

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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ
ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Вдовенка Бориса Олександровича

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)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та основні властивості конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації	6
1.2 Підходи до формування конкурентних переваг фізкультурно- спортивної організації	17
1.3. Процес формування конкурентних переваг фізкультурно- спортивної організації.....	22
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	28
2.1. Методи дослідження.....	28
2.2. Організація дослідження.....	30
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «STIMUL».....	31
3.1 Оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації «Stimul».....	31
3.2 Ідентифікація конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul».....	39
3.3 Оцінювання конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul»	47
Висновки до розділу 3.....	56
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «STIMUL»	58
4.1. Систематизація стратегій формування конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» за стадіями життєвого циклу	58
Висновки до розділу 4.....	64
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	65
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління організаціями, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм досягнення є одним із ключових факторів конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації. Щоб бути конкурентоспроможним на ринку, фізкультурно-спортивні організації повинні постійно формувати унікальні конкурентні переваги стратегічного характеру, оскільки зосередження уваги лише на перевагах, які забезпечують поточну діяльність, призведе лише до отримання тимчасового ефекту та не дозволить створювати та використовувати резерви підвищення конкурентоспроможності загалом. Управління конкурентними перевагами є важливим напрямом для фізкультурно-спортивних організацій у сучасних умовах ведення економічної діяльності, а також з огляду на нові умови діяльності українських фізкультурно-спортивних організацій під час пандемії Covid-19, коли особливо гостро постало питання підвищення ефективності усіх складових конкурентоспроможності, у тому числі такої важливої її складової як управлінська, що і обумовлює актуальність обраної теми.

Проблематика управління конкурентними перевагами організацій висвітлена у працях І. Ансоффа, Л. Абалкіна, Г. Азоева, О. Арєф'євої, Л. Балабанової, С.Близнюка, В.Василенка, І. Должанського, П.Зав'ялова, О. Іванової, Т. Йеннера, Г. Кіндрацької, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Летхема, В. Павлової, О. Полтавської, М. Портера, А. Томсона, Р. Фатхутдинова та ін. Водночас, недостатньо вирішеними залишаються питання щодо адаптації конкурентних переваг фізкультурно-спортивних організацій до швидкозмінних умов господарювання.

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.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та методичних підходів до управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивних організацій та розробка і обґрунтування заходів щодо удосконалення їхнього формування та реалізації.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність, основні властивості конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації та розглянути підходи до їхнього формування;
- оцінити конкурентоспроможність фітнес клубу «Stimul», здійснити ідентифікацію та оцінювання його конкурентних переваг;
- визначити пріоритетні напрями удосконалення управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивної організації «Stimul»;
- систематизувати стратегії формування конкурентних переваг за стадіями життєвого циклу.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивної організації фітнес клубу «Stimul».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивної організації.

Методи досліджень. З метою отримання обґрунтованих висновків у процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи як абстрактно-логічний, монографічний, метод експертних оцінок; побудова карти позиціонування існуючих конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації, методика SWOT-аналізу, матричний метод визначення станів і етапів життєвого циклу конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації; методика управління процесом

диференціації послуг фізкультурно-спортивної організації та інші методи.

Наукова новизна одержаних результатів. На основі вивчення, опрацювання і узагальнення теоретичних засад, аналітичних даних та виявлених характерних особливостей управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивної організації удосконалено підхід до ідентифікації конкурентних переваг шляхом інформаційного та іміджевого позиціонування.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні поетапного впровадження диференціації послуг фітнес клубу «Stimul». Впровадження результатів кваліфікаційної роботи дозволить розширити провадження господарської діяльності з надання більш широкого спектру послуг у сфері фізичної культури і спорту та сформувати нові конкурентні переваги.

Теоретико-методичною основою кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивних організацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та основні властивості конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації

В історичному розвитку теорії конкурентних переваг у залежності від розвитку теорії конкуренції, ринкових відносин, потреб споживачів, сутність поняття конкурентної переваги, яка забезпечує довготривалий ринковий успіх організації, розглядається під різним кутом зору, а саме через такі підходи: зниження витрат, покращення якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, розвиток знань та економія часу, інтеграція ринкового та ресурсного підходів. На сучасному етапі дослідження кожен з підходів доповнює, поглиблює та обумовлює один одного. При цьому більшість положень сучасної теорії конкуренції у сфері управління конкурентними перевагами мають закінчений вигляд і допомагають правильно орієнтувати прикладні розробки і практичні заходи щодо посилення конкурентної позиції організації на ринку.

Конкурентоспроможність організації формується на базі конкурентних переваг, які у класичному менеджменті визначаються як виражена особливість або компетентність, що дозволяє залучати й зберігати клієнтів [32, с. 85]. В найбільш загальному розумінні конкурентна перевага учасника ринку виявляється у його більшій компетентності у порівнянні з іншим. Реалізовані конкурентні переваги впливають на зростання цільових параметрів розвитку суб'єктів ринку.

Аналіз економічної літератури, яка присвячується проблемам конкурентних переваг показує, що дане поняття є багатозначним і не охоплюється жодним універсальним визначенням. На основі систематизації

позицій науковців-економістів, наведено особливості визначення поняття конкурентних переваг організації у додатку А.

Узагальнюючи наведені визначення конкурентних переваг, слід зазначити, що їхня сутність здебільшого виявляється через такі характеристики як: здатність організації ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє організація і які забезпечують їй перевагу над конкурентами; результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для споживача.

Успіх у конкурентній боротьбі за умов існуючого високо динамічного середовища можуть забезпечити не окремі конкурентні переваги, а лише їх комплекс, створення, підтримання та розвиток якого вимагають цілеспрямованого управління конкурентними перевагами організації, що відображає свідомий процес формування (збереження та розвиток наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху організації [49].

Сучасний економічний розвиток викликає появу багатьох факторів конкурентоспроможності і потребує вивчення сукупності конкурентних переваг стосовно узагальнення їх класифікації. Р.А. Фатхутдінов запропонував сім критеріїв класифікації конкурентних переваг (Додаток Б).

За класифікацією Р.М. Богачова, виділяються чотири типи конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські [5, с. 31]. Ю.О. Гончарук розглядає конкурентні переваги: залежно від подібності конкурентних переваг (абсолютні, порівняльні); за характером походження (природні, створені штучно); за характером прояву у часі (тимчасові, довготривалі, постійні); за видами об'єктів (країни, організації, окремого виду діяльності); за характером використання у господарському

процесі (використовуються і не використовуються); за стадіями життєвого циклу (на стадії становлення, прискореного зростання, обмеженого зростання, зрілості, спаду) [11, с. 77].

Інші автори пропонують класифікувати конкурентні переваги за такими ознаками:

- місце реалізації переваг (робоче місце, організація, регіон, галузь, країна, світова спільнота);
- тривалість реалізації переваги (стратегічні і тактичні фактори);
- вид ефекту, який одержують від реалізації переваги (науково-технічний, екологічний, соціальний, економічний) [46, с. 205-210].

Досить детальною є класифікація, в якій пропонується розрізнити конкурентні переваги за:

- стратегічною спрямованістю (для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення);
- походженням; ймовірністю успіху (ймовірні, стійкі);
- тривалістю дії (тривалі, тимчасові);
- впливом на потенціал організації (формують потенціал, використовують наявний потенціал);
- силою і характером впливу на споживачів (формують споживачів, формуються спільно зі споживачами);
- рівнем реалізації (галузеві, міжгалузеві, регіональні, глобальні);
- концепціями маркетингових систем (сприяють управлінню попитом, запитами, потребами) [42, с. 51].

Аналізуючи висловлені підходи до класифікації конкурентних переваг можна зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг організації за такими критеріями як: відношення до системи (організації); сферою прояву;

джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує організація від реалізації переваги.

Конкурентоспроможність проявляється у досягненні організацією конкурентних переваг у суперництві, що визначається такими основними принципами [30; 52]:

1. Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшень, нововведень та змін. Організації отримують перевагу перед суперниками тому, що вони використовують нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції за ustalеними принципами.

2. Нововведення можуть проявитися у новому підході до маркетингу або у новому способі навчання або організації. Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли організація знаходить зовсім нову потребу у споживачів або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою.

3. Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей — це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес надання і реалізації послуг і який охоплює ланцюжки цінностей організації, постачальників, посередників, споживачів. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

4. Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням. Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Якщо організації залишаються нерухомими, то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники. Деякі організації можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відносини з клієнтами та інші. Але, з часом, більш динамічні суперники знаходять спосіб обійти ці переваги, завдяки більш ефективному способу ведення справи. Разом з тим, колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, більш

ефективних способів ведення справи і постійного внесення змін у поведінку організації [30].

Узагальнення існуючих підходів до визначення сутності конкурентних переваг організації, дозволяє визначити такі їхні основні властивості (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Основні властивості конкурентних переваг організації [4, 19, 23, 41, 44]

– *відносність*, оскільки конкурентна перевага проявляється тільки внаслідок порівняння окремих аспектів діяльності або товарів (послуг) різних організацій, тобто вона має порівняльний характер. Відносність конкурентних переваг окреслюється конкретним товаром (послугою) і умовами конкуренції;

– *динамічність*, оскільки у процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої. Ця динаміка зумовлена змінами факторів зовнішнього,

відносно господарюючого суб'єкта конкурентного оточення, залежить від активності конкурентів, зміни попиту та поведінки споживачів, науково-технічного прогресу й т. ін. [4];

- *адаптивність*, під якою розуміють можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються;

- *стійкість*, яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги, й ефективність, які дають змогу комплексно оцінити досліджувану категорію [41];

- *циклічність*, що пов'язано із етапами життєвого циклу;

- *прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин* (товар (послуга), що має переваги в ціні на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);

- *залежність від впливу багатьох різномірних неконтрольованих чинників* (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може погіршувати інші параметри собівартості внаслідок високих витрат на придбання) [44];

- *здатність забезпечити організації ринкове положення*, на тривалий час вигідно відрізнити її від конкурентів;

- *націленість на специфічні запити клієнта*, що дозволяє принести користь цільовій групі споживачів;

- *опора на специфічні, оригінальні здатності й ресурси організації*, які не піддаються імітації з боку конкурентів [19, с.6].

- *значущість з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку*, тобто відповідність ключовим факторам успіху;

- *створення наочності для споживачів*: фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії [23].

- *здатність до зміцнення*, що полягає у можливості організації налагодити відповідність існуючих напрямів діяльності до обраної стратегії,

розробити ефективну політику стійкого функціонування для досягнення цільових параметрів та визначення джерел розвитку;

– *ефективність* – спроможність досягти певного соціально-економічного результату від використання конкурентної переваги та витрат на її реалізацію;

– *відтворюваність*, що пов'язана із можливістю конкурентів виявити основні характеристики переваги, встановити доцільність та наслідки її копіювання й визначити склад і обсяг ресурсів, які необхідні для її реалізації.

Разом з тим, конкурентні переваги повинні бути стійкими та гнучкими, щоб піддаватися адаптації до змін у ринковому середовищі, формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії і погодженості усіх функціональних сфер діяльності, що дозволить організації раціонально управляти ресурсами та бути конкурентоспроможною на ринку в довгостроковій перспективі загалом [19].

Формування набору конкурентних переваг організації повинно узгоджуватися з комплексним підходом, який означає, що мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають всі сфери господарської та управлінської діяльності організації. По-перше, визначаються фактори, що складають функцію корисності відносно певної групи товарів або послуг. По-друге, формується сукупність усіх можливих факторів корисності конкурентних переваг. По-третє, оцінюється «сила» конкурентних переваг. По-четверте, виконується структурний аналіз сукупності конкурентних переваг з оцінюванням їх уразливості. По-п'яте, формується сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію корисності. По-шосте, визначаються напрямки інвестицій для посилення конкурентних переваг або створення нових [9].

В історичному розвитку у залежності від розвитку теорії конкуренції, ринкових відносин, потреб споживачів, сутність поняття конкурентної переваги, яка забезпечує довготривалий ринковий успіх організації, розглядається під різним кутом зору, а саме через такі підходи: зниження

витрат, покращення якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, розвиток знань, економія часу, інтеграція ринкового та ресурсного підходів [3].

В еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг можна виділити декілька етапів, кожен з яких характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) організації і, відповідно, фокусуванням його її особливих аспектах для більш повного задоволення цих вимог (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Еволюція ключових джерел формування конкурентних переваг [3]

Таким чином простежується еволюція від наявності основних факторів виробництва, зниження витрат, якості продукції та послуг, а пізніше – якості процесів та систем, забезпечення гнучкості організації – до таких засобів досягнення успіху як знання, інформація та час.

Слід зазначити, що сутність конкурентних переваг здебільшого виявляється через такі характеристики як: здатність організації ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на

ринку ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє організація і які забезпечують їй перевагу над конкурентами; результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту (послуг), що мають цінність для споживача [32].

Для того, щоб конкурентна перевага впливала на зростання цільових параметрів розвитку фізкультурно-спортивної організації вона має відповідати наступним вимогам:

- враховувати певні зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі, з метою підвищення ефективності результатів її діяльності;
- можливість створити передумови для забезпечення фізкультурно-спортивній організації міцних позицій на ринку на довгострокову перспективу;
- урахування зовнішніх та внутрішніх чинників забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації;
- націленість на специфічні, запити споживача, що постійно змінюються;
- відповідність існуючій стратегії фізкультурно-спортивної організації або формування нової з урахуванням конкурентного потенціалу;
- формування та утримання на основі таких специфічних здатностей і ресурсів фізкультурно-спортивної організації, які не піддаються імітації з боку конкурентів, або вимагають значних витрат ресурсів і зусиль для їхнього відтворення;
- ефективність використання та встановлення оптимального структурного співвідношення усіх видів ресурсів;
- стійкість та гнучкість для можливості адаптації до змін у ринковому середовищі;
- врахування в процесі реалізації конкурентних переваг інтересів усіх зацікавлених осіб (груп стейкхолдерів);

– орієнтація на стратегічний рівень формування з урахуванням взаємодії і погодженості усіх функціональних сфер діяльності фізкультурно-спортивної організації.

Конкурентні переваги за джерелами їх виникнення, які відповідають як потребам споживачів, так і цілям організації можна поділити на внутрішні і зовнішні (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Класифікація видів конкурентних переваг організації за формами виникнення і прояву

Для забезпечення об'єктивного управління конкурентними перевагами доцільно проаналізувати джерела їхнього формування.

Ф. Котлер вважає джерелом конкурентних переваг компанії – її відмітні особливості [23, с. 70].

Ряд авторів джерелами конкурентних переваг вважають:

- підвищення якості продукції (послуг); оптимізацію асортименту;
- регулювання цін;
- розташування постачальників [33, с. 90].

До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить:

- унікальну конкурентну позицію організації;
- ретельно підбрану систему видів діяльності;
- відношення до конкурентів (чіткі компроміси, співробітництво тощо);
- визначення ключових факторів успіху [35, с. 94].

П. Дойль зазначає, що стійка конкурентна перевага – це відхилення у вигідну сторону торгової пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь [15, с. 40-41].

На підставі аналізу змісту наведених та інших підходів до джерел формування конкурентних переваг, можна визначити такі основні можливості забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, що від них залежать:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для споживачів 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 [27].
- поява нових технологій;
- нові запити споживачів чи ті запити, що змінилися;
- швидкість створення та реалізації інновацій;

–здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;

–удосконалення власного досвіду роботи у швидкозмінних умовах зовнішнього середовища;

–ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення;

Таким чином, конкурентні переваги не лише впливають на рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, але й є джерелом розширення можливостей зі зниження витрат, покращення якості послуг, гнучкості реагування на попит, раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій, вироблення оптимальних шляхів виходу з фінансових та економічних проблем, адаптивності системи управління фізкультурно-спортивної організації до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ, що є передумовами формування і розвитку дієвої системи управління конкурентними перевагами.

1.2 Підходи до формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації

Нові тенденції у розвитку економічних відносин, стрімке формування нових умов конкуренції, посилення ролі інноваційної та інтелектуальної складової у конкурентних процесах на ринку, динамічність економічного розвитку загалом, обумовлює необхідність перегляду традиційних уявлень про конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації як основи забезпечення її конкурентоспроможності та спонукає до пошуку нових, відповідних сучасним умовам господарювання, підходів до їхнього формування.

У сучасних умовах підвищення інтенсивності конкуренції на ринках фізкультурно-спортивним організаціям необхідно постійно оцінювати та

переглядати набір конкурентних переваг, визначати їхню відповідність стану і тенденціям розвитку ринку, відстежувати і запобігати негативному прояву дій існуючих конкурентів та можливості проникнення і закріплення на ринку нових, що дозволить фізкультурно-спортивній організації визначити напрями і встановити пріоритетність заходів щодо підвищення ефективності управління та бути конкурентоспроможною на ринку у довгостроковій перспективі загалом.

У науковій літературі існують різні підходи до управління конкурентними перевагами організації (Додаток В).

Так, представники ринкової позиції вважають, що організація має стійкі конкурентні переваги у тому випадку, коли: забезпечує споживчі вимоги; є унікальною; її переваги не можуть бути повторені конкурентами; є прибутковою. У сучасних умовах господарювання більшість сучасних фізкультурно-спортивних організацій розглядаються як багатофункціональні структури, орієнтовані не стільки на продукування послуг, скільки на їхню реалізацію, а саме – задоволення потреб споживачів.

Пасивний підхід передбачає орієнтацію керівництва організації на розв'язання поточних завдань, ігнорування нових галузевих тенденцій. При адаптивному підході до формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивна організація намагається зберегти позиції на ринку шляхом пристосування до змін, які виникають у зовнішньому середовищі. Креативний підхід полягає у формуванні конкурентних переваг за рахунок розробки та впровадження нових послуг і технологій, пошуку нових груп споживачів, освоєння перспективних сегментів і налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків.

Конкурентні переваги, у свою чергу, є явищем циклічним, що підкреслюється дослідниками цього явища, які є прихильниками підходу, що базується на «життєвому циклі конкурентної переваги», пов'язуючи його із рівнем використання ресурсного потенціалу організації та ефективністю її конкурентної стратегії на різних етапах життєвого циклу [54].

Таким чином, формування конкурентних переваг в широкому розумінні трансформується в завдання адаптації системи управління фізкультурно-спортивної організації до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності.

Деякі зарубіжні економісти пишуть про неможливість створення стійкої конкурентної переваги. На їх думку, замість цього, організації повинні навчатися конкурувати шляхом створення тимчасових конкурентних переваг. Дійсно, у сучасному висококонкурентному середовищі, в умовах обмежених ресурсів, стійкі конкурентні переваги надзвичайно рідкісні, і для їх створення потрібно вивчити всі фактори, що впливають на досягнення фізкультурно-спортивною організацією конкурентних переваг з урахуванням їх функціонування у нестабільній економіці. Саме тому динамічний характер конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів по підтримці й розвитку наявних, формуванню нових конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації.

Таким чином, конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації можна розглядати як володіння властивостями, котрі формують її переваги в конкуренції з іншими організаціями сфери фізичної культури і спорту як за відповідні ресурси, так і за споживача. Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції організації на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності організації).

Ефективність управління конкурентними перевагами залежить від ступеня адаптивності і гнучкості системи управління фізкультурно-спортивної організації до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ. Відповідно до цього при управлінні конкурентними перевагами фізкультурно-спортивної організації необхідно використовувати креативний підхід, який враховує ситуацію, що склалася в організації, й особливості

умов зовнішнього середовища, а також адаптивний підхід, який дозволяє дати адекватну оцінку процесам формування і розвитку конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації.

Конкурентні переваги організації є наслідком ефективного розвитку та використання певних, найважливіших ресурсів, доступ до яких у інших конкурентів є обмеженим чи неможливим. Такий підхід заснований на одній з базових економічних парадигм «ресурси – поведінка фірми – результат». Й. Шумпетер, розглядаючи інновації як джерело конкурентних переваг, говорив про унікальні комбінації ресурсів як основи інновацій [51]. Конкуренція на основі унікальних, таких, що майже неможливо скопіювати чи відтворити перевагах фірми описана в роботах Дж. Пенроуз, Дж. Барні, М. Поланьї, К. Прахалада, Р. Хемела і Д. Колліса, Р. Гранта які відзначали особливе значення ключових компетенцій бізнесу, нематеріальних і специфічних ресурсів у діяльності компанії, а також необхідність їх систематичного розвитку і примноження для створення стійких конкурентних переваг. Технології формування конкурентних переваг досліджено у працях багатьох вітчизняних науковців: І. Должанського, Ю. Іванова, О. Іванової, І. Кузнецової, Т. Харчук, О. Янкового, М. Чорної та ін. Науковці систематизують наявні теорії та підходи за різними критеріями, визначають їх концептуальні положення, пропонують авторські підходи з урахуванням напрацьованого досвіду, а також змін чинників зовнішнього середовища, стану та темпів розвитку ринку тощо.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні фізкультурно-спортивною організацією конкурентоспроможності, конкурентного статусу. Процес формування конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії зовнішніх умов функціонування фізкультурно-спортивної організації і факторів, що формують її конкурентний потенціал.

Порядок формування нових конкурентних переваг Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова [18] розділяють на чотири етапи: підготовчий (аналіз інформації,

необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу), проектний (обґрунтування вимог, що висуваються до конкурентної переваги), впровадження нових конкурентних переваг (при відповідності вимогам проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження, при невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж приймати рішення про формування нових), аналіз результатів впровадження нових конкурентних переваг (аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу).

Кузнецова І.О. [24] запропонувала концептуальну модель формування стійких конкурентних переваг, яка демонструє, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей організації, виражених відповідно через галузеві фактори успіху та ключові здібності організації. Опанування галузевими факторами успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність по відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти організацію на ринку, тобто достатні умови для отримання ним стійких конкурентних переваг. Ідентифікація ключових здібностей ґрунтується на використанні моделі ланцюга цінності, невід'ємною складовою якої є процес управління.

Р. Фатхутдінов стверджує, що механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування організації і факторів, що формують її ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал організації, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [45, с. 316].

З метою отримання стійких конкурентних переваг компанії змушені шукати нові форми організації свого бізнесу. Одним з головних елементів

підвищення конкурентоспроможності організацій виступає впровадження інновацій, що створюють конкурентні переваги на найближчу і середньострокову перспективу, прищеплення нових потреб, що створює конкурентні переваги на віддалену перспективу. Зміцнення конкурентоспроможності є цілеспрямованим процесом змін, що створюють позитивні передумови для стійкого функціонування та розвитку організації під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, покращення показників діяльності, підвищення конкурентного статусу [46, с. 158].

Таким чином, формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації є складним і багатограним процесом, що залежить від змін чинників зовнішнього середовища, стану та темпів розвитку ринку тощо. Конкурентні переваги впливають на рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, водночас вони є джерелом розширення внутрішніх можливостей щодо забезпечення її стійкого функціонування. При цьому спостерігається зміщення акцентів у загальній тенденції дослідження конкурентних переваг: від розгляду окремих сторін діяльності фізкультурно-спортивної організації до спроб об'єднання та узагальнення підходів до успішного її функціонування таким чином, що б вони забезпечували досягнення поставлених цілей.

1.3. Процес формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих фізкультурно-спортивних організацій, зростанням вимог ринку, що змушує фізкультурно-спортивні організації увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг.

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні фізкультурно-спортивною організацією сталої конкурентної

позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування фізкультурно-спортивної організації й факторів, що формують її ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [74].

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу існуючих конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними й стійкими, та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням потреб ринку. Порядок формування нових конкурентних переваг розділяють на чотири етапи: підготовчий, проектний, впровадження нових конкурентних переваг, аналіз результатів впровадження нових конкурентних переваг.

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу (рис. 1.4). Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу включає [33]:

- □ інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової конкурентної переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже вичерпала себе, перебуває в стадії спаду й не підлягає відновленню;
- інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Дана інформація вкрай важлива, тому що споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови, й виграють в конкурентній боротьбі ті організації, що максимально враховують запити споживачів;
- □ інформацію про конкурентні переваги конкурентів і їх слабкі місця, що дає можливість приймати рішення щодо створення нових конкурентних переваг, які ще не задіяні конкурентами, й про можливість створення таких конкурентних переваг, за допомогою яких можна натискати на конкурентів, послабляючи тим самим їх конкурентні позиції.



Рис. 1.7 Формування системи інформації для створення нових конкурентних переваг

Наступним кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення про формування переліку нових конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингування за значущістю та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії [1].

Слід вважати справедливою тезу [24, с. 56] про те, що сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Тому у кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії фізкультурно-спортивній організації слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг.

Для забезпечення конкурентної переваги організації ставлять різні завдання, які визначають їх стратегію. При цьому вони керуються такими критеріями: переваги порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху [35].

Вибір певної базової конкурентної стратегії накладає відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг. Таким чином, проект нової конкурентної переваги проходить декілька етапів перевірки. Умовно їх можна представити у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Перевірка конкурентних переваг на відповідність можливостям фізкультурно-спортивної організації, конкурентній стратегії та критеріям оцінки

Конкурентна перевага	Відповідність основним вимогам до конкурентних переваг				
	відповідність можливостям фізкультурно-спортивної організації	відповідність стратегії	ефективність	стійкість за часом	стійкість за витратами
1	так	так	висока	висока	висока
...	так	ні	висока	низька	середня
n	ні	так	низька	середня	висока

За допомогою даної таблиці наглядно видно, які конкурентні переваги належать впровадженню, а які ні. Виявити, чи відповідає нова конкурентна перевага можливостям фізкультурно-спортивної організації, дозволяє вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі сторони та можливості фізкультурно-спортивної організації. При відповідності вимогам, проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження. При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами

моніторингу конкурентних переваг перш ніж ухвалювати рішення про формування нових.

Після впровадження нової конкурентної переваги проводиться останній, четвертий етап – визначення результатів від її реалізації. У рамках даного етапу проводиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям організація вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку проводиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути [66].

Таким чином, наведений методичний підхід до організації процесу формування нових конкурентних переваг, з урахуванням особливостей конкурентної боротьби на ринку, факторів, що впливають на ефективність та стійкість конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації, дозволяє сформувати раціональну систему конкурентних переваг. Формування конкурентних переваг є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою якого є досягнення стійкого функціонування фізкультурно-спортивної організації, і має безперечну практичну цінність.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації формується на основі конкурентних переваг, які виявляються у її більшій компетентності у порівнянні з іншими. На основі систематизації позицій науковців-економістів, наведено особливості визначення поняття конкурентних переваг організації. Наведено підходи до класифікації конкурентних переваг організації та основні принципи їхнього формування. Охарактеризовано основні властивості конкурентних переваг: відносність, динамічність, адаптивність, стійкість, циклічність, ефективність, відтворюваність та інші.

Виділено декілька етапів в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг, кожен з яких характеризується специфічними вимогами споживачів щодо послуг фізкультурно-спортивної організації і фокусуванням її на особливих аспектах для більш повного задоволення вимог.

Здійснено порівняльну характеристику підходів до управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивної організації: пасивного, адаптивного та креативного. З'ясовано, що при аналізі конкурентних переваг необхідно враховувати: унікальність конкурентної переваги; ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності фізкультурно-спортивної організації; складність імітації конкурентної переваги; довгостроковість або тривалість досягнення іншими фізкультурно-спортивними організаціями конкурентних переваг.

Отже, конкурентні переваги формуються і реалізуються у конкурентному оточенні фізкультурно-спортивної організації, і визначаються, з одного боку, порівняльним та динамічним характером, здатністю до зміцнення та пристосуванням до змін зовнішніх та внутрішніх параметрів фізкультурно-спортивної організації, відтворюваністю, стійкістю та ефективністю, що надають можливість оцінити можливості стійкого функціонування в конкурентному середовищі, з іншого, - факторами, що обумовлюють конкурентні переваги, з урахуванням їхніх основних властивостей.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

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

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

- 1) **абстрактно-логічний** – при теоретичному узагальненні сутності та змісту конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації;
- 2) **монографічний** – при вивченні та представленні процесу формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації;
- 3) **методика SWOT-аналізу** для визначення значущості і рівня впливу на подальший розвиток фізкультурно-спортивної організації окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. За результатами SWOT аналізу, можна виявити, які є джерела формування конкурентних переваг для фітнес клубу «Stimul», а також визначити базову стратегію розвитку фізкультурно-спортивної організації, яка ґрунтується на виявленні тих конкурентних переваг, завдяки яким вона зможе отримати ринкову силу.
- 4) **позиціонування існуючих конкурентних переваг** фізкультурно-спортивної організації. Визначення пріоритетних напрямів діяльності фітнес клубу «Stimul» для формування нових конкурентних переваг здійснено шляхом позиціонування існуючих конкурентних переваг. З метою отримання достовірних результатів, вважаємо за необхідне, проводити дане дослідження на матеріалах не тільки досліджуваної фізкультурно-спортивної організації, а фізкультурно-спортивних організацій Києва, що є необхідним для побудови карти позиціонування.

Сутність методики полягає у визначенні атрибуту позиціонування в багатомірному просторі та відстані відносно центроїда (виступає найбільший

пріоритет важливості та відповідності атрибуту позиціонування, а мінімальна відстань визначає конкурентні переваги та їх сферу [52].

Дослідження здійснювалося на матеріалах 16 фізкультурно-спортивних організацій Києва, згрупