцієнт асиметрії). Причому організацій, що мають частки менше середнього значення, більше, ніж організацій, що володіють частками більше середнього значення. І це очевидно, тому що для такої ситуації достатньо наявності більш 2-х організацій на аналізованому ринку при урахуванні рівності сум усіх ринкових часток ста відсоткам.

Виявлення конкурентних переваг передбачає дослідження інтенсивності конкуренції, яка дає змогу дослідити ступінь взаємозалежності конкурентів. Стратегічне управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації спрямовується на пошук, визначення і

формулювання основних цілей забезпечення конкурентоспроможності. Воно включає два основних процеси: стратегічне планування і тактико-технічне управління реалізацією сформульованої стратегії. Стратегія спрямовується на збереження і збільшення матеріального і нематеріального статку, максимізацію доходів від будь-якої форми ділової активності, перманентне підвищення ступеня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

### **1.3. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації**

Дослідження конкурентоспроможності слід здійснювати в обов'язковому взаємозв'язку впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, яка є багаторівневою, багатоаспектною системою. На макрорівні формується сукупність факторів: економічних, міжнародних, демографічних, правових, географічних, науково-технічних, технологічних, політичних і соціокультурних [35, с. 23]. На мезорівні на конкурентні переваги діють продуктивність галузі, наукоємність, оплата праці в галузі, капіталоемність, технічний рівень продукції/послуг, сукупність необхідних знань. На мікрорівні: ціна і якість продукції/послуг, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, маркетингові можливості тощо. Маркетинг діє на конкурентоспроможність через рівень збуту, реклами, оцінку ринків, масштаби діяльності, розширення ринків, міжнародні відносини.

Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності організацій, О.Є. Россіхіна запропонувала новий підхід. За її методикою фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (рис. 1.4) [38, с. 185].



Рис. 1.4. Класифікація факторів конкурентоспроможності організації

[38]

Описані фактори формування конкурентоспроможності організації діють не ізольовано, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника. Вказана класифікація чинників конкурентоспроможності призначена для формування максимально можливої кількості чинників, які формують конкурентні переваги та стабільні позиції господарюючих суб'єктів. Найпоширенішим є виокремлення факторів конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які наведено у табл. 1.1.

Слід зазначити, що значення кожного окремого фактора для фізкультурно-спортивної організації різне залежно від характеру конкуренції, стадії життєвого циклу послуг тощо за наявності певного синергетичного

ефекту взаємовпливу розглянутих факторів. Впливаючи на конкурентоспроможність послуг, фактори приводять до зміни один одного.

Таблиця 1.1

### Класифікація факторів конкурентоспроможності організації [27]

Ознака класифікації	Групи факторів	Зміст
За характером впливу	зовнішні	характеризують умови внутрішнього середовища організації (діяльність організації, стан її ресурсної бази, система загального менеджменту);
	внутрішні	не залежать від діяльності організації й зумовлюються станом зовнішнього середовища; охоплюють галузеві чинники, макроекономічні, чинники світової економіки;
Сфера походження	науково-технічні	відображають стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування;
	організаційно-економічні	відображають загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру; також характеризують структуру й ефективність системи управління організації, рівень організації її фінансово-економічної діяльності, ступінь ефективності систем прогнозування, стратегічного й поточного планування;
	соціальні	характеризують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях; впливають на рівень, динаміку попиту на конкретному ринку, на рівень ефективності господарської діяльності організації;
	екологічні	до них відносять вимоги екологічного законодавства, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд;
	політичні	виділяють, насамперед, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні і т. ін.;
Характер чинника	загальні	впливають на конкурентоспроможність усіх організацій без винятку;
	специфічні	впливають на конкурентоспроможність організацій певної галузі чи певного регіону;
	індивідуальні	зумовлюють зміни конкурентоспроможності окремої організації;
Тривалість дії	постійні	визначають загальний рівень конкурентоспроможності організації;
	тимчасові	змінюють рівень конкурентоспроможності внаслідок тих чи інших подій (сезонні особливості діяльності, зміни у попиті);
Ступінь взаємообумовленості	незалежні	є наслідком певних подій або тенденцій;
	похідні	являють собою опосередкований результат дії первинних чинників;

## Продовження табл. 1.1

Ознака класифікації	Групи факторів	Зміст
Ступінь корисності	стимулюючі	сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності організації;
	дестимулюючі	негативно впливають на конкурентні позиції організації, гальмують процес зростання конкурентоспроможності організації;
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації	основні	є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань організації;
	другорядні	створюють умови для нормального функціонування організації.

На підставі аналізу змісту наведених та інших підходів до визначення факторів конкурентоспроможності організації, можна визначити такі основні можливості забезпечення конкурентних переваг, що від них залежать: відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності послуг для задоволення потреб споживачів; ключові компетенції – особливий навик чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів [11]; поява нових технологій; нові запити покупців чи ті запити, що змінилися; зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища тощо [17]; швидкість створення та реалізації інновацій; здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення;

Згідно з результатами опитування групи керівників фізкультурно-спортивних організацій ідентифікацію факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, слід поділити на дві групи, а саме ринкові та інституційні. Оцінка факторів керівниками фізкультурно-спортивних організацій дала змогу визначити ті, що найбільше впливають на їх стратегічний розвиток. Серед ринкових факторів слід назвати внутрішній потенціал фізкультурно-спортивних організацій, запити споживачів, що постійно змінюються; серед інституційних – поведінку власників, дії банків-кредиторів, економічну політику уряду, стан конкуренції на цільовому

ринку. Більшість факторів інституційного напрямку, крім поведінки власників, скоріше перешкоджає розвитку фізкультурно-спортивних організацій, ніж сприяє йому, тому викликає необхідність змінювати або коригувати стратегію.

Для забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій важливим є визначення механізмів її підтримки на різних стадіях їх економічного розвитку, оскільки це пов'язано з шерогом проблем стосовно формування їхнього статусу на етапі прискорення інтеграційних процесів. Формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом організації. Отже, стратегія як інструмент є комплексною моделлю, як процес фактично формує принципи та правила, а як результат є певною логікою поведінки організації, що визначає напрями розвитку на основі альтернатив [41].

Правильно обрана та адекватно змістовно наповнена маркетингова стратегія як певний стратегічний набір усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є запорукою тривалого успіху, засобом забезпечення її конкурентоспроможності. Цьому повинна служити чітка типологізація та детальна декомпозиція стратегії за різними складовими, яка демонструє її місце в структурі стратегічного набору фізкультурно-спортивної організації та системі забезпечення її конкурентоспроможності, доступна і зрозуміла методика формування та відбір найбільш придатних, тобто адекватних, альтернатив для реалізації у складі збалансованого портфеля стратегій.

Саме маркетингова стратегія призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій під час управління змінами. У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможності притаманні такі якості-ознаки, як взаємозв'язок і взаємодія всіх компонент системи; цілісність, узгодженість та синхронність у часі; узгодженість із місцією та цілями організації; адаптивність, гнучкість до змін середовища; автономність елементів; багатоаспектність; оновлення відповідно до змін середовища.

Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу [43, с. 41-42], що обирає менеджмент організації для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то можна сказати, що вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління в організації з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом.

Маркетингова стратегія розробляється у формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки організації, спрямованої на підвищення її конкурентоспроможності. При цьому її вибір повинен обумовлюватися такими конкретними чинниками, як, зокрема, умови і фактори зовнішнього середовища; сфера діяльності організації; номенклатура та асортимент продукції/послуг; тривалість життєвого циклу продукції/послуг; наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу; можливість здійснення моніторингу науково-технічної інформації та ринку; відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній стратегії розвитку організації; прийнятність за рівнем ризику; можливості щодо реалізації стратегії. Ключовими серед них є ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), що наявні в організації; інтелектуальна власність; бізнес-ланцюги; науково-технічний рівень розвитку; структура продукції/послуг за стадіями життєвого циклу; характеристики ринку [46, с. 120].

Підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, які потрібно постійно формувати і коригувати. Стратегії підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації формуються на засадах клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку: вони мають бути не лише функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління



конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації та забезпечує її довготривалу життєздатність. фізкультурно-спортивна організації обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки відповідно до умов, що склалися на ринку та у конкурентному середовищі.

Таким чином, методичні підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації полягають у встановленні послідовності і взаємозв'язку необхідних заходів, підкреслюють клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентісну інноваційну спрямованість таких стратегій, заснованих на мінливих конкурентних перевагах. Формування маркетингової стратегії є багатоетапним процесом та спрямоване на вирішення конкретних завдань, застосування тих чи інших методів та моделей здійснюється відповідно до кожного з цих завдань. Саме вибір доцільних методів під час формування маркетингової стратегії дозволить отримувати надійні результати, які зумовлять якість та обґрунтованість прийняття управлінських маркетингових рішень.

### **Висновки до розділу 1**

Маркетингова стратегія розглядається як система управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на організацію ефективної діяльності фізкультурно-спортивної організації з метою забезпечення її прибуткового господарювання та стійкого конкурентного стану на ринку. Успішне функціонування фізкультурно-спортивних організацій обумовлює необхідність формування конкурентних переваг. Характер цих переваг залежить від ринкового середовища і потенційних можливостей фізкультурно-спортивної організації.

Формування маркетингових стратегій фізкультурно-спортивної організації в підвищенні його конкурентоспроможності забезпечується на основі реалізації таких заходів: дослідження впливу чинників макро- і

мікросередовища, а також проведення оцінки конкурентоспроможності інших фізкультурно-спортивних організацій; формування конкурентних стратегій щодо використання їх у різних сегментах ринку і для різних видів послуг; забезпечення єдності стратегічного розвитку фізкультурно-спортивної організації.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації поділяються на фактори макросередовища, мезосередовища, мікросередовища. Фактори конкурентоспроможності для окремої фізкультурно-спортивної організації, з одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні. При формуванні маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації потрібно особливу увагу приділяти маркетинговим (зокрема факторам, сформованим маркетинговими комунікаціями, ціновим, асортиментним), кадровим, фінансовим факторам тощо.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

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

1. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані такі методи: **системний підхід** став підґрунтям визначення, сутності, факторів, підходів до забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку фізкультурно-спортивних послуг здійснено за допомогою **індексного методу**.

2. При аналізі конкурентного середовища фізкультурно-спортивної організації використано підхід, що базується на вивченні відносних конкурентних позицій фізкультурно-спортивних організацій, що діють на ринку, із використанням процедури **графічного групування**.

3. Для дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність досліджуваного спортивного клубу «iGym» застосовано **комплексний підхід**, який полягає у поєднанні методів **експертних оцінок** при визначенні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації з **кількісними методами оцінки** та обробки, який дозволив надати кількісну оцінку критеріям, які їх обумовлюють, та визначити їхній вплив на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» та його основних конкурентів.

4. Оцінка конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації здійснена за допомогою **методу побудови багатокутників конкурентоспроможності**, що передбачає графічне відображення оцінок становища досліджуваного спортивного клубу і конкурентів із найбільш значущих напрямів діяльності, зображених у вигляді векторів-осей.

5. При розробці маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації використано **систему збалансованих показників**, для отримання більш точних результатів, окрім традиційного методу ранжування застосовано методику попарного порівняння оціночних показників.

## **2.2. Організація дослідження.**

Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводилося у три послідовні етапи.

**Перший етап** - підготовчий. На даному етапі ми дослідили теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації: з'ясували сутність та роль маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, розглянули підходи до формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, охарактеризували основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації.

**На другому етапі** кваліфікаційного дослідження нами проведено аналіз конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації: проаналізовано конкурентне середовище господарської діяльності спортивного клубу «iGym», ідентифіковано його основних конкурентів; оцінено фактори, які впливають на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym», а також здійснено оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного спортивного клубу у порівнянні із основними конкурентами.

**На третьому етапі** кваліфікаційного дослідження нами визначено маркетингові напрями забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації та розроблено маркетингову стратегію забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym».

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Аналіз конкурентного середовища господарської діяльності спортивного клубу «iGym»**

Конкурентне середовище спортивного клубу «iGym» представлено значною кількістю самостійних (незалежних) фізкультурно-спортивних організацій, які намагаються зміцнити свої конкурентні позиції, залучаючи споживачів унаслідок пропозиції кращих, аніж у конкурентів послуг, умов обслуговування, цін тощо. Конкуренція, як примусова сила, спонукає фізкультурно-спортивні організації до досягнення переваг над конкурентами.

Алгоритм проведення оцінки конкурентного середовища спортивного клубу «iGym» представлено на рис. 3.1.

Спортивний клуб «iGym» розташований в окремій будівлі, загальною площею 2500 м.кв. за адресою м. Київ, вулиця Маршала Якубовського, 8. Це авторська комплексна функціонально-тренажерна спортивна база, створена любителями спорту для людей, які люблять спорт. Базовою метою засновників є забезпечення комфортної атмосфери, необхідних умов і якісної професійної підтримки для досягнення фітнес цілей.

До послуг клієнтів спорт клубу «iGym» пропонується: тренажерний зал 750м.кв.; зона вільних ваг 90 м.кв. (7 лавок для жиму); зона функціонального тренінгу 200 м.кв.; 3 зали групових програм загальною площею 610 м.кв.; бійцівський клуб 110 м.кв.; кардіо театр; ресторан здорового харчування; магазин спортивного харчування; спа салон та солярій.

Просторий і затишний тренажерний зал був повністю переобладнаний в січні 2017 року. Все обладнання виготовлено за спеціальним замовленням для клубу iGym. Для зручності клієнтів зал розділений на окремі функціональні зони.

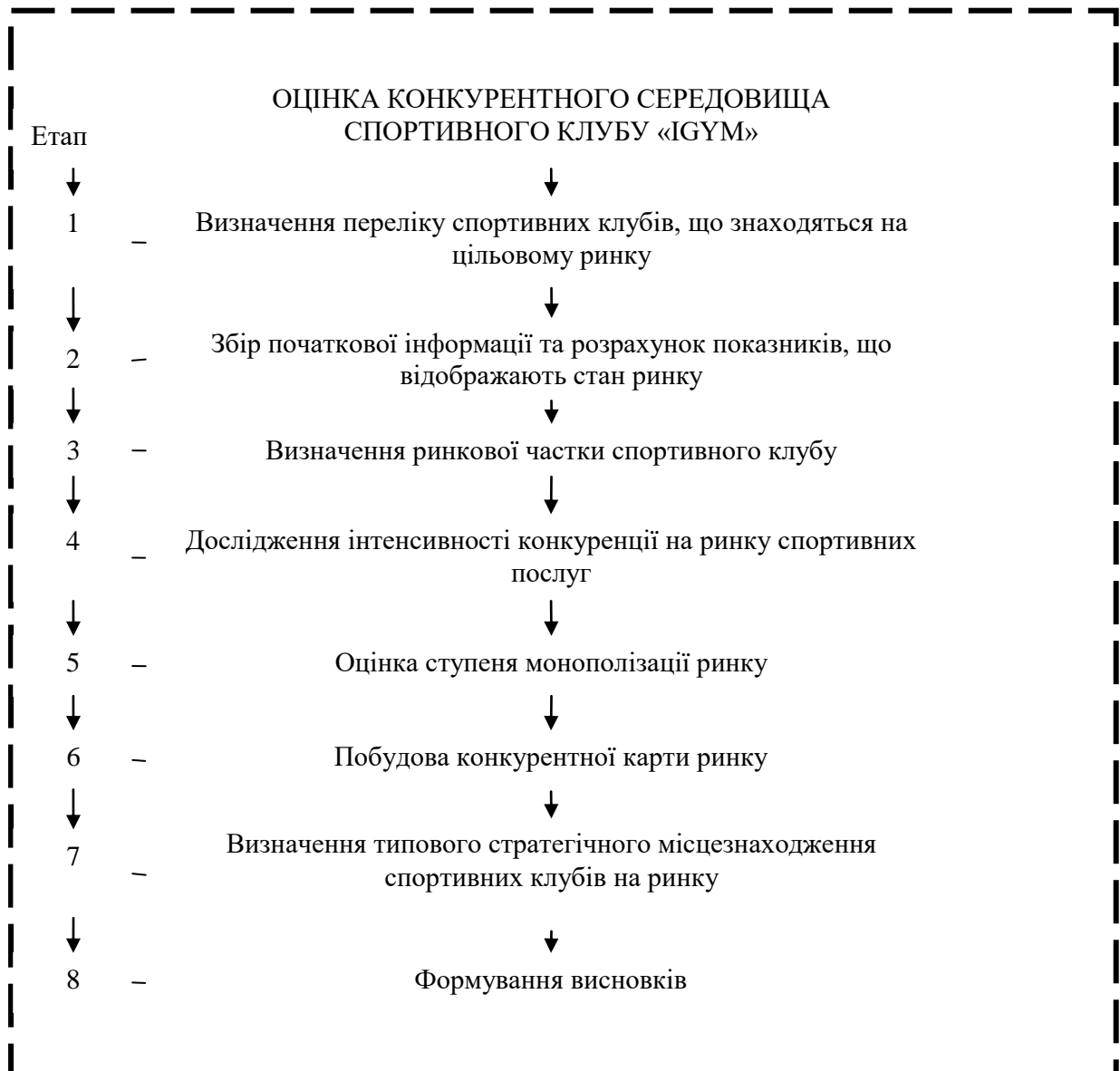


Рис. 3.1 Алгоритм проведення оцінки конкурентного середовища спортивного клубу «iGym»

Що не менш важливо, в тренажерному залі є природне освітлення. Кондиціонування централізоване і локальне. Також встановлена припливно-втяжна система вентиляції з обміном повітря 8000 м<sup>3</sup> на годину. Своєчасна заміна фільтруючих елементів з іонізацією та очищенням повітря є абсолютним пріоритетом клубу iGym.

А одним з головних плюсів і переваг спортклубу є професійна команда тренерів, які підбирають якісні та комфортні навантаження і допомагають швидко домогтися результату без шкоди для здоров'я.

На першому етапі оцінки конкурентного середовища спортивного клубу «iGym» визначається коло існуючих на ринку конкурентів, для цього скористаємося кількома критеріями, зокрема, досліджувати тільки безпосередніх конкурентів, які надають аналогічні послуги, обсяги реалізації яких у натуральному та вартісному виразі найбільш близькі до відповідних показників «iGym» (рис. 3.2). Такі спортивні клуби орієнтуються на одну ринкову нішу, їх називають стратегічною групою.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища фізкультурно-спортивної організації є інтенсивність конкуренції. Інтенсивність конкуренції – ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші.

Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно фізкультурно-спортивні організації використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби (більш низькі ціни, поліпшені характеристики послуг, вищий рівень обслуговування споживачів, впровадження нових послуг тощо).

Для дослідження інтенсивності конкуренції на ринку спортивних послуг скористаємося чотирьохчастковим індексом концентрації  $CR_4$ .

Він дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку та є величиною, зворотною інтенсивності конкуренції. Відповідно до прийнятої практики розрахунку використовується індекс концентрації ( $CR_4$ ), який є загальною часткою чотирьох перших організацій за обсягами реалізації на даному ринку:

$$CR_k = \sum_{i=1}^k OP_i, \quad (3.1)$$

де,  $OP_i$ - обсяг реалізації продукції  $i$ -ї організації, тис.грн.

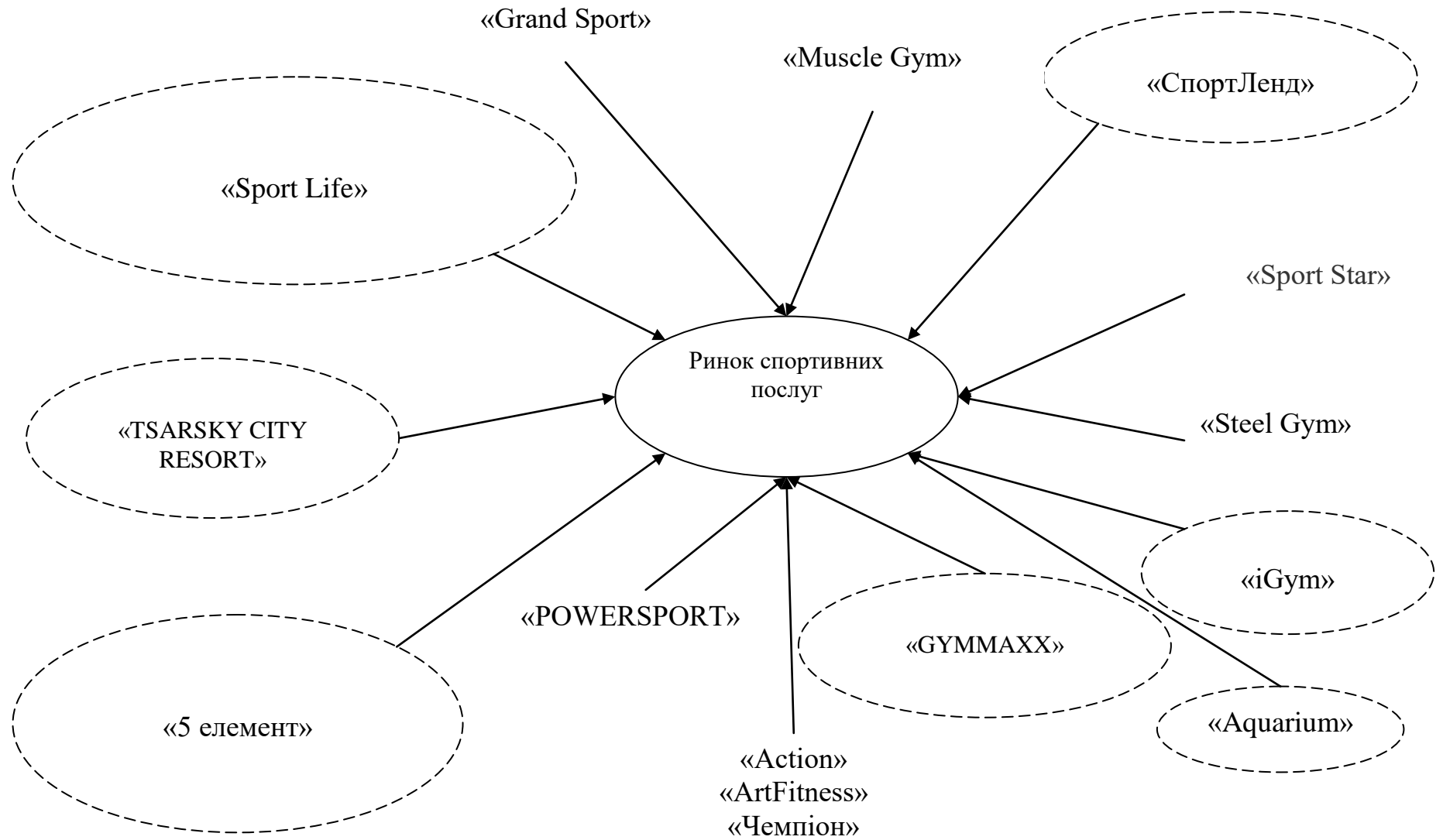


Рис. 3.2 Перелік спортивних клубів, що знаходяться на цільовому ринку спортивних послуг м. Києва



Його можна розрахувати як співвідношення обсягів діяльності фіксованої кількості конкурентів-лідерів до загального обсягу реалізації заданого асортименту на певному ринку. Недолік: при фіксованій кількості конкурентів-лідерів – 4, показник інтенсивності – 0,8, можна одержати у випадку: рівних індивідуальних часток конкурентів (0,2); їх диференціації – 0,5;0,1;0,1;0,1. Значення коефіцієнта 0,31 у 2020 році свідчить, що ринок спортивних послуг помірно концентрований, інтенсивність конкуренції досить висока, на ринку панує монополістична конкуренція, яка характеризується наступними чинниками: велика кількість компаній, що реалізують диференційовану продукцію/послуги; загалом це малі та середні фірми, жодна з яких не має значної частки в загальному обсязі продажу; відсутність широковідомих лідерів, які суттєво впливають на розвиток умов і тенденцій функціонування галузі; неефективність великого масштабу діяльності через високий ступінь диференціації продукції/послуг; відсутність суттєвих перепон для організації бізнесу; вузький діапазон цін; еластичний попит; використання нецінових методів конкуренції (розширення сервісу, покращення якості обслуговування тощо); відносна “молодість” галузі, коли жодна з компаній ще не накопичила коштів та досвіду для отримання великої частки ринку.

Проводячи аналіз конкурентного середовища фізкультурно-спортивних організацій, заслуговує на увагу підхід, що базується на вивченні відносних конкурентних позицій організацій, що діють на ринку, використовуючи процедури графічного групування. Так, Балабанова Н.В. для визначення конкурентних позицій організації пропонує використовувати конкурентну карту, яка ґрунтується на динамічному аналізі величини ринкової частки конкурентів. При цьому акцент робиться не тільки на конкурентні переваги організацій, а й, загалом, на стан та тенденції розвитку конкурентного середовища [5, с.53].

Кінцевим етапом аналізу конкурентного середовища є побудова конкурентної карти, яка допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Конкурентна карта ринку - матриця 4 x 4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток організацій по конкретному типу послуг. Конкурентна карта дозволяє виділити 16 типових положень організацій, що розрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. [45].

Матриця формування конкурентної карти ринку спортивних послуг м. Києва наведена на рис. 3.3.

Враховуючи особливості ринку спортивних послуг пропонується наступний розподіл ринкових часток фізкультурно-спортивних організацій, що дозволить виокремити їх чотири типові значення: лідери ринку (1) – більше 10 % ринку; фізкультурно-спортивні організації з сильною ринковою позицією (2) – 5-10 % ринку; фізкультурно-спортивні організації зі слабкою ринковою позицією (3) – 1-5 % ринку; фізкультурно-спортивні організації-аутсайдери (4) – менше 1 % ринку.

Для визначення зміни рівня конкурентних позицій виокремлюються їх типові значення: фізкультурно-спортивні організації зі швидкозростаючою ринковою позицією (1) – темпи зростання ринкової частки понад 5 % у рік; фізкультурно-спортивні організації зі зростаючою ринковою позицією (2) – темпи зростання ринкової частки від 1 до 5 % у рік; фізкультурно-спортивні організації з тенденцією до зниження ринкової позиції (3) – темпи зниження ринкової частки від -1 до 1 % у рік; фізкультурно-спортивні організації з тенденцією до значного зниження ринкової позиції (4) – темпи зниження ринкової частки понад -1 % у рік.

Наявність карт із різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи.

<b>Частка ринку (ЧР),%</b>  <b>Темпи приросту ринкової частки (Т),%</b>	<b>Лідери ринку</b>	<b>Фірми із сильною конкурентною позицією</b>	<b>Фірми із слабкою конкурентною позицією</b>	<b>Аутсайтери ринку</b>
<b>Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується</b>	«Sport Life» «5 елемент»	«СпортЛенд» «GYMMAXX» «TSARSKY CITY RESORT» «iGym» «Steel Gym» «Muscle Gym»		
<b>Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується</b>			«Aquarium» «Grand Sport»	
<b>Фірми з конкурентною позицією, що погіршується</b>			«POWERSPORT» «Action» «ArtFitness» «Чемпіон»	
<b>Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується</b>				

Рис. 3.3 Конкурентна карта ринку спортивних послуг м. Києва

Основними конкурентами є фізкультурно-спортивні організації, що входять до складу однієї стратегічної групи (у нашому випадку – це «СпортЛенд», «GYMMAXX», «TSARSKY CITY RESORT», «iGym», «Steel Gym», «Muscle Gym»), але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між фізкультурно-спортивними організаціями різних стратегічних груп, зокрема серед «Sport Life» і «5 елемент».

У першій групі знаходяться фізкультурно-спортивні організації з конкурентною позицією, що швидко покращується («Sport Life», «5 елемент»), які одночасно є лідерами ринку; «СпортЛенд», «GYMMAXX», «TSARSKY CITY RESORT», «iGym», «Steel Gym», «Muscle Gym», у яких виявлено сильну конкурентну позицію); у другій групі - фізкультурно-спортивні організації з конкурентною позицією, що поліпшується («Aquarium» і «Grand Sport», що одночасно характеризується слабкою конкурентною позицією); у третій групі - фізкультурно-спортивні організації з конкурентною позицією, що погіршується («POWERSPORT», «Action», «ArtFitness», «Чемпіон» - із слабкою конкурентною позицією); у четвертій групі - фізкультурно-спортивні організації з конкурентною позицією ринку, що значно погіршується.

Загалом, розроблена конкурентна карта ринку спортивних послуг м. Києва дозволяє вирішити низку взаємозв'язаних завдань: визначити тенденції розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування фізкультурно-спортивних організацій на ринку; виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію фізкультурно-спортивної організації серед конкурентів; використовувати отриману інформацію для більш обґрунтованого розроблення маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

### **3.2 Оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym»**

Проведений аналіз економічної літератури щодо дослідження факторів, які впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації, призвів до розуміння того, що вибір методу визначення та оцінки факторів залежить, насамперед, від особливостей діяльності, тому, на наш погляд, для дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» доцільно застосувати комплексний підхід, який полягає у поєднанні методів експертних оцінок при визначенні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність досліджуваної фізкультурно-спортивної організації. Вплив зовнішніх факторів важко передбачити, оскільки має місце випадковість їхнього впливу, що, в свою чергу, є джерелом формування умов невизначеності процесу сталого розвитку фізкультурно-спортивної організації. Саме тому, з метою оцінки впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» доцільно застосувати метод експертних оцінок, який полягає у проведенні інтуїтивно-логічного аналізу в поєднанні з кількісними методами оцінки та обробки, що здійснюється за допомогою методів математичної статистики, який дозволяє надати кількісну оцінку критеріям, які їх обумовлюють, та визначити їхній вплив на конкурентоспроможність досліджуваної фізкультурно-спортивної організації, урахування якого в подальшому буде використовуватися при визначенні напрямів зростання конкурентного статусу і покращення управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації.

Фактори впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» представлено на рис. 3.4.

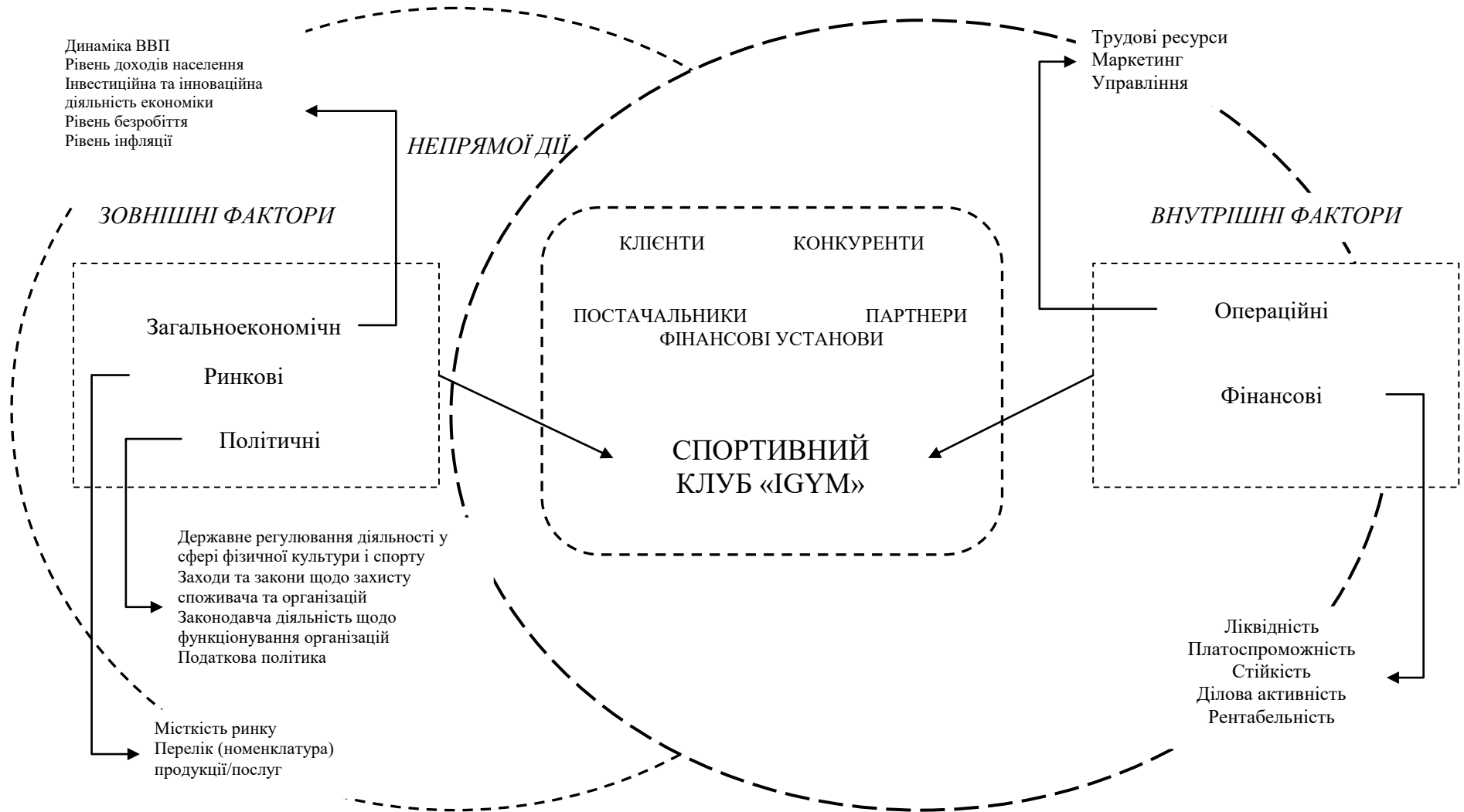


Рис.3.4 Фактори впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGum»

Методика визначення впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації методом експертних оцінок полягає у одержанні кількісних і якісних експертних оцінок зовнішніх факторів від групи експертів (табл. 3.3), агрегуванні їх у єдину оцінку (ступінь привабливості) з аналізом погодженості експертних оцінок, та у подальшому виборі факторів відповідно до їх привабливості (табл. 3.4).

Таблиця 3.3

**Експертна група оцінювання факторів впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій**

Експерти	Відомості про експертів		
	Кількість осіб	Посада	Досвід (років)
«iGym»	1	Директор	9
«iGym»	1	Директор з розвитку	4
«СпортЛенд»	1	Менеджер з продажів	3
«GYMMAXX»	1	Директор	5
«TSARSKY CITY RESORT»	1	Менеджер з продажів	3
«Steel Gym»	1	Менеджер з продажів	7
«Steel Gym»	1	Директор з розвитку	2
«Muscle Gym»	1	Директор	4
«Muscle Gym»	1	Менеджер з продажів	5
«ArtFitness»	1	Менеджер з продажів	3

Кількість експертів  $m = 10$ .

Етап 1. Створення експертної комісії.

Етап 2. Складання зведеної матриці рангів (Додатки А, Б).

Оцінку ступеня значимості параметрів експерти виробляють шляхом присвоєння їм рангового номера. Фактору, якому експерт дає найвищу оцінку, присвоюється ранг 1. Якщо експерт визнає кілька факторів рівнозначними, то їм присвоюється однаковий ранговий номер.

Етап 3. Оскільки в матриці є пов'язані ранги (однаковий ранговий номер) в оцінках 1-го експерта, зробимо їх переформування. Переформування рангів проводиться без зміни думки експерта, тобто між ранговими номерами повинні зберегтися відповідні співвідношення (більше, менше або дорівнює).

Таблиця 3.4

**Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій**

№	Фактор впливу
1	Місце розташування спортивного клубу
2	Розмір орендних та операційних платежів
3	Рівень пропозиції аналогічних послуг на ринку
4	Зміна структури доходів населення
5	Ставлення до праці і відпочинку
6	Збільшення податкового навантаження
7	Неефективна податкова політика
8	Тінізація економіки
9	Несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат
10	Перерозподіл ринків впливу
11	Несприятливі умови для інвестування
12	Створення адміністративних бар'єрів
13	Неоднозначна трактовка норм законодавства
14	Невизначеність правового поля для фізкультурно-спортивних організацій
15	Подорожчання кредитних коштів
16	Зростання цін
17	Прояв «нездорового» монополізму
18	Загрози економічній безпеці фізкультурно-спортивних організацій
19	Погіршення бізнесового та інвестиційного клімату

Переформування рангів в оцінках 1-го експерта наведено в табл. 3.5

Таблиця 3.5

**Переформування рангів в оцінках 1-го експерта**

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	8
2	4	8
3	4	8
4	4	8
5	4	8
6	4	8
7	4	8
8	4	8
9	4	8
10	4	8
11	4	8
12	4	8
13	4	8
14	4	8
15	4	8
16	5	17,5
17	5	17,5
18	5	17,5
19	5	17,5



Переформування рангів в оцінках 2-10-го експертів узагальнено в Додатку А. На підставі переформування рангів будується нова матриця рангів, яка представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Матриця рангів зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій**

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	8	16	16,5	6	7	8,5	14,5	8	18	16,5
2	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	17,5	9	7,5
3	8	6,5	7	15,5	7	8,5	14,5	8	9	7,5
4	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5
5	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5
6	8	6,5	7	15,5	7	8,5	5	8	9	1
7	8	6,5	7	15,5	7	17,5	5	17,5	9	16,5
8	17,5	16	16,5	6	16,5	8,5	5	8	9	7,5
9	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	8	18	16,5
10	8	6,5	7	6	16,5	17,5	5	8	9	16,5
11	17,5	6,5	16,5	15,5	7	8,5	14,5	8	9	16,5
12	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	17,5	9	7,5
13	8	16	7	6	16,5	17,5	5	8	9	16,5
14	8	6,5	7	6	7	8,5	5	8	9	7,5
15	8	6,5	16,5	6	7	8,5	5	8	9	7,5
16	17,5	16	16,5	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5
17	8	6,5	7	6	7	1	5	8	1	7,5
18	17,5	6,5	16,5	15,5	7	17,5	5	8	18	7,5
19	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	17,5	9	7,5

Переформатована матриця рангів зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій наведена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Переформатована матриця рангів зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій**

Фактор/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d <sup>2</sup>
x <sub>1</sub>	8	16	16,5	6	7	8,5	14,5	8	18	16,5	119	19	361
x <sub>2</sub>	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	17,5	9	7,5	91,5	-8,5	72,25
x <sub>3</sub>	8	6,5	7	15,5	7	8,5	14,5	8	9	7,5	91,5	-8,5	72,25
x <sub>4</sub>	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5	82	-18	324
x <sub>5</sub>	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5	82	-18	324
x <sub>6</sub>	8	6,5	7	15,5	7	8,5	5	8	9	1	75,5	-24,5	600,25
x <sub>7</sub>	8	6,5	7	15,5	7	17,5	5	17,5	9	16,5	109,5	9,5	90,25
x <sub>8</sub>	17,5	16	16,5	6	16,5	8,5	5	8	9	7,5	110,5	10,5	110,25
x <sub>9</sub>	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	8	18	16,5	128,5	28,5	812,25
x <sub>10</sub>	8	6,5	7	6	16,5	17,5	5	8	9	16,5	100	0	0

## Продовження табл. 3.7

x <sub>11</sub>	17,5	6,5	16,5	15,5	7	8,5	14,5	8	9	16,5	119,5	19,5	380,25
x <sub>12</sub>	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	17,5	9	7,5	120	20	400
x <sub>13</sub>	8	16	7	6	16,5	17,5	5	8	9	16,5	109,5	9,5	90,25
x <sub>14</sub>	8	6,5	7	6	7	8,5	5	8	9	7,5	72,5	-27,5	756,25
x <sub>15</sub>	8	6,5	16,5	6	7	8,5	5	8	9	7,5	82	-18	324
x <sub>16</sub>	17,5	16	16,5	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5	110,5	10,5	110,25
x <sub>17</sub>	8	6,5	7	6	7	1	5	8	1	7,5	57	-43	1849
x <sub>18</sub>	17,5	6,5	16,5	15,5	7	17,5	5	8	18	7,5	119	19	361
x <sub>19</sub>	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	17,5	9	7,5	120	20	400
∑	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	1900		7437,5

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми виглядає наступним чином:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+19)19}{2} = 100$$

Сума по стовпчиках матриці рівні між собою та контрольною сумою, що свідчить про те, що матриця складена правильно.

Етап 4. Розташування факторів за значимістю (табл.3.8).

Таблиця 3.8

**Розташування зовнішніх факторів за значимістю впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій**

Фактори	Сума рангів
x <sub>17</sub>	57
x <sub>14</sub>	72,5
x <sub>6</sub>	75,5
x <sub>4</sub>	82
x <sub>5</sub>	82
x <sub>15</sub>	82
x <sub>2</sub>	91,5
x <sub>3</sub>	91,5
x <sub>10</sub>	100
x <sub>7</sub>	109,5
x <sub>13</sub>	109,5
x <sub>8</sub>	110,5
x <sub>16</sub>	110,5
x <sub>1</sub>	119
x <sub>18</sub>	119
x <sub>11</sub>	119,5
x <sub>12</sub>	120
x <sub>19</sub>	120
x <sub>9</sub>	128,5

Етап 5. Оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів за формулою 3.2.

$$T_i = \frac{1}{12} \sum (t_i^3 - t_i) \quad (3.2)$$

де,  $L_i$  – число зв'язок (видів повторюваних елементів) в оцінках  $i$ -го експерта;  $t_i$  – кількість елементів в  $l$ -й зв'язці для  $i$ -го експерта (кількість повторюваних елементів).

$$T_1 = [(153-15) + (43-4)]/12 = 285; \quad T_6 = [(143-14) + (43-4)]/12 = 232,5;$$

$$T_2 = [(73-7) + (123-12)]/12 = 171; \quad T_7 = [(103-10) + (93-9)]/12 = 142,5;$$

$$T_3 = [(63-6) + (133-13)]/12 = 199,5; \quad T_8 = [(153-15) + (43-4)]/12 = 285;$$

$$T_4 = [(113-11) + (83-8)]/12 = 152; \quad T_9 = [(33-3) + (153-15)]/12 = 282;$$

$$T_5 = [(133-13) + (63-6)]/12 = 199,5; \quad T_{10} = [(63-6) + (123-12)]/12 = 160,5.$$

$$\sum T_i = 285 + 171 + 199,5 + 152 + 199,5 + 232,5 + 142,5 + 285 + 282 + 160,5 = 2109,5$$

$$W = \frac{7437,5}{\frac{1}{12} 10^2 (19^3 - 19) - 10 \cdot 2109,5} = 0,21$$

$W = 0,21$ , що свідчить про наявність слабого ступеня узгодженості думок експертів.

Етап 6. Підготовка рішення експертної комісії. На основі отримання суми рангів (табл. 3.9) можна обчислити показники вагомості розглянутих параметрів. Матрицю опитування перетворимо в матрицю перетворених рангів за формулою:

$$S_{ij} = x_{\max} - x_{ij} \quad (3.3)$$

де,  $x_{\max} = 5$ .

Таблиця 3.9

**Матриця перетворених рангів зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій**

Фактори/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\Sigma$	Вага $\lambda$
1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	5	0,03704
2	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8	0,05926
3	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	8	0,05926
4	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,06667
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9	0,06667
6	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	10	0,07407
7	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	6	0,04444
8	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6	0,04444
9	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	4	0,02963

Продовження табл. 3.9

10	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	7	0,05185
11	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	5	0,03704
12	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	5	0,03704
13	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	6	0,04444
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,07407
15	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	0,06667
16	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	6	0,04444
17	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	12	0,08889
18	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	5	0,03704
19	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	5	0,03704
Разом											135	1

Вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій**

Фактор впливу	Вплив
Місце розташування спортивного клубу	0,037
Розмір орендних та операційних платежів	0,059
Рівень пропозиції аналогічних послуг на ринку	0,059
Зміна структури доходів населення	0,067
Ставлення до праці і відпочинку	0,067
Збільшення податкового навантаження	0,074
Неефективна податкова політика	0,044
Тінізація економіки	0,044
Несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат	0,030
Перерозподіл ринків впливу	0,052
Несприятливі умови для інвестування	0,037
Створення адміністративних бар'єрів	0,037
Неоднозначна трактовка норм законодавства	0,044
Невизначеність правового поля для фізкультурно-спортивних організацій	0,074
Подорожчання кредитних коштів	0,067
Зростання цін	0,044
Прояв «нездорового» монополізму	0,089
Загрози економічній безпеці фізкультурно-спортивних організацій	0,037
Погіршення бізнесового та інвестиційного клімату	0,037

Вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій становить: місце розташування спортивного клубу 0,037; розмір орендних та операційних платежів 0,059; рівень пропозиції

аналогічних послуг на ринку 0,059; зміна структури доходів населення 0,067; ставлення до праці і відпочинку 0,067; збільшення податкового навантаження 0,074; неефективна податкова політика 0,044; тінізація економіки 0,044; несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат 0,030; перерозподіл ринків впливу 0,052; несприятливі умови для інвестування 0,037; створення адміністративних бар'єрів 0,037; неоднозначна трактовка норм законодавства 0,044; невизначеність правового поля для фізкультурно-спортивних організацій 0,074; подорожчання кредитних коштів 0,067; зростання цін 0,044; прояв «нездорового» монополізму 0,089; загрози економічній безпеці фізкультурно-спортивних організацій 0,037 та погіршення бізнесового та інвестиційного клімату 0,037.

З огляду на те, що фізкультурно-спортивні організації не мають можливості впливати чи керувати зовнішніми факторами, то отримані показники впливу цих факторів досить високі, врахування впливу якого дозволить визначити допустимі межі, за яких досягається високий рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій.

Отже, отримані значення впливу зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій за критеріями, що їх визначають, дозволять враховувати їхній вплив при визначенні напрямів забезпечення зростання конкурентного статусу і покращення управління конкурентоспроможністю досліджуваного спортивного клубу, як з урахуванням впливу всіх визначених зовнішніх факторів, так і кожного них.

Проведений аналіз наукових праць, дозволяє зробити висновок про те, що не має єдиної думки вчених з приводу того, які саме фактори є оптимальними для оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організацій, тому, нами визначено основні внутрішні фактори впливу на їхню конкурентоспроможність.

До основних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» нами віднесено:

– основні засоби та трудові ресурси, що обумовлюють ресурсний потенціал фізкультурно-спортивної організацій; облік продукції та послуг, тобто, існуюча система обліку у спортивному клубі;

– наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів, що визначають фінансові можливості спортивного клубу;

– дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку (маркетингові дослідження);

– можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види послуг;

– організаційна культура;

– наявність супутніх послуг;

– рівень витрат на збут (логістика та збутова діяльність);

– інформаційні ресурси (бази даних та їх постійне оновлення);

– розвиненість інфраструктури спортивного клубу;

– ефективність управління спортивним клубом, відповідність організаційної структури задачам діяльності спортивного клубу, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективність контролю за виконанням (організаційна структура спортивного клубу).

Основні внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» узагальнено в табл. 3.11.

*Таблиця 3.11*

**Складові основних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym»**

Складові основних внутрішніх факторів впливу	№ з/п
Основні засоби	1
Кадровий потенціал	2
Облік продукції/послуг	3
Наявність нерозподіленого прибутку	4
Співвідношення між власними та запозиченими коштами	5
Доступ до фінансових ресурсів	6
Дослідження потреб та можливостей споживачів	7
Ступінь задоволення потреб споживачів	8
Ємність ринку	9

## Продовження табл. 3.11

Надійність поставок	10
Наявність супутніх послуг	11
Можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види послуг	12
Організаційна культура	13
Швидкість оновлення і освоєння нових технологій	14
Рівень витрат на збут	15
Бази даних та їх постійне оновлення	16
Розвиненість інфраструктури	17
Ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	18
Ефективність системи управління	19
Відповідність організаційної структури задачам діяльності спортклубу	20
Оперативність передачі управлінського рішення до виконавців	21
Ефективність контролю за виконанням	22

Кількість факторів  $n = 22$ .

Зведена матриця рангів внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» та переформування рангів в оцінках 1 -10-го експертів наведено в Додатку Б. На підставі переформування рангів будується нова матриця рангів ( табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Матриця рангів внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym»**

Фактори/ Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	10,5	1	7,5	11,5	21,5	2	2,5	5	11	5
2	3,5	12	20,5	5	5,5	2	7,5	14,5	20	2
3	19,5	5,5	20,5	18,5	5,5	2	7,5	21	3	2
4	1,5	5,5	16	1	15	9,5	20,5	5	20	12
5	10,5	5,5	1	5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12
6	19,5	18,5	7,5	18,5	15	9,5	14,5	14,5	11	12
7	10,5	12	16	5	15	9,5	14,5	5	11	12
8	10,5	5,5	7,5	11,5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12
9	19,5	18,5	7,5	18,5	15	20,5	20,5	5	11	20
10	10,5	18,5	16	18,5	15	20,5	14,5	5	20	12
11	1,5	5,5	7,5	5	1	9,5	7,5	14,5	1	5
12	3,5	12	7,5	11,5	5,5	9,5	7,5	14,5	3	2
13	10,5	5,5	7,5	5	15	9,5	14,5	14,5	3	5
14	10,5	12	7,5	18,5	5,5	9,5	7,5	21	11	12
15	10,5	18,5	7,5	11,5	5,5	17	14,5	5	11	20
16	19,5	18,5	7,5	18,5	15	9,5	14,5	14,5	11	12
17	10,5	12	16	5	15	9,5	14,5	5	11	12
18	10,5	5,5	7,5	11,5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12
19	19,5	18,5	7,5	18,5	15	20,5	20,5	5	11	20
20	10,5	18,5	16	18,5	15	20,5	14,5	5	20	12
21	19,5	5,5	20,5	5	21,5	17	7,5	14,5	20	20
22	10,5	18,5	20,5	11,5	15	17	20,5	21	11	20

Переформатована матриця рангів внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» наведена у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Переформатована матриця рангів внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym»**

Ф/ E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d <sup>2</sup>
x <sub>1</sub>	10,5	1	7,5	11,5	21,5	2	2,5	5	11	5	77,5	-37,5	1406,25
x <sub>2</sub>	3,5	12	20,5	5	5,5	2	7,5	14,5	20	2	92,5	-22,5	506,25
x <sub>3</sub>	19,5	5,5	20,5	18,5	5,5	2	7,5	21	3	2	105	-10	100
x <sub>4</sub>	1,5	5,5	16	1	15	9,5	20,5	5	20	12	106	-9	81
x <sub>5</sub>	10,5	5,5	1	5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12	77	-38	1444
x <sub>6</sub>	19,5	18,5	7,5	18,5	15	9,5	14,5	14,5	11	12	140,5	25,5	650,25
x <sub>7</sub>	10,5	12	16	5	15	9,5	14,5	5	11	12	110,5	-4,5	20,25
x <sub>8</sub>	10,5	5,5	7,5	11,5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12	90	-25	625
x <sub>9</sub>	19,5	18,5	7,5	18,5	15	20,5	20,5	5	11	20	156	41	1681
x <sub>10</sub>	10,5	18,5	16	18,5	15	20,5	14,5	5	20	12	150,5	35,5	1260,25
x <sub>11</sub>	1,5	5,5	7,5	5	1	9,5	7,5	14,5	1	5	58	-57	3249
x <sub>12</sub>	3,5	12	7,5	11,5	5,5	9,5	7,5	14,5	3	2	76,5	-38,5	1482,25
x <sub>13</sub>	10,5	5,5	7,5	5	15	9,5	14,5	14,5	3	5	90	-25	625
x <sub>14</sub>	10,5	12	7,5	18,5	5,5	9,5	7,5	21	11	12	115	0	0
x <sub>15</sub>	10,5	18,5	7,5	11,5	5,5	17	14,5	5	11	20	121	6	36
x <sub>16</sub>	19,5	18,5	7,5	18,5	15	9,5	14,5	14,5	11	12	140,5	25,5	650,25
x <sub>17</sub>	10,5	12	16	5	15	9,5	14,5	5	11	12	110,5	-4,5	20,25
x <sub>18</sub>	10,5	5,5	7,5	11,5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12	90	-25	625
x <sub>19</sub>	19,5	18,5	7,5	18,5	15	20,5	20,5	5	11	20	156	41	1681
x <sub>20</sub>	10,5	18,5	16	18,5	15	20,5	14,5	5	20	12	150,5	35,5	1260,25
x <sub>21</sub>	19,5	5,5	20,5	5	21,5	17	7,5	14,5	20	20	151	36	1296
x <sub>22</sub>	10,5	18,5	20,5	11,5	15	17	20,5	21	11	20	165,5	50,5	2550,25
Σ	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	2530		21249,5

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+22)22}{2} = 253$$

Розташування факторів за значимістю узагальнено в табл. 3.14



Таблиця 3.14

**Розташування внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність  
спортивного клубу «iGym» за значимістю**

Фактори	Сума рангів
X <sub>11</sub>	58
X <sub>12</sub>	76,5
X <sub>5</sub>	77
X <sub>1</sub>	77,5
X <sub>8</sub>	90
X <sub>13</sub>	90
X <sub>18</sub>	90
X <sub>2</sub>	92,5
X <sub>3</sub>	105
X <sub>4</sub>	106
X <sub>7</sub>	110,5
X <sub>17</sub>	110,5
X <sub>14</sub>	115
X <sub>15</sub>	121
X <sub>6</sub>	140,5
X <sub>16</sub>	140,5
X <sub>10</sub>	150,5
X <sub>20</sub>	150,5
X <sub>21</sub>	151
X <sub>9</sub>	156
X <sub>19</sub>	156
X <sub>22</sub>	165,5

Оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів:

$$T_1 = [(12^3-12) + (2^3-2) + (6^3-6) + (2^3-2)]/12 = 161,5;$$

$$T_2 = [(5^3-5) + (8^3-8) + (8^3-8)]/12 = 94;$$

$$T_3 = [(12^3-12) + (4^3-4) + (5^3-5)]/12 = 158;$$

$$T_4 = [(6^3-6) + (7^3-7) + (8^3-8)]/12 = 87,5;$$

$$T_5 = [(2^3-2) + (8^3-8) + (11^3-11)]/12 = 152,5;$$

$$T_6 = [(3^3-3) + (12^3-12) + (4^3-4) + (3^3-3)]/12 = 152;$$

$$T_7 = [(4^3-4) + (6^3-6) + (4^3-4) + (8^3-8)]/12 = 69,5;$$

$$T_8 = [(9^3-9) + (10^3-10) + (3^3-3)]/12 = 144,5;$$

$$T_9 = [(13^3-13) + (5^3-5) + (3^3-3)]/12 = 194;$$

$$T_{10} = [(3^3-3) + (3^3-3) + (11^3-11) + (5^3-5)]/12 = 124;$$

$$\sum T_i = 161,5 + 94 + 158 + 87,5 + 152,5 + 152 + 69,5 + 144,5 + 194 + 124 = 1337,5$$



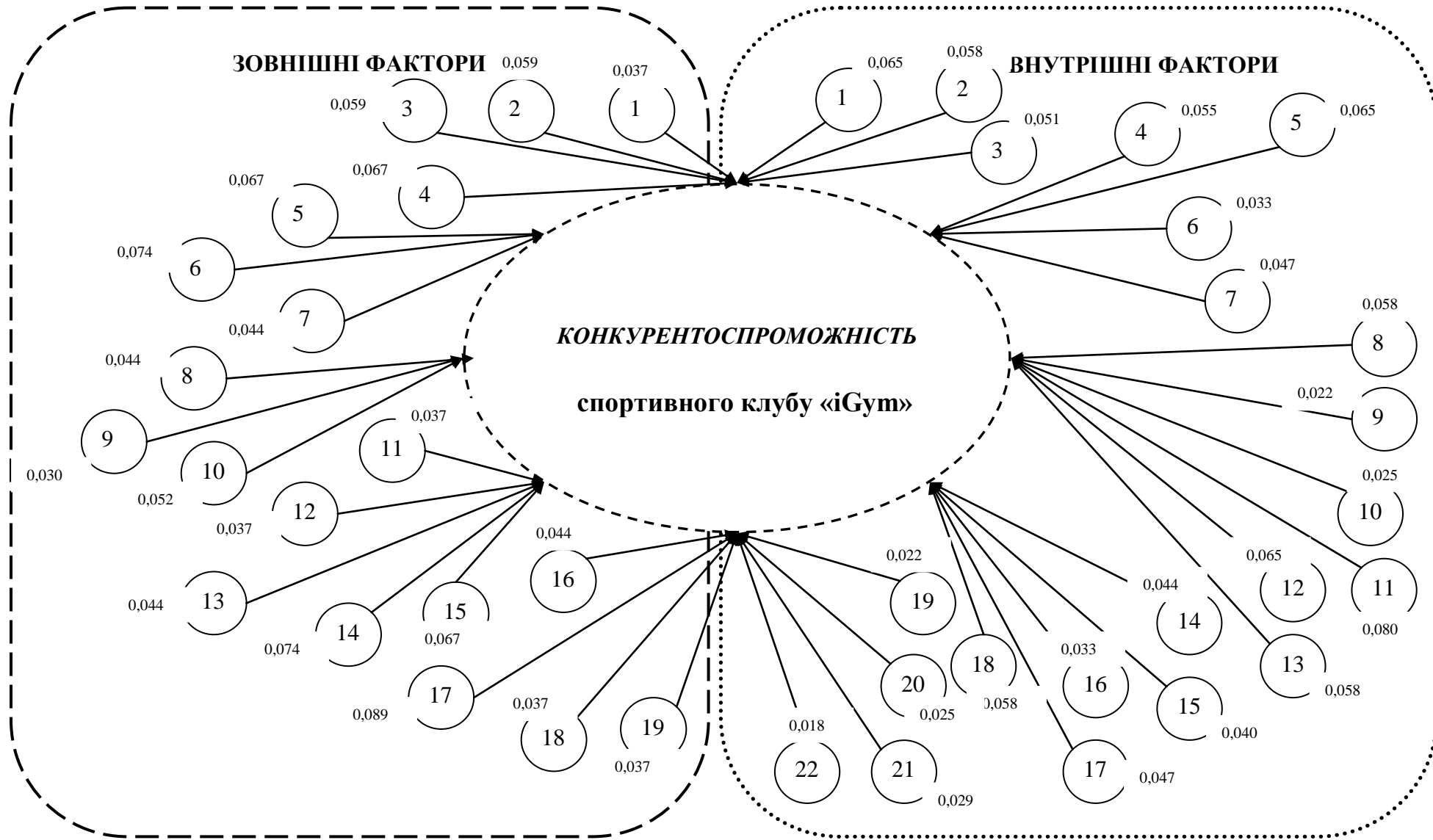


Рис. 3.5 Вплив факторів на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym»

Дослідження факторів, які впливають на конкурентоспроможність ТОВ спортивного клубу «iGym» дозволили визначити наступний вплив внутрішніх факторів, який становить: основні фонди 0,065, кадровий потенціал 0,058, при цьому загальний вплив фактору «ресурсний потенціал» становить 0,124; існуюча система обліку 0,051; наявність нерозподіленого прибутку 0,055, співвідношення між власними та запозиченими коштами 0,065, доступ до фінансових ресурсів 0,033, сукупний вплив фактору «фінансові можливості» становить 0,153; загальний вплив фактору «маркетингові дослідження» становить 0,127 (з них: дослідження потреб та можливостей споживачів 0,047; ступінь задоволення потреб споживачів 0,058; ємність ринку 0,022); надійність поставок 0,025; наявність супутніх послуг 0,080; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види послуг 0,065 (сукупний вплив фактору сягає 0,171; вплив фактору «логістика та збутова діяльність» становить 0,142 (де, налагоджені канали розподілу 0,058; швидкість оновлення і освоєння нових технологій 0,044; рівень витрат на збут 0,040); бази даних та їх постійне оновлення 0,033; розвиненість інфраструктури 0,047; наближеність до споживачів 0,058, (тобто, вплив фактору «місцезнаходження спортивного клубу» становить 0,138); загальний вплив фактору «організаційна структура спортивного клубу» сягає 0,095 (з якого: ефективність системи управління 0,022; відповідність організаційної структури задачам діяльності спортивного клубу 0,025; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців 0,029 та ефективність контролю за виконанням 0,018).

Дослідження зазначених складових зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості спортивного клубу швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості для забезпечення конкурентоспроможності.

### 3.3. Оцінка конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym»

Вітчизняним фізкультурно-спортивним організаціям необхідно активно займатися пошуком резервів підвищення конкурентоспроможності, завоювання стійких конкурентних переваг на ринку, що обумовлює необхідність оцінки їхньої конкурентоспроможності.

Одним із найбільш цікавих комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності, що дозволяє визначити конкуренту позицію фізкультурно-спортивної організації на ринку порівняно із його стратегічними конкурентами, виступає побудова багатокутників конкурентоспроможності. Цей метод передбачає графічне відображення оцінок становища фізкультурно-спортивної організації і конкурентів із найбільш значущих напрямів діяльності, зображених у вигляді векторів-осей. При побудові піраміди конкурентоздатності на радіальних осях відображаються розраховані показники фізкультурно-спортивної організації. Сполучивши між собою кінці відрізків, отримаємо «багатокутник конкурентоспроможності».

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» і його стратегічних конкурентів «Steel Gym» та «Muscle Gym» було обрано шість найбільш значущих аспектів внутрішніх конкурентних переваг порівнюваних фізкультурно-спортивних організацій: конкурентоспроможність послуг; фінансовий стан спортивного клубу; продуктивність праці; рентабельність продажів; імідж та ефективність менеджменту.

Оцінка потенційних можливостей кожного спортивного клубу здійснюється в залежності від відповідної площі багатокутника. Чим більшою є ця площа, тим вищий рейтинг конкурентоспроможності.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є найбільш універсальним тому, що дозволяє вибирати номенклатуру параметрів, що оцінюються, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації експертів, ступеня спеціалізації організації.

Такий методичний підхід дає можливість аналізувати вплив окремих чинників, що забезпечують конкурентне положення фізкультурно-спортивної організації на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни в майбутньому.

Після дослідження всіх шести напрямів діяльності по кожному спортивному клубу-конкуренту отримані дані були зведені у табл. 3.16.

Значення показників внутрішніх конкурентних переваг у 2021 році становили: конкурентоспроможність послуг – еталонне значення для фізкультурно-спортивної організації 17,1; спортивний клуб «iGym» сума балів 1,57, довжина вектора 1,20; «Steel Gym» сума балів 4,43, довжина вектора 3,35; «Muscle Gym» сума балів 0,65, довжина вектора 0,49.

Таблиця 3.16

**Зведення отриманих даних і розрахунок довжини векторів-осей основ пірамід конкурентоспроможності спортивних клубів-конкурентів, 2021р.**

Внутрішні конкурентні переваги		«iGym»	«Steel Gym»	«Muscle Gym»
Конкурентоспроможність послуг	Сума балів	1,57	4,43	0,65
	Еталонне значення	17,1		
	Довжина вектора, у. о.	1,20	3,35	0,49
Фінансовий стан спортклубу	Коеф. заг. ліквідності	1,23	0,77	0,64
	Еталонне значення	1,17		
	Довжина вектора, у. о.	10,43	10,48	11,50
Продуктивність праці	Тис.грн./особу	4775,7	5895,4	3981,2
	Еталонне значення	650		
	Довжина вектора, у. о.	6,05	8,81	6,81
Рентабельність продажів	Рентабельн. продажів, %	26,0	17,0	14,0
	Еталонне значення	9		
	Довжина вектора, у. о.	1,48	7,71	4,12
Імідж	Інтегральний показник	0,025	0,361	0,0377
	Еталонне значення	0,65		
	Довжина вектора, у. о.	0,49	7,23	0,75
Ефективність менеджменту	Кількісна міра ефективності управління спортивним клубом	0,04	0,10	0,18
	Еталонне значення	0,24		
	Довжина вектора, у. о.	1,95	5,20	9,10

Фінансовий стан обумовлює коефіцієнт загальної ліквідності, який у 2021 році становив: для «iGym» 1,23; для «Steel Gym» 0,77; для «Muscle

Gym» 0,64, еталонне значення для спортивних клубів - 1,71; довжина вектора: для «iGym» 10,43; для «Steel Gym» 10,48; для «Muscle Gym» 11,50.

Еталонне значення для внутрішньої конкурентної переваги «продуктивність праці» становить 650, продуктивність праці на «iGym» має значення 4775,7 тис.грн; на «Steel Gym» 5895,4 тис.грн.; на «Muscle Gym» 3981,2 тис.грн; довжина вектора становила: для «iGym» 6,05; для «Steel Gym» 8,81; для «Muscle Gym» 6,81.

Рентабельність продажів становить у: «iGym» 26,0%; «Steel Gym» 17,0%; «Muscle Gym» 14,0%, еталонне значення дорівнює 9; довжина вектора становила: для «iGym» 1,48; для «Steel Gym» 7,71; для «Muscle Gym» 4,12.

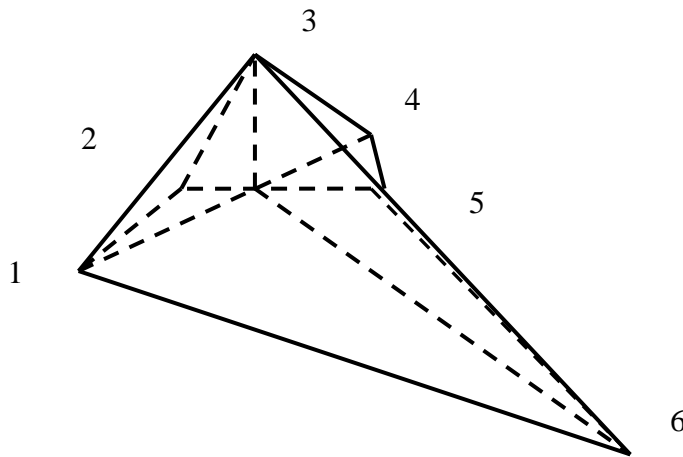
Інтегральний показник конкурентної переваги «імідж» має значення для «iGym» 0,025; для «Steel Gym» 0,361; для «Muscle Gym» 0,0378, при цьому еталонне значення становить 0,65. Довжина вектора, у.о. «iGym» 0,45; для «Steel Gym» 7,23; для «Muscle Gym» 0,75.

Значення внутрішньої переваги «ефективність менеджменту» для «iGym» 1,95; для «Steel Gym» 5,20; для «Muscle Gym» 9,10. Довжина вектора, у. о. «iGym» 0,45; для «Steel Gym» 7,23; для «Muscle Gym» 0,75.

Таким чином, для «iGym» об'єм піраміди конкурентоспроможності у 2021 році становив: 117,18 у.о<sup>3</sup>. Графічно піраміда конкурентоспроможності «iGym» році відображена на рис. 3.6.

Отже, спортивний клуб «iGym» у 2021 році мав цілком задовільне значення конкурентних переваг лише по параметру фінансового стану при дуже низькому показнику іміджу, що викликано відповідно низькими показниками якості послуг та рентабельності продажів.

Тому в стратегію підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» має бути закладено перелік необхідних заходів для надання піраміді конкурентоспроможності даної фізкультурно-спортивної організації більш збалансованого вигляду.



Умовні позначення: 1 — продуктивність праці; 2 — рентабельність продажів; 3 — імідж; 4 — ефективність менеджменту; 5 — конкурентоспроможність послуг; 6 — фінансовий стан

Рис. 3.6 Піраміда конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» у 2021 році

Показники оцінки якості послуг говорять про те, що спортивний клуб «iGym» сформував групу споживачів, які здійснюють вибір при придбанні послуг орієнтуючись в основному на ціну. спортивному клубу «iGym» необхідно посилювати конкуренцію насамперед через механізми коригування маркетингу.

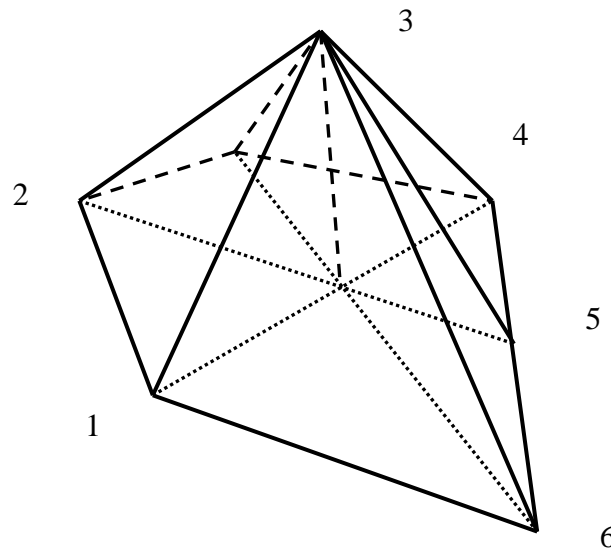
Графічно піраміда конкурентоспроможності «Steel Gym» у 2021 році відображена на рис. 3.7., а «Muscle Gym» на рис. 3.8.

Для «Steel Gym» об'єм піраміди конкурентоспроможності у 2021 році становив: 45,02 у.о<sup>3</sup>. Для «Muscle Gym» об'єм піраміди конкурентоспроможності у 2021 році становив: 40,08 у.о<sup>3</sup>.

Проведена оцінка конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» дає підстави стверджувати про існування недоліків існуючої стратегії його розвитку, про що свідчить графічне зображення піраміди конкурентоспроможності, та дозволяє зробити висновки про необхідність роробки напрямів забезпечення достатньо високого рівня конкурентоспроможності шляхом запровадження заходів інтенсивного комплексу маркетингу та контролю за витратами, що і обумовлює необхідність удосконалення методики оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації в частині маркетингової складової та

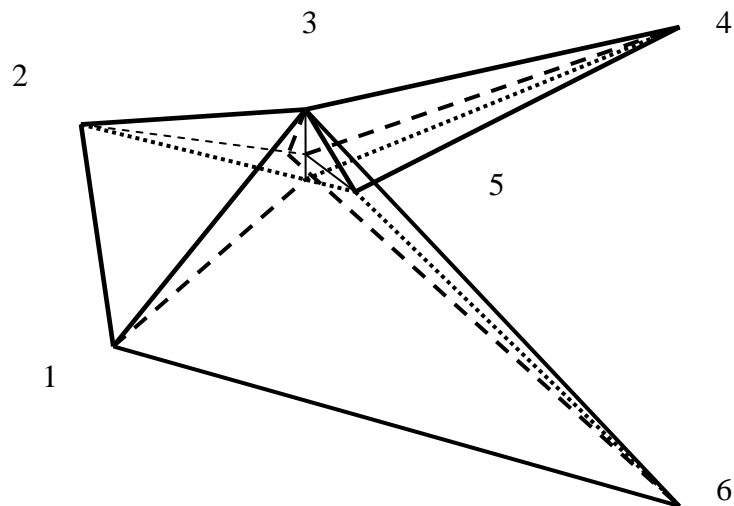


розробки маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym».



Умовні позначення: 1 — продуктивність праці; 2 — рентабельність продажів; 3 — імідж; 4 — ефективність менеджменту; 5 — конкурентоспроможність послуг; 6 — фінансовий стан

Рис. 3.7 Піраміда конкурентоспроможності «Steel Gym» у 2021 році



Умовні позначення: 1 — продуктивність праці; 2 — рентабельність продажів; 3 — імідж; 4 — ефективність менеджменту; 5 — конкурентоспроможність послуг; 6 — фінансовий стан

Рис. 3.8 Піраміда конкурентоспроможності «Muscle Gym» у 2021 році

Попри всі негаразди, спортивний клуб «iGym» у наш час зумів зорієнтуватися у нових ринкових умовах, налагодити конкурентоспроможне надання послуг, організувати тісні контакти з партнерами; Водночас, аналіз маркетингової діяльності спортивного клубу, підтверджує, що політика збуту спортивного клубу «iGym» знаходиться на стадії розвитку та становлення і має свої недоліки. Але становище є цілком нормальним, бо спортивний клуб «iGym» постійно пропонує гнучку цінову політику, грошові, комбіновані схеми розрахунків. Діюча структура дирекції маркетингу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб фізкультурно-спортивної організації на даному етапі діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами аналізу конкурентного середовища спортивного клубу «iGym» побудовано конкурентну карту ринку, яка дозволила класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Досліджуваний спортивний клуб, у якого виявлено сильну конкурентну позицію знаходяться у першій групі з конкурентною позицією, що швидко покращується.

Оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» здійснено за допомогою методу експертних оцінок, що дозволило побудувати багатокутники конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» і його стратегічних конкурентів «Steel Gym» ТА «Muscle Gym» за шістьма найбільш значущими аспектами внутрішніх конкурентних переваг порівнюваних фізкультурно-спортивних організацій: конкурентоспроможність послуг; фінансовий стан; продуктивність праці; рентабельність продажів; імідж та ефективність менеджменту.

Результати оцінки конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» дозволили виявити існування недоліків існуючої стратегії його розвитку, про що свідчить графічне зображення піраміди конкурентоспроможності за 2021 рік та визначили необхідність розробки напрямів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності шляхом запровадження заходів інтенсивного комплексу маркетингу та контролю за витратами та розробки маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym».

## РОЗДІЛ 4

### МАРКЕТИНГОВІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СПОРТИВНОГО КЛУБУ «iGym»

#### 4.1. Розробка маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym»

Необхідність підвищення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» на основі стратегічного маркетингу зумовлена змінами в зовнішньому середовищі і насамперед зростанням його невизначеності. При формуванні маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» важливим моментом є використання певних методів і моделей, що дають якісні результати, спираючись на які, власники та менеджери зможуть приймати ефективні маркетингові рішення.

Формування маркетингової стратегії спортивного клубу «iGym» принципово залежить від певної ситуації, у якій воно знаходиться.

Тому на першому етапі концептуальної моделі, запропонованої Н.В. Кулешовою [23] (рис. 1.2) всебічно аналізується стан маркетингового середовища фізкультурно-спортивної організації. Цей етап доцільно поділяти на три напрями: аналіз зовнішнього середовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної організації. На другому етапі концептуальної моделі встановлюються маркетингові цілі спортивного клубу «iGym». Основне завдання встановлення маркетингових цілей полягає у визначенні подальшого розвитку та функціонування фізкультурно-спортивної організації. На третьому етапі залежно від результатів аналізу макро- та мікросередовища, визначених цілей здійснюється формулювання маркетингових стратегій.

Далі, на четвертому етапі, проводиться безпосередньо вибір однієї з альтернативних стратегій відповідно до певних критеріїв, зокрема відповідності ринковій ситуації, фінансових можливостей спортивного клубу

«iGym», ефективної реалізації тощо. На п'ятому етапі в межах обраної стратегії здійснюється розробка маркетингових заходів. На цьому етапі приймаються рішення щодо того, якими засобами спортивного клубу «iGym» має досягти конкурентоспроможності. На шостому етапі проводиться імітація реалізації маркетингової стратегії та визначаються найкращі її варіанти. На сьомому етапі концептуальної моделі оцінюється ефективність розроблених маркетингових стратегій за критеріями та обирається оптимальна. Маркетингові стратегії мають відповідати таким критеріям: стану та вимогам зовнішнього середовища, потенційним можливостям фізкультурно-спортивної організації, ступеню ризику, ступеню досягнення визначених маркетингових цілей.

Восьмий етап характеризується прийняттям маркетингової стратегії в разі її ефективності. Зворотний зв'язок в концептуальній моделі забезпечує коригування маркетингової стратегії в разі неефективності її реалізації. Так, якщо маркетингові цілі не досягаються за певних маркетингових заходів, то слід розробити інші для обраної маркетингової стратегії. У тому випадку, коли розглянуті всі маркетингові заходи, необхідно обрати іншу маркетингову стратегію та здійснити етапи V, VI, VII. Якщо ж розглянуто всі маркетингові стратегії й при цьому вони є неефективними, то необхідно скоригувати маркетингові цілі та реалізувати етапи III, IV, V, VI, VII [23].

Обґрунтована маркетингова стратегія спортивного клубу «iGym» складається із послідовного виконання таких етапів: інформаційного забезпечення, аналізу конкурентної позиції фізкультурно-спортивної організації на ринку, вибору стратегічної мети розвитку, вибору загальної конкурентної стратегії, конкретизації цілей фізкультурно-спортивної організації, розроблення функціональних стратегій, розроблення заходів, спрямованих на реалізацію стратегії, оцінювання та контролю ходу реалізації стратегії (рис. 4.1) [10].



Рис. 4.1 Структурно-логічна схема маркетингової стратегії спортивного клубу «iGym»

Огляд специфіки ринку фізкультурно-спортивних послуг доводить, що без налагодження системи мотивації і стимулювання у фізкультурно-

спортивній організації неможливо досягнути бажаного ефекту від управлінських дій.

Наукова література містить значну кількість різноманітних систем стимулювання, які є можливістю обрати. Більшість із них спрямовані на стимулювання працівників щодо досягнення бажаного кінцевого результату, за який вони отримують винагороду. В той час як діяльність, що націлена на підвищення конкурентоспроможності, не дає ефекту у короткостроковій перспективі – це довгостроковий, поступальний проект. Більше того, якщо характеризувати роботи, пов'язані із підвищенням конкурентоспроможності, то виявиться, що більшість із них не мають прямої залежності із рівнем конкурентоспроможності організації, а пов'язані із ним опосередковано [28, с.159-160]. Тому, ми вважаємо, що в даному випадку є значний ризик невірної оцінки зробленої роботи у напрямку підвищення рівня конкурентоспроможності.

Перш ніж система стимулювання принесе бажаний ефект, пройде відносно тривалий період часу, протягом якого керівникам фізкультурно-спортивної організації необхідно переорієнтувати усю роботу працівників таким чином, щоб діяльність кожного із них відповідала підвищенню конкурентоспроможності. На нашу думку, без формування у працівників відповідної системи мотивації досягнути позитивних зрушень і даному напрямі буде складно.

Отже, перш ніж розпочинати використовувати на практиці теорію підтримки поведінки, варто спочатку визначитись із типом поведінки працівника, який необхідно підтримати або послабити. Наступним кроком є прив'язка потрібних типів поведінки до результатів діяльності працівників. Практика засвідчує, що оптимальні результати формування бажаного типу поведінки працівників є можливість отримати використовуючи «позитивну підтримку», яка зводить до застосування таких п'яти графіків постійної і часткової підтримки поведінки (табл. 4.1) [8, с. 516].

**Графіки підтримки поведінки працівників та їх характеристика**

Графік	Сутність підтримки	Вплив на поведінку у разі здійснення підтримки	Вплив на поведінку у разі припинення підтримки	Приклади систем підтримки потрібної поведінки
Постійна підтримка	Винагорода після кожного прояву потрібної поведінки	Ефективний. Швидке навчання потрібній поведінці	Швидке припинення потрібної поведінки	Похвала або незначне заохочення
Підтримка з однаковим інтервалом	Винагорода через окремі періоди часу	Відносно ефективний. Поведінка перманентна	Швидке припинення потрібної поведінки	Щотижневе або щоквартальне преміювання
Підтримка з однаковим рівнем	Винагорода після досягнення потрібного результату	Відносно ефективний. Поведінка стабільна	Швидке припинення потрібної поведінки	Оплата праці за отриманий результат
Підтримка із змінюваним інтервалом	Винагорода через різні періоди часу	Помірно ефективний. Поведінка стабільна	Поступове припинення потрібної поведінки	Нерегулярні проте вагомні матеріальні заохочення
Підтримка із змінюваним рівнем	Винагорода після отримання різних результатів	Найбільш ефективна поведінка	Повільне припинення поведінки	Виплата премій за досягнення результатів

Науковці, які займаються питаннями розробки систем мотивації і стимулювання, слушно зауважують, що потрібна поведінка, в результаті якої працівник отримує винагороду, з високою ймовірністю повториться знову, а ймовірність повторення поведінки, в результаті якої працівник буде покараним, значно менша [8, с. 365]. Зауважимо і на тому, що в разі ігнорування потрібної поведінки, ймовірність її повторення також невисока.

На нашу думку, розглянуті графіки підтримки потрібної поведінки цілком можуть застосовуватись для формування у маркетинговому підрозділі фізкультурно-спортивної організації мотиваційного середовища, яке сприятиме постійній підтримці існуючих та пошуку нових засобів підвищення рівня конкурентоспроможності.

Особливо дієвим нам вбачається останній варіант графіка підтримки потрібної поведінки, а саме графік підтримки із змінюваним рівнем, згідно



якого працівникам буде здійснюватись виплата премій за досягнення потрібних результатів, які варто об'єднати у збалансовану систему.

Система збалансованих показників з успіхом застосовується у стратегічному управлінні, тому нам важливо обрати вірний підхід для її формування з метою стимулювання маркетингової діяльності в контексті підвищення конкурентоспроможності.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard або скорочено BSC) забезпечує найпростіший метод зв'язку результатів із матеріальним заохоченням, оскільки певний процент стимулюючої винагороди виплачується працівникам в разі досягнення деяких або всіх поставлених цілей [50, с. 236, 161]. Використовувати систему у практичній діяльності відносно просто, проте значних зусиль потребує її розробка, оскільки вона включає значну кількість різноманітних показників, обробку яких потрібно максимально автоматизувати.

Зауважимо, що збалансована система показників розробляється для фізкультурно-спортивної організації на один рік, за результатами якого її корегують відповідно до одержаних результатів (рис. 4.2).

Розроблення системи збалансованих показників потрібно розпочинати з створення стратегічної карти BSC. В нашому випадку стратегічна карта BSC складатиметься із чотирьох секцій: фінанси, маркетинг, персонал та підтримка й обслуговування клієнтів. Для секції фінанси BSC має максимізувати прибуток шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності на основі зростання виручки від реалізації, оптимізації витрат та активів. Для секції маркетинг BSC пропонує розглядати напрямки роботи за суб'єктами цільових ринків, а саме: рішення у постачанні, стабільності пропозиції, встановлення конкурентних цін та забезпечення конкурентоспроможності послуг. Для секції підтримка й обслуговування клієнтів головними напрямками BSC виступають підтримка й обслуговування клієнтів. Всі запропоновані вище напрямки роботи BSC забезпечуються підтримкою розвитку персоналу.

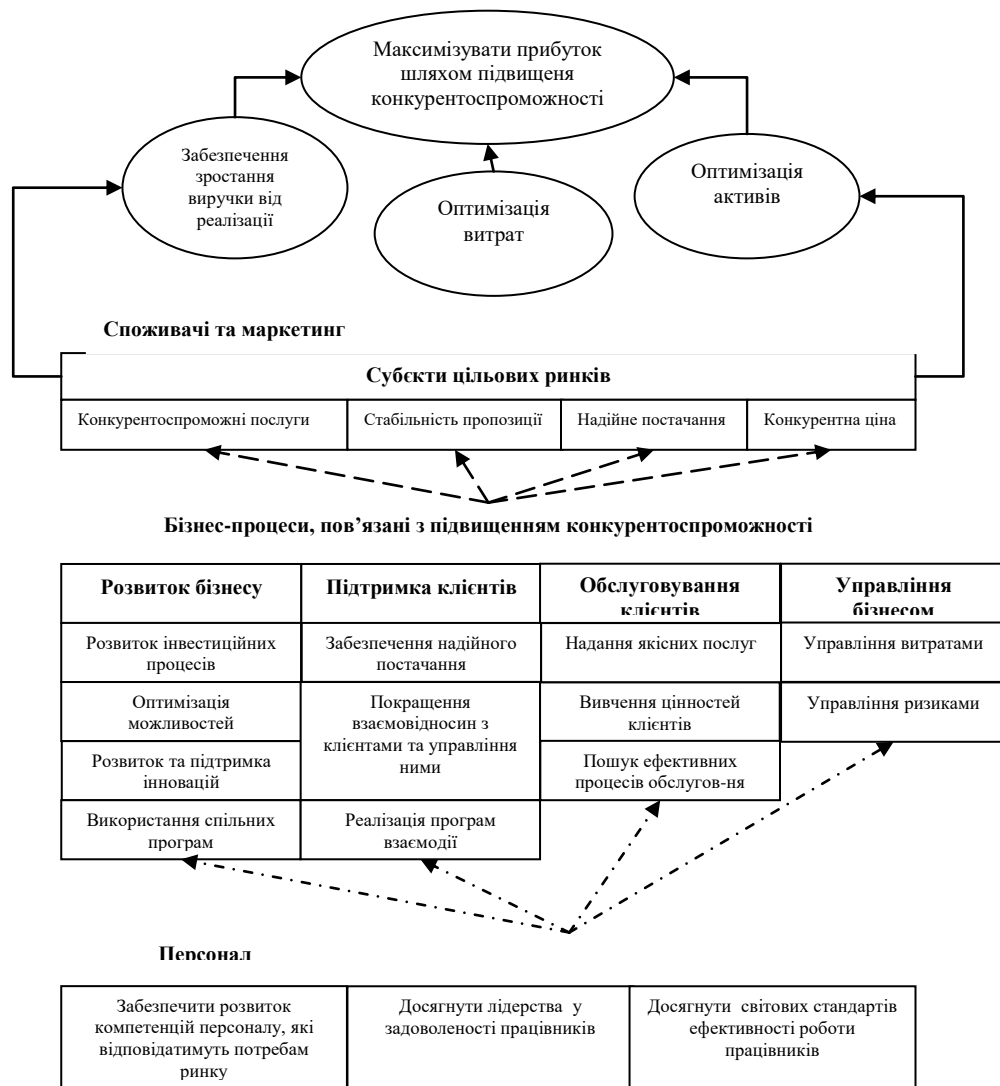


Рис. 4.2 Проектний варіант стратегічної карти BSC

На основі запропонованої стратегічної карти BSC для кожного структурного підрозділу може бути розроблена власна стратегічна карта, що відповідатиме розробленому механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

Враховуючи загальні напрямки роботи у системі збалансованих показників, для маркетингового підрозділу спортивного клубу «iGym» ми пропонуємо стратегічну карту BSC, яка зображена на рис. 4.3.

Таким чином, запропонована стратегічна карта системи збалансованих показників для маркетингового підрозділу спортивного клубу «iGym»

передбачає досягнення таких цілей: забезпечення зростання обсягів продажів на цільових ринках та збільшення частки цільового ринку, що забезпечуватиметься заходами у сфері маркетингу (товарна, цінова, збутова та комунікативна політики), заходами у сфері бізнес-процесів (розвиток та управління маркетинговою діяльністю), а також заходами із розвитку персоналу.

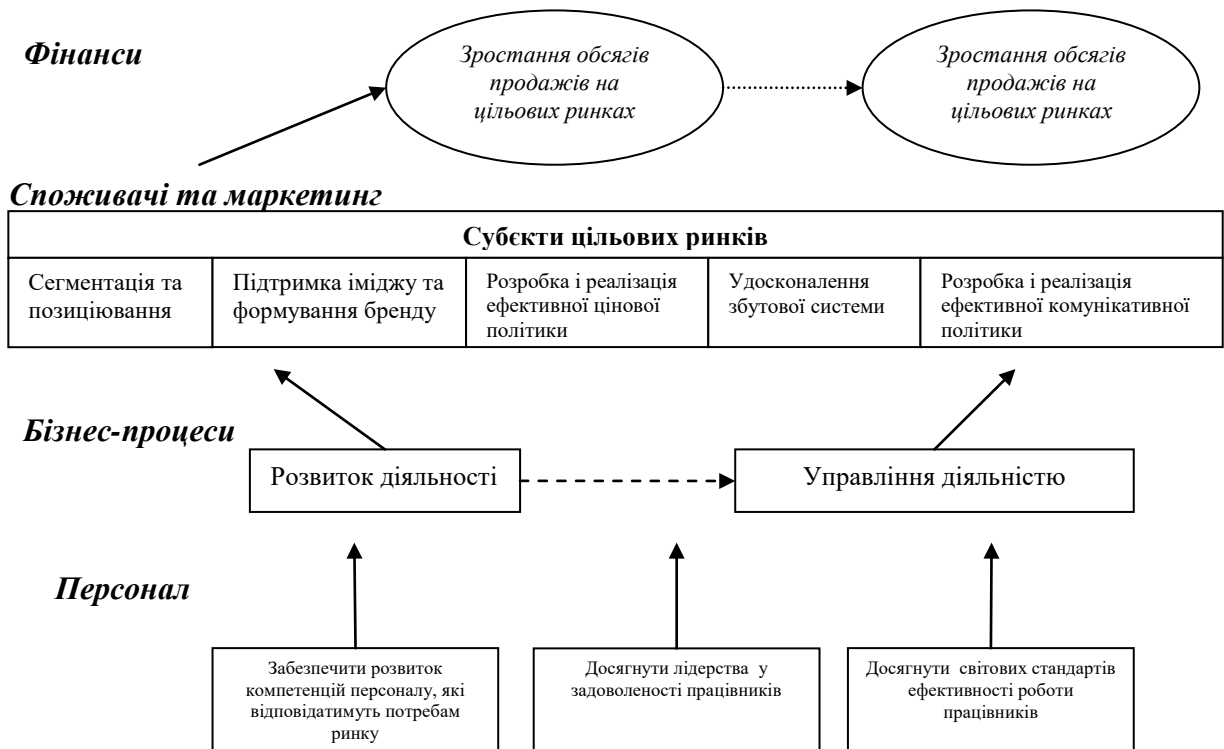


Рис. 4.3 Стратегічна карта BSC для маркетингових підрозділів ТОВ спортивного клубу «iGym»

На підставі запропонованої стратегічної карти BSC для маркетингового підрозділу, у відповідності до зазначених секцій розроблена збалансована система показників, що представлена у табл. 4.2.

Встановлюючи критерії досягнення за кожним показником запропонованої системи, ми виходили із необхідності забезпечення поступального руху в напрямі підвищення рівня конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym». Встановлені нами нормативи розраховані на перший період роботи із системою, у наступних періодах ці нормативи можна змінити в сторону збільшення або зменшення, виходячи із поставлених цілей.

Таблиця 4.2

**Збалансована система показників для стимулювання маркетингової діяльності  
спортивного клубу «iGym»**

Напрямок стимулювання	Цілі	Показники	Критерії досягнення	Вагомість (премія)
Фінанси	Зростання обсягів продажів на цільових ринках	Зростання обсягів продажів	> 20%	Розмір винагороди встановлюється у % до посадового окладу; при його перевищенні пропорційно зростає; при недосягненні критерію – винагорода за ним знімається
	Збільшення частки цільового ринку	Розмір частки ринку	Досягне 3%	
Маркетинг	Зростання кількості охоплених сегментів цільового ринку	Кількість охоплених сегментів	Досягне 3	
	Підтримка позитивного іміджу та формування бренду спортивного клубу	Кількість позитивних публікацій у ЗМІ	Понад 5 у місяць або 60 на рік	
	Розробка й реалізація ефективної цінової політики	Оцінка клієнтів показника «ціна-якість»	I місце (віддали не менше 6%)	
	Подальше удосконалення системи збуту	Забезпечення продажів послуг із фактичною оплатою	не менше 10%	
Бізнес-процеси	Розробка і реалізація комунікативної політики	Зростання кількості клієнтів	20% і більше	
	Розвиток і розширення цільових ринків	Збільшення числа нових споживачів	35%	
	Управління маркетинговою діяльністю спортивного клубу	Оцінка ефективності прийнятих маркетингових рішень	Ефективність 90% і вище	
Персонал маркетингового підрозділу	Розширення маркетингових заходів	Ціль ставиться на наступний період		
	Підвищення рівня задоволеності роботою працівників маркетингового підрозділу	Задоволеність працівників	80% і вище	
	Підвищення кваліфікаційного рівня працівників	Зростання кількості маркетингових дій	10 і більше на рік	
	Формування організаційної культури	Частка працівників, що ознайомлені із стратегією спортивного клубу	75% і більше	

Вважаємо за необхідне, більш детально обґрунтувати причини вибору цілей, показників та розмірів встановлених критеріїв за кожним напрямом стимулювання у системі збалансованих показників. За напрямом фінанси нами встановлено дві ключові цілі: 1) зростання обсягів продажів на цільових ринках на рівні 20% та вище. Зауважимо, що це максимально можливий показник, встановлений на перший рік роботи системи. 2) збільшення частки цільового ринку до трьох відсотків. Зауважимо, що це середній показник зростання в результаті маркетингової діяльності.

Необхідно наголосити, що даним двом цілям підпорядковані усі інші цілі та показники, що пов'язані із координацією роботи маркетингового підрозділу зі споживачами, бізнес-процесами та працівниками.

Перша ціль за напрямом споживачі та маркетинг це зростання кількості охоплених сегментів цільового ринку. На нашу думку, на початковому етапі впровадження збалансованої системи доцільним є використання концепції концентрованого маркетингу. Показником, за допомогою якого можна досягнути даної цілі, є кількість охоплених сегментів ринку (рекомендоване значення – максимум 3 сегменти), для яких розробляється єдиний маркетинговий план. На наш погляд, необхідно розпочати з охоплення сегментів із врахуванням особливостей та асортименту послуг, що надає спортивний клуб. В даному випадку можливі два варіанти розвитку подій. По-перше, в якості цільових сегментів ринку для послуг спортивного клубу можуть виступати:

- працівники спортивного клубу. Тому припустимо, що в разі придбання послуг лише 15% працівників стратегічна ціль (зростання продажів на 20%) вже може бути досягнута. А з іншого боку, якщо певний вид послуг спортивного клубу буде користуватись попитом серед його працівників, то це слугуватиме ще й ефективним PR-інструментом, що спонукатиме представників інших цільових груп звернути увагу на послуги фізкультурно-спортивної організації;

- споживачі того району, в якому розташований спортивний клуб;

– споживачі суміжних районів. Саме завоювання значної частки ринку за запропонованим нами розподілом може стати передумовою подальшого розширення діяльності фізкультурно-спортивної організації.

Стратегічна ціль, що полягає підтримці позитивного іміджу та формуванні бренду спортивного клубу, досягається таким показником як кількість позитивних згадувань у ЗМІ (не менше 5 у місяць та 60 на рік), що досягається в процесі активних дій у сфері PR (ефективність PR порівняно з рекламою становить 5:1 [21, с. 734-735]). Але, не зважаючи на принципові відмінності між рекламою та PR (реклама має економічний аспект, PR – соціальний, культурний, політичний), дані концепції не повинні розроблятися окремо одна від одної. В ідеалі над ними повинен працювати єдиний колектив [21, с. 46].

Розробка та реалізація ефективної цінової політики фізкультурно-спортивної організації також є одним із найважливіших факторів впливу на вибір споживачів, для яких головним є оптимальне співвідношення показників «ціна-якість». Перевірка рівня досягнення даної цілі у кінці року проводиться на основі опитування, щоб оцінити значення та важливість послуг спортивного клубу для споживачів (пріоритетність вибору послуг спортивного клубу для 6% респондентів). Розробка і реалізація комунікативної політики також є важливим елементом діяльності спортивного клубу у сучасних умовах, результатом якої буде зростання кількості споживачів на 20%. Особливу увагу необхідно звертати на стимулювання продажів послуг спортивного клубу (знижки, премії, програми лояльності тощо) [33, с. 517]. Такий напрямок стимулювання як бізнес-процеси представлений ціллю, що пов'язана із розвитком і розширенням цільових ринків, шляхом досягнення 35% приросту кількості нових клієнтів. Працівникам маркетингового підрозділу в даному випадку необхідно постійно займатись пошуком нових клієнтів та сприяти розвитку партнерських відносин зі споживачами.

Управління маркетинговою діяльністю фізкультурно-спортивної організації в напрямку підвищення рівня конкурентоспроможності полягає в оцінці ефективності прийнятих маркетингових рішень (не менше 90%), яке має здійснюватись керівництвом спортивного клубу. Розширення маркетингових заходів має стати ціллю на наступний період. Сучасний ринок швидко звикає до тих або інших маркетингових заходів, тому, ми вважаємо, що дані заходи потребують постійного перегляду та оновлення. Крім стандартних інструментів маркетингу, таких як реклама, стимулювання збуту, виставкова діяльність, необхідно використовувати й інші, які, можливо, не характерні для даної сфери діяльності, але матимуть позитивний вплив на поведінку споживача.

Четвертий напрямок стимулювання направлений на працівників маркетингового підрозділу. Керівник повинен дбати про підвищення задоволеності працівників роботою у підрозділі, що визначається індексом задоволеності співробітників та, на нашу думку, має становити понад 80%. Розрахунок індексу проводиться на основі анонімного опитування працівників. Якими б не були ефективними системи стимулювання і мотивації, без належного сприйняття з боку виконавців, вони ризикують залишатись без виконання. Сприяти належному виконанню як посадових обов'язків, так додаткового навантаження, може формування відповідної організаційної культури, яка спонукає працівників до виконання своїх обов'язків на більш якісному, вищому рівні.

#### **Висновки до розділу 4**

Розроблено маркетингову стратегію забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym», що дозволило її деталізувати і запропонувати стратегічну карту системи збалансованих показників для маркетингового підрозділу спортивного клубу «iGym», у відповідності до якої розроблена збалансована система показників за напрямками стимулювання: фінанси; маркетинг; бізнес-процеси; працівники маркетингового підрозділу.

Маркетинговий підрозділ в управлінні підвищенням конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації має стати рушійною силою спортивного клубу, який обиратиме подальші шляхи розвитку, адже його основною метою є передбачення, виявлення, формування, задоволення потреб споживачів. Саме тому, треба дбати про кваліфікаційний рівень працівників, стимулюючи їх до збільшення кількості якісних пропозицій з покращення послуг та маркетингових заходів.



## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На нашу думку, оцінити ступінь результативності запропонованої стратегії є можливість за допомогою таких методів: – по-перше, проведення анкетного опитування, яке обов'язково має бути анонімним, що дозволить визначити ступінь довіри працівників до дій керівників фізкультурно-спортивної організації; – по-друге, проведення розрахунків таких показників: частки працівників, що ознайомлені із стратегією спортивного клубу «iGym» (> 75%); частки працівників, що підтримують обраний керівництвом напрямок розвитку (70% від попереднього показника); частки висококваліфікованих працівників (зростання на 2%) у маркетинговому підрозділі за результатами першого року (при чому освітньо-кваліфікаційний рівень співробітників відповідає посаді). У наступних періодах цих же результатів можна досягти за рахунок взаємодії маркетингового підрозділу та відділу управління персоналом. При умові постійного докладання зусиль для розвитку організаційної культури спортивного клубу «iGym», є можливість підвищити якість послуг та прибуток на 15-20%, а ці показники є мірилом конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

Проте зауважимо, що основним мотивуючим фактором для працівників при використанні BSC є премія, тому вірний розрахунок відсотків премії за досягнення того або іншого показника є вкрай важливим. Визначення відсотка премій можна здійснити двома способами: встановити відсотки, виходячи із досвіду та очікувань керівників спортивного клубу «iGym», тобто емпіричним методом; використати метод експертних оцінок, який дозволить з достатньою точністю встановити потрібні нам параметри. Точність оцінок ми забезпечимо проведенням паралельно оцінювання з використанням методик експертного ранжирування та попарного порівняння. У зв'язку із цим, в якості шляхів напрацювання процедур визначення відсотків премій за досягнення встановлених показників, які передбачені

системою BSC для маркетингового підрозділу, нами проведене дослідження, що здійснювалось на основі анкетного опитування експертів (табл. 1).

Таблиця 1

**Попарне порівняння цілей системи збалансованих показників\***

Фінанси (зростання обсягів продажів на цільових ринках, збільшення частки цільового ринку)	Маркетинг (сегментація, формування іміджу та бренду, цінова та комунікативна політики)	
Бізнес-процеси (розвиток і розширення цільових ринків, управління маркетинговою діяльністю спортивного клубу)	Персонал (підвищення рівня задоволеності роботою працівників, підвищення кваліфікаційного рівня, формування організаційної культури)	
Маркетинг (сегментація, формування іміджу та бренду, цінова та комунікативна політики)	Бізнес-процеси (розвиток і розширення цільових ринків, управління маркетинговою діяльністю спортивного клубу)	
Фінанси (зростання обсягів продажів на цільових ринках, збільшення частки цільового ринку)	Персонал (підвищення рівня задоволеності роботою працівників, підвищення кваліфікаційного рівня, формування організаційної культури)	
Персонал (підвищення рівня задоволеності роботою працівників, підвищення кваліфікаційного рівня, формування організаційної культури)	Маркетинг (сегментація, формування іміджу та бренду, цінова та комунікативна політики)	
Бізнес-процеси (розвиток і розширення цільових ринків, управління маркетинговою діяльністю спортивного клубу)	Фінанси (зростання обсягів продажів на цільових ринках, збільшення частки цільового ринку)	

\* Поставте позначку біля одного із двох наведених у рядочку варіантів, який, на Ваш погляд, здійснює більший вплив на стимулювання працівників маркетингового підрозділу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності послуг на цільовому ринку.

Однак неформальний характер процесів прийняття рішень експертами стримує його застосування, оскільки особам, що приймають рішення, із числа керівників та провідних фахівців господарюючих суб'єктів буває непросто їх приймати на підставі суб'єктивних оцінок експертів, які не тільки не супроводжуються традиційними розрахунками, але й їх важко пояснити логічно.

З огляду на всі переваги та недоліки методу експертних оцінок, він все ж дозволяє певним чином формалізувати процедуру визначення відсотків премії, роблячи їх прозорими та цілком переконливими для осіб, що приймають рішення.

Експертам було запропоновано провести ранжування показників за виділеними блоками даних та здійснити попарне порівняння показників (табл. 2, 3).

Таблиця 2

**Попарне порівняння показників системи збалансованих показників**

Кількість позивних публікацій у ЗМІ	Продаж послуг із фактичною оплатою	
Зростання обсягів продажів	Зростання кількості споживачів	
Продаж послуг із фактичною оплатою	Кількість охоплених сегментів	
Оцінка клієнтів показника «ціна-якість»	Зростання обсягів продажів	
Кількість позивних публікацій у ЗМІ	Зростання кількості споживачів	
Кількість охоплених сегментів	Зростання обсягів продажів	
Зростання кількості споживачів	Кількість охоплених сегментів	
Кількість позивних публікацій у ЗМІ	Оцінка клієнтів показника «ціна-якість»	
Зростання обсягів продажів	Продаж послуг із фактичною оплатою	
Кількість охоплених сегментів	Оцінка клієнтів показника «ціна-якість»	
Кількість позивних публікацій у ЗМІ	Зростання обсягів продажів	
Оцінка клієнтів показника «ціна-якість»	Продаж послуг із фактичною оплатою	
Продаж послуг із фактичною оплатою	Зростання кількості споживачів	
Кількість охоплених сегментів	Кількість позивних публікацій у ЗМІ	
Зростання кількості споживачів	Оцінка клієнтів показника «ціна-якість»	

Таблиця 3

**Попарне порівняння показників системи збалансованих показників**

Задоволеність працівників своєю роботою	Зростання кількості пропозиції щодо маркетингових дій	
Частка працівників, що ознайомлені із стратегією спортивного клубу	Частка працівників, що підтримують обраний спортивним клубом напрямок розвитку	
Зростання кількості пропозиції щодо маркетингових дій	Частка висококваліфікованих працівників	
Частка працівників, що підтримують обраний спортивним клубом напрямок розвитку	Зростання кількості пропозиції щодо маркетингових дій	
Частка висококваліфікованих працівників	Частка працівників, що ознайомлені із стратегією спортивного клубу	
Частка працівників, що підтримують обраний спортивним клубом напрямок розвитку	Задоволеність працівників своєю роботою	
Зростання кількості пропозиції щодо маркетингових дій	Частка працівників, що ознайомлені із стратегією спортивного клубу	
Задоволеність працівників своєю роботою	Частка висококваліфікованих працівників	
Частка працівників, що ознайомлені із стратегією спортивного клубу	Задоволеність працівників своєю роботою	
Частка працівників, що підтримують обраний спортивним клубом напрямок розвитку	Частка висококваліфікованих працівників	

Проводиться ранжирування показників за виділеними блоками (для більш точного визначення відсотка премії). Чим вищий ранг – тим більший вплив має зазначений показник на підвищення рівня конкурентоспроможності послуг на цільовому ринку (1 – незначний, 6 (5) – найбільш значний).

Отримані дані на основі опитування експертів методом ранжирування дають змогу визначити відсоток премії працівникам маркетингового підрозділу спортивного клубу «iGym» при досягненні цілей щодо підвищення рівня конкурентоспроможності послуг на цільових ринках. Для полегшення подальших розрахунків при нарахуванні преміальних у практичній роботі в систему BSC пропонуємо вводити цілі числа відсотка преміальних (табл. 4).

В першу чергу, необхідно розрахувати суму додаткового доходу, який отримає фізкультурно-спортивна організація в разі досягнення маркетинговим підрозділом поставлених цілей в системі збалансованих показників.

Наступним кроком буде розрахунок фонду преміювання маркетингового підрозділу спортивного клубу «iGym», що залежатиме від того, який відсоток із суми додаткового доходу буде вирішено передати маркетинговому підрозділу.

$$\Phi_{\text{прем}} = \frac{D_{\text{дод}} \times B_{\text{прем}}}{100}, \quad (1)$$

де,  $\Phi_{\text{прем}}$  - фонд преміювання маркетингового підрозділу, грн;  $B_{\text{прем}}$  - відсоток відрахувань від суми додаткового доходу, %.

Право подальшого перерозподілу фонду преміювання між працівниками маркетингового підрозділу ми пропонуємо залишити за керівником підрозділу, оскільки він, безумовно, володіє достовірною інформацією про ступінь участі кожного працівника в зростанні обсягів продажів, а отже і підвищенні конкурентоспроможності послуг та, відповідно, спортивного клубу.

**Збалансована система показників із визначеними відсотками премій  
для персоналу маркетингового підрозділу спортивного клубу «iGym»**

Напрямок стимулювання	Цілі	Показники	Критерії досягнення	Вагомість (премія)
Фінанси	Зростання обсягів продажів на цільових ринках	Зростання обсягів продажів	> 20%	12%
	Збільшення частки цільового ринку	Розмір частки ринку	Досягне 3%	12%
Маркетинг	Зростання кількості охоплених сегментів цільового ринку	Кількість охоплених сегментів	Досягне 3	6%
	Підтримка позитивного іміджу та формування бренду спортивного клубу	Кількість позитивних публікацій у ЗМІ	Понад 5 у місяць або 60 на рік	6%
	Розробка й реалізація ефективної цінової політики	Оцінка клієнтів показника «ціна-якість»	I місце (віддали не менше 6%)	8%
	Подальше удосконалення системи продажів	Забезпечення продажів послуг із фактичною оплатою	не менше 10%	9
	Розробка і реалізація комунікативної політики	Зростання кількості клієнтів	20% і більше	10%
Бізнес-процеси	Розвиток і розширення цільових ринків	Збільшення числа нових споживачів	35%	7%
	Управління маркетинговою діяльністю спортивного клубу	Оцінка ефективності прийнятих маркетингових рішень	Ефективність 90% і вище	6%
	Розширення маркетингових заходів	Ціль ставиться на наступний період		
Працівники маркетингового підрозділу	Підвищення рівня задоволеності роботою працівників маркетингового підрозділу	Задоволеність працівників	80% і вище	4%
	Підвищення кваліфікаційного рівня працівників	Зростання кількості маркетингових дій	10 і більше на рік	15%
	Формування організаційної культури	Частка працівників, що ознайомлені із стратегією спортивного клубу	75% і більше	5%

Стосовно вигоди для спортивного клубу «iGym», то в даному випадку вона виражається, в першу чергу, у зростанні обсягів продажів, збільшенні частки ринку, підвищенні продуктивності праці працівників тощо. Варто також зауважити, що спортивний клуб в будь-якому разі нічого не втрачає, оскільки при розрахунку преміальних застосовується диференційований підхід. Тобто, при зростанні обсягів продажів на менший відсоток (за умови, що усі інші стратегічні цілі будуть досягнуті) фонд преміальних для маркетингового підрозділу також зменшиться, а в разі невиконання поставлених цілей маркетинговий підрозділ взагалі не отримає преміальних.

На нашу думку, саме застосування збалансованої системи показників створить передумови для успішної реалізації маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym». Використання BSC дасть змогу працівникам відчувати залежність між результатами своєї роботи й винагородою, що виступатиме мотивуючим фактором та стимулюватиме працівників для саморозвитку, підвищення кваліфікації й сформує у них бажання досягати поставлених збалансованою системою цілей підвищення конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія фізкультурно-спортивної організації розглядається як система управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на організацію їхньої ефективної діяльності з метою забезпечення прибуткового господарювання та стійкого конкурентного стану на ринку.

Формування маркетингових стратегій фізкультурно-спортивної організації в підвищенні їхньої конкурентоспроможності забезпечується на основі реалізації таких заходів: дослідження впливу чинників макро- і мікросередовища, а також проведення оцінки конкурентоспроможності інших фізкультурно-спортивних організацій; формування конкурентних стратегій щодо використання їх у різних сегментах ринку і для різних видів послуг; забезпечення єдності стратегічного розвитку фізкультурно-спортивної організації, який забезпечує відповідність комплексу конкурентних стратегій місії та їх інтеграцію у базову корпоративну стратегію.

Огляд економічної літератури дозволив виявити значну кількість факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації. Проведений аналіз наукових підходів вчених до визначення факторів дозволив виокремити фактори макросередовища (економічні, політико-правові, законодавчо-регулюючі, науково-технічні, соціально-демографічні, екологічні), мезосередовища (інтенсивність конкуренції в галузі, охоплення приватизацією, наявність розвиненої інфраструктури, наявність, кількість і доступність постачальників, інформативність у ЗМІ, попит і пропозиція в регіоні), мікросередовища (ресурсні, технологічні, продуктивно-трудова, товарні, експортні, інвестиційні, маркетингові, інноваційні, групи факторів).

Фактори конкурентоспроможності для окремої фізкультурно-спортивної організації, з одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні. Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. З іншого боку, за сферами управління, на нашу думку, потрібно виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортименті), кадрові, фінансові, у

сфері постачання тощо.

Аналіз конкурентного середовища спортивного клубу «iGym» здійснено у такій послідовності: визначення переліку фізкультурно-спортивних організацій, що знаходяться на цільовому ринку; збір початкової інформації та розрахунок показників, що відображають стан ринку; визначення ринкової частки фізкультурно-спортивної організації; оцінка ступеня монополізації ринку; побудова конкурентної карти ринку; визначення типового стратегічного місцезнаходження фізкультурно-спортивної організації на ринку; формування висновків.

Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку фізкультурно-спортивних послуг здійснено за допомогою чотирьохчасткового індекса концентрації  $CR_4$ , розрахунок якого свідчать, що на ринку панує монополістична конкуренція, яка характеризується наступними чинниками: велика кількість фізкультурно-спортивних організацій, що реалізують диференційовану продукцію/послуги; загалом це малі та середні фірми, жодна з яких не має значної частки в загальному обсязі продажу; відсутність широковідомих лідерів, які суттєво впливають на розвиток умов і тенденцій функціонування галузі; неефективність великого масштабу виробництва із-за високого ступеню диференціації продукції/послуг, потребі покупців в індивідуально виготовлених товарах/послугах; відсутність суттєвих перепон для організації бізнесу; вузький діапазон цін; еластичний попит; використання нецінових методів конкуренції (розширення сервісу, покращення якості обслуговування).

На кінцевому етапі аналізу конкурентного середовища побудовано конкурентну карту ринку, яка дозволила класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. У першій групі знаходяться фізкультурно-спортивні організації з конкурентною позицією, що швидко покращується («Sport Life», «5 елемент», які одночасно є лідерами ринку; «СпортЛенд», «GYMMAXX», «TSARSKY CITY RESORT», «iGym», «Steel Gym», «Muscle Gym», у яких виявлено сильну конкурентну позицію); у другій групі - фізкультурно-спортивні організації з конкурентною позицією, що



поліпшується («Aquarium» і «Grand Sport», що одночасно характеризується слабкою конкурентною позицією); у третій групі - фізкультурно-спортивні організації з конкурентною позицією, що погіршується («POWERSPORT», «Action», «ArtFitness», «Чемпіон» - із слабкою конкурентною позицією).

Оцінку впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» здійснено за допомогою методу експертних оцінок, сутність якого полягає у одержанні кількісних і якісних експертних оцінок зовнішніх факторів від групи експертів, агрегуванні їх у єдину оцінку (ступінь привабливості) з аналізом погодженості експертних оцінок, та у подальшому виборі факторів відповідно до їх привабливості у такій послідовності: створення експертної комісії; складання зведеної матриці рангів; переформування рангів в оцінках і-го експерта; розташування факторів за значимістю; оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів; оцінка значущості коефіцієнта конкордації; підготовка рішення експертної комісії.

Вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій становить: місце розташування спортивного клубу 0,037; розмір орендних та операційних платежів 0,059; рівень пропозиції аналогічних послуг на ринку 0,059; зміна структури доходів населення 0,067; ставлення до праці і відпочинку 0,067; збільшення податкового навантаження 0,074; неефективна податкова політика 0,044; тінізація економіки 0,044; несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат 0,030; перерозподіл ринків впливу 0,052; несприятливі умови для інвестування 0,037; створення адміністративних бар'єрів 0,037; неоднозначна трактовка норм законодавства 0,044; невизначеність правового поля для фізкультурно-спортивних організацій 0,074; подорожчання кредитних коштів 0,067; зростання цін 0,044; прояв «нездорового» монополізму 0,089; загрози економічній безпеці фізкультурно-спортивних організацій 0,037 та погіршення бізнесового та інвестиційного клімату 0,037.

Дослідження впливу внутрішніх факторів на конкурентоспроможність спортивного клубу «iGym» показало: основні фонди 0,065, кадровий потенціал

0,058 , при цьому загальний вплив фактору «ресурсний потенціал» становить 0,124; існуюча система обліку 0,051; наявність нерозподіленого прибутку 0,055, співвідношення між власними та запозиченими коштами 0,065, доступ до фінансових ресурсів 0,033, сукупний вплив фактору «фінансові можливості» становить 0,153; загальний вплив фактору «маркетингові дослідження» становить 0,127 (з них: дослідження потреб та можливостей споживачів 0,047; ступінь задоволення потреб споживачів 0,058; ємність ринку 0,022); надійність поставок 0,025; наявність супутніх послуг 0,080; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види послуг 0,065 (сукупний вплив фактору сягає 0,171; вплив фактору «логістика та збутова діяльність» становить 0,142 (де, налагоджені канали розподілу 0,058; швидкість оновлення і освоєння нових технологій 0,044; рівень витрат на збут 0,040); бази даних та їх постійне оновлення 0,033; розвиненість інфраструктури 0,047; наближеність до споживачів 0,058, (тобто, вплив фактору «місцезнаходження спортивного клубу» становить 0,138); загальний вплив фактору «організаційна структура спортивного клубу» сягає 0,095 ( з якого: ефективність системи управління 0,022; відповідність організаційної структури задачам діяльності спортивного клубу 0,025; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців 0,029 та ефективність контролю за виконанням 0,018).

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» і його стратегічних конкурентів «Steel Gym» та «Muscle Gym» було обрано шість найбільш значущих аспектів внутрішніх конкурентних переваг порівнюваних фізкультурно-спортивних організацій: конкурентоспроможність послуг; фінансовий стан спортивного клубу; продуктивність праці; рентабельність продажів; імідж та ефективність менеджменту.

Результати оцінки конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» дає підстави стверджувати про існування недоліків існуючої стратегії його розвитку, про що свідчить графічне зображення піраміди конкурентоспроможності, та дозволяє зробити висновки про необхідність розробки напрямів забезпечення достатньо високого рівня

конкурентоспроможності шляхом запровадження заходів інтенсивного комплексу маркетингу та контролю за витратами, що і обумовлює необхідність удосконалення методики оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації в частині маркетингової складової та розробки маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym».

Розробка маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «iGym» здійснена у такій послідовності: всебічний аналіз стану маркетингового середовища фізкультурно-спортивної організації; встановлення маркетингових цілей спортивного клубу «iGym»; формулювання маркетингових стратегій; вибір однієї з альтернативних стратегій відповідно до певних критерій, зокрема відповідності ринковій ситуації, фінансових можливостей спортивного клубу «iGym», ефективної реалізації тощо; розробка маркетингових заходів; імітація реалізації маркетингової стратегії та визначення найкращого варіанту; оцінка ефективності розроблених маркетингових стратегій за критеріями та вибір оптимальної; прийняття маркетингової стратегії в разі її ефективності.

Обґрунтована маркетингова стратегія спортивного клубу «iGym» складається із послідовного виконання таких етапів: інформаційного забезпечення, аналізу конкурентної позиції фізкультурно-спортивної організації на ринку, вибору стратегічної мети розвитку, вибору загальної конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації, конкретизації цілей, розроблення функціональних стратегій, розроблення заходів, спрямованих на реалізацію стратегії, оцінювання та контролю ходу реалізації стратегії.

Запропоновано стратегічну карту системи збалансованих показників для маркетингового підрозділу спортивного клубу «iGym», яка передбачає досягнення таких цілей: забезпечення зростання обсягів продажів на цільових ринках та збільшення частки цільового ринку, що забезпечуватиметься заходами у сфері маркетингу (товарна, цінова, збутова та комунікативна політики), заходами у сфері бізнес-процесів (розвиток та управління

маркетинговою діяльністю), а також заходами із розвитку персоналу. На підставі запропонованої стратегічної карти для маркетингового підрозділу, у відповідності до зазначених секцій розроблена збалансована система показників за напрямками стимулювання: фінанси; маркетинг; бізнес-процеси; працівники маркетингового підрозділу.

Оцінка ступеню результативності запропонованої стратегії здійснена за допомогою проведення анкетного опитування, що дозволило визначити ступінь довіри працівників до дій керівників фізкультурно-спортивної організації; проведення розрахунків таких показників: частки працівників, що ознайомлені із стратегією фізкультурно-спортивної організації; частки працівників, що підтримують обраний спортивним клубом напрямок розвитку; частки висококваліфікованих працівників у маркетинговому підрозділі.

Отримані результати свідчать, що найбільша частка преміальних виділятиметься за досягнення стратегічних цілей за напрямком маркетинг (43%), що є виправданим, оскільки BSC розробляється для маркетингового підрозділу. Визначені частки преміальних за напрямками – бізнес-процеси та персонал маркетингового підрозділу на основі попарного порівняння відповідають даним, одержаним шляхом експертного ранжирування й складають 13% та 20% відповідно. На основі опитування експертів методикою попарного порівняння, встановлено, що максимальний відсоток за досягнення показників у секції персонал отримують при збільшенні кількості пропозицій щодо покращення послуг (4,9%), питома вага висококваліфікованих спеціалістів – 4,3%, індекс задоволеності – 4,2%, частка працівників, що підтримують обраний курс розвитку фізкультурно-спортивної організації отримала 3,9%, а мінімальний відсоток премії експерти надали питомій вазі працівників, що ознайомлені із стратегічними цілями фізкультурно-спортивної організації – 2,7%. Отже, відсоток розподілу преміальних на основі методики попарного порівняння дає більш точні та об'єктивні дані, тому ми вважаємо, що саме вони мають бути введені у систему BSC для маркетингового підрозділу.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс] // ВВР. – 2003.– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
2. Про Антимонопольний комітет України : Закон України : від. 26.11.1993 р. № 3659-ХІІ (зі змін. та доп.) // Відомості Верховної Ради. України.– 2012.– № 50.
3. Про захист від недобросовісної конкуренції Закон України від 07.06.96р. N 237/96-ВР (зі змін. та доп.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
4. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III, (зі змін. та доп.). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
5. Балабанова Н. В. Конкуренентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України / Н. В. Балабанова // Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка. - 2013. - Вип. 5. - С. 21-27. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu\\_ek\\_2013\\_5\\_5..](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ek_2013_5_5..)
6. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган. -Барановського, Ін-т економіки і упр. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 611 с..
7. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе /Е. П. Голубков. – Режим доступа: <http://allbest.ru/library/texts/biss/mark/golub1/book>.
8. Дафт Р.Л Менеджмент. . / Р.Л. Дафт. – СПб.: «Питер», 10-е издание. Серия: Классика МВА. – 2014. – 656 с.
9. Демиденко С. Формування стратегічного набору підприємства [Електронний ресурс] / Світлана Демиденко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – Т. 2, N 39.

10. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. / Р. А. Джонсон. – К. : Бліц- Інформ, 2003. – 592 с.

11. Дикань В. Л. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств / В. Л. Дикань, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 56. - С. 9-18.

12. Збиранник О. М. Конкурентоспроможність як ключова економічна категорія ринкової системи / О. М. Збиранник // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 75-82.

13. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-121\\_128.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf)

14. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства / А.Г.Іващенко / Фінансовий простір. – 2015. – № 2 (18) – С. 390-395.

15. Кадирус І. Г. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус, А. С. Донських, К. І. Левковська // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 22. - С. 85-89. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_22\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_22_16)

16. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. — 2014. — № 11. — С. 290—294.

17. Кириченко Л. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства на продовольчому ринку / Л. М. Кириченко // Вісн.

ЖДТУ. – 2012. – № 1. – С. 123–127. – Режим доступу:  
<http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/532/1/kirichenko.pdf>.

18. Клюквіна М. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Режим доступу :  
[http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2019\\_3/Klukvina\\_310.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2019_3/Klukvina_310.htm)

19. Кондратюк О.І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення / О. І. Кондратюк // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 1 (115). — С. 56—63.

20. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013.– 470 с.

21. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент/ Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – Спб : «Питер», 1999. – 896 с.

22. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н.В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.

23. Кулешова Н. В. Модельний базис формування маркетингової стратегії туристичного підприємства / Н. В. Кулешова // Бізнес Інформ. - 2013. - № 1. - С. 323-327. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_1\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_72).

24. Курбацька Л. М. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності продовольчого ринку / Л. М. Курбацька, Т. В. Ільченко, І. Г. Кожушко // Агросвіт. - 2009. - № 15. - С. 20-23. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2009\\_15\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2009_15_6).

25. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. — СПб.: Наука, 1996. — 381 с.

26. Ламбен Жан-Жак .Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2007. —800 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»).

27. Литвиненко В. Конкурентоспроможність компанії в «новій» економіці / В. Литвиненко // Дослідження міжнародної економіки: Зб. наук. пр. – К.: ІСЕМВ НАН України, 2011. – № 2 (67). – С. 86–99.

28. Мануйлович Ю. М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Мануйлович Юрій Миколайович ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2015. – 228 с.

29. Місевич М. А. Ресурсна конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / М. А. Місевич, В. М. Ходаківський // Ефективна економіка : електрон. журн. –2017.–№4.– Режимдоступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5530>.

30. Ольшанський О. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств санаторно-курортного комплексу / О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2-х ч. Ч. 1. – Х. : ХДУХТ, 2013. – Вип. 2 (18). – С. 179–186.

31. Ольшанський О. В. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства / О. В. Ольшанський, О. П. Ткаченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2016. - Вип. 1. - С. 188-199

32. Ольшанський О. В. Формування політики якості послуг в підприємствах туристичного профілю / О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2-х ч. Ч. 2. – Х. : ХДУХТ, 2014. – Вип. 2 (20). – С. 240–250.

33. Ольшанський О.В. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного профілю / О. В. Ольшанський // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2-х ч. Ч. 1. – Х. : ХДУХТ, 2013. – Вип. 1 (17). – С. 291–297.

34. Оніщенко І.О. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи їх вирішення / І.О. Оніщенко // Траекторія науки. Електронний науковий журнал. – 2016. – № 3(8) – с. 289–295.

35. Отенко І.П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: Монографія / І.П. Отенко, О.О. Порожняк. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2014. – 368 с.



36. Петрова А. Конкуреноспроможність підприємства в умовах нестабільності [Електронний ресурс] / А. Петрова, І. Шеховцова // Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. — 2015. — № 9. — Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>

37. Пивоварова М. Г. Новий підхід визначення впливу факторів виробництва для досягнення конкурентоспроможності в підприємстві / М. Г. Пивоварова, О. М. Шаповалов // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 1. — С. 77–80.

38. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О.Є. Россіхіна // Держава та регіони. — 2010. — № 2. — С. 184 – 187.

39. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. / Т. Саати, К. Керис – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

40. Тирпак І.В., Жуков С.А. Основи економіки та організації підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ : Кондор, 2011. 284 с.

41. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 143–147.

42. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – С. 143–147.

43. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. – К. : Вільямс, 2003. – 924 с.

44. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді) № 52, Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Серпень 2020 [file:///C:/Users/Acer/Downloads/Concensus\\_2020\\_ukr\\_52\\_Aug.pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/Concensus_2020_ukr_52_Aug.pdf)

45. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
46. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Халімон // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10(2). - С. 117-120. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevcg\\_2016\\_10\(2\)\\_\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuimevcg_2016_10(2)__28).
47. Хмиль Т.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 136 с.
48. Чевганова В. Я. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство)[Текст]: монографія / В. Я. Чевганова, І. А. Брижань, К. А. Земцова, О. О. Олійник. — П.: ПолтНТУ, 2010. — 256 с.
49. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.
50. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
51. Яременко О.Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства / О.Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – С. 35–37.
52. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // California Management Review. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1987. – 419 p.
53. Porter M. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
54. Porter M. Competitiveness : Moving to the Next Stage / M. Porter, C. Ketels – DTI Economics Paper 3. – London : Department of Trade and Industry. – 2003. – Access mode : <https://members.weforum.org/pdf/GCR08/Chapter%201.2.pdf>

# Додатки

## Додаток А

## Зведена матриця рангів зовнішніх факторів впливу конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій

Фактор впливу	Експертна група									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Місце розташування спортивного клубу	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
Розмір орендних та операційних платежів	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Рівень пропозиції аналогічних послуг на ринку	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
Зміна структури доходів населення	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Ставлення до праці і відпочинку	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Збільшення податкового навантаження	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
Неефективна податкова політика	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
Тінізація економіки	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
Несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
Перерозподіл ринків впливу	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
Несприятливі умови для інвестування	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
Створення адміністративних бар'єрів	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
Неоднозначна трактовка норм законодавства	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
Невизначеність правового поля для фізкультурно-спортивних організацій	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Подорожчання кредитних коштів	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Зростання цін	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
Прояв «нездорового» монополізму	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
Загрози економічній безпеці фізкультурно-спортивних організацій	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
Погіршення бізнесового та інвестиційного клімату	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4

## Переформування рангів в оцінках 2-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	6,5
2	4	6,5
3	4	6,5
4	4	6,5
5	4	6,5
6	4	6,5
7	4	6,5
8	4	6,5
9	4	6,5
10	4	6,5
11	4	6,5
12	4	6,5
13	5	16
14	5	16
15	5	16
16	5	16
17	5	16
18	5	16
19	5	16

## Переформування рангів в оцінках 3-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	7
2	4	7
3	4	7
4	4	7
5	4	7
6	4	7
7	4	7
8	4	7
9	4	7
10	4	7
11	4	7
12	4	7
13	4	7
14	5	16,5
15	5	16,5
16	5	16,5
17	5	16,5
18	5	16,5
19	5	16,5

## Переформування рангів в оцінках 4-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
	4	6
2	4	6
3	4	6
4	4	6
5	4	6
6	4	6
7	4	6
8	4	6
9	4	6
10	4	6
11	4	6
12	5	15,5
13	5	15,5
14	5	15,5
15	5	15,5
16	5	15,5
17	5	15,5
18	5	15,5
19	5	15,5

## Переформування рангів в оцінках 5-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	7
2	4	7
3	4	7
4	4	7
5	4	7
6	4	7
7	4	7
8	4	7
9	4	7
10	4	7
11	4	7
12	4	7
13	4	7
14	5	16,5
15	5	16,5
16	5	16,5
17	5	16,5
18	5	16,5
19	5	16,5

## Переформування рангів в оцінках 6-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	3	1
2	4	8,5
3	4	8,5
4	4	8,5
5	4	8,5
6	4	8,5
7	4	8,5
8	4	8,5
9	4	8,5
10	4	8,5
11	4	8,5
12	4	8,5
13	4	8,5
14	4	8,5
15	4	8,5
16	5	17,5
17	5	17,5
18	5	17,5
19	5	17,5

## Переформування рангів в оцінках 7-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	5
2	4	5
3	4	5
4	4	5
5	4	5
6	4	5
7	4	5
8	4	5
9	4	5
10	5	14,5
11	5	14,5
12	5	14,5
13	5	14,5
14	5	14,5
15	5	14,5
16	5	14,5
17	5	14,5
18	5	14,5
19	5	14,5

## Переформування рангів в оцінках 8-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	8
2	4	8
3	4	8
4	4	8
5	4	8
6	4	8
7	4	8
8	4	8
9	4	8
10	4	8
11	4	8
12	4	8
13	4	8
14	4	8
15	4	8
16	5	17,5
17	5	17,5
18	5	17,5
19	5	17,5

## Переформування рангів в оцінках 9-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	3	1
2	4	9
3	4	9
4	4	9
5	4	9
6	4	9
7	4	9
8	4	9
9	4	9
10	4	9
11	4	9
12	4	9
13	4	9
14	4	9
15	4	9
16	4	9
17	5	18
18	5	18
19	5	18



## Переформування рангів в оцінках 10-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	3	1
2	4	7,5
3	4	7,5
4	4	7,5
5	4	7,5
6	4	7,5
7	4	7,5
8	4	7,5
9	4	7,5
10	4	7,5
11	4	7,5
12	4	7,5
13	4	7,5
14	5	16,5
15	5	16,5
16	5	16,5
17	5	16,5
18	5	16,5
19	5	16,5

## Зведена матриця рангів внутрішніх факторів впливу конкурентоспроможність фізкультурно-спортивних організацій

№ з/п	Складові основних внутрішніх факторів впливу	Експертна група									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Основні засоби	4	2	3	4	5	2	2	3	4	3
2	Кадровий потенціал	3	4	5	3	3	2	3	4	5	2
3	Облік продукції/послуг	5	3	5	5	3	2	3	5	3	2
4	Наявність нерозподіленого прибутку	2	3	4	2	4	3	5	3	5	4
5	Співвідношення між власними та запозиченими коштами	4	3	2	3	3	3	2	4	4	4
6	Доступ до фінансових ресурсів	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4
7	Дослідження потреб та можливостей споживачів	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
8	Ступінь задоволення потреб споживачів	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4
9	Ємність ринку	5	5	3	5	4	5	5	3	4	5
10	Надійність поставок	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4
11	Наявність супутніх послуг	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3
12	Можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види послуг	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2
13	Організаційна культура	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
14	Швидкість оновлення і освоєння нових технологій	4	4	3	5	3	3	3	5	4	4
15	Рівень витрат на збут	4	5	3	4	3	4	4	3	4	5
16	Бази даних та їх постійне оновлення	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4
17	Розвиненість інфраструктури	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
18	Ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4
19	Ефективність системи управління	5	5	3	5	4	5	5	3	4	5
20	Відповідність організаційної структури задачам діяльності спортклубу	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4
21	Оперативність передачі управлінського рішення до виконавців	5	3	5	3	5	4	3	4	5	5
22	Ефективність контролю за виконанням	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5

## Продовження Додатку Б

## Переформування рангів в оцінках 1-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1,5
2	2	1,5
3	3	3,5
4	3	3,5
5	4	10,5
6	4	10,5
7	4	10,5
8	4	10,5
9	4	10,5
10	4	10,5
11	4	10,5
12	4	10,5
13	4	10,5
14	4	10,5
15	4	10,5
16	4	10,5
17	5	19,5
18	5	19,5
19	5	19,5
20	5	19,5
21	5	19,5
22	5	19,5

## Переформування рангів в оцінках 2-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	5,5
3	3	5,5
4	3	5,5
5	3	5,5
6	3	5,5
7	3	5,5
8	3	5,5
9	3	5,5
10	4	12
11	4	12
12	4	12
13	4	12
14	4	12
15	5	18,5
16	5	18,5
17	5	18,5
18	5	18,5
19	5	18,5
20	5	18,5
21	5	18,5
22	5	18,5

## Продовження Додатку Б

## Переформування рангів в оцінках 3-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	7,5
3	3	7,5
4	3	7,5
5	3	7,5
6	3	7,5
7	3	7,5
8	3	7,5
9	3	7,5
10	3	7,5
11	3	7,5
12	3	7,5
13	3	7,5
14	4	16
15	4	16
16	4	16
17	4	16
18	4	16
19	5	20,5
20	5	20,5
21	5	20,5
22	5	20,5

## Переформування рангів в оцінках 4-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	5
3	3	5
4	3	5
5	3	5
6	3	5
7	3	5
8	3	5
9	4	11,5
10	4	11,5
11	4	11,5
12	4	11,5
13	4	11,5
14	4	11,5
15	5	18,5
16	5	18,5
17	5	18,5
18	5	18,5
19	5	18,5
20	5	18,5
21	5	18,5
22	5	18,5

## Продовження Додатку Б

## Переформування рангів в оцінках 5-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	5,5
3	3	5,5
4	3	5,5
5	3	5,5
6	3	5,5
7	3	5,5
8	3	5,5
9	3	5,5
10	4	15
11	4	15
12	4	15
13	4	15
14	4	15
15	4	15
16	4	15
17	4	15
18	4	15
19	4	15
20	4	15
21	5	21,5
22	5	21,5

## Переформування рангів в оцінках 6-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	2
2	2	2
3	2	2
4	3	9,5
5	3	9,5
6	3	9,5
7	3	9,5
8	3	9,5
9	3	9,5
10	3	9,5
11	3	9,5
12	3	9,5
13	3	9,5
14	3	9,5
15	3	9,5
16	4	17
17	4	17
18	4	17
19	5	20,5
20	5	20,5
21	5	20,5
22	5	20,5

## Продовження Додатку Б

## Переформування рангів в оцінках 7-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	2,5
2	2	2,5
3	2	2,5
4	2	2,5
5	3	7,5
6	3	7,5
7	3	7,5
8	3	7,5
9	3	7,5
10	3	7,5
11	4	14,5
12	4	14,5
13	4	14,5
14	4	14,5
15	4	14,5
16	4	14,5
17	4	14,5
18	4	14,5
19	5	20,5
20	5	20,5
21	5	20,5
22	5	20,5

## Переформування рангів в оцінках 8-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	3	5
2	3	5
3	3	5
4	3	5
5	3	5
6	3	5
7	3	5
8	3	5
9	3	5
10	4	14,5
11	4	14,5
12	4	14,5
13	4	14,5
14	4	14,5
15	4	14,5
16	4	14,5
17	4	14,5
18	4	14,5
19	4	14,5
20	5	21
21	5	21
22	5	21

## Продовження Додатку Б

## Переформування рангів в оцінках 9-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	3
3	3	3
4	3	3
5	4	11
6	4	11
7	4	11
8	4	11
9	4	11
10	4	11
11	4	11
12	4	11
13	4	11
14	4	11
15	4	11
16	4	11
17	4	11
18	5	20
19	5	20
20	5	20
21	5	20
22	5	20

## Переформування рангів в оцінках 10-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	2
2	2	2
3	2	2
4	3	5
5	3	5
6	3	5
7	4	12
8	4	12
9	4	12
10	4	12
11	4	12
12	4	12
13	4	12
14	4	12
15	4	12
16	4	12
17	4	12
18	5	20
19	5	20
20	5	20
21	5	20
22	5	20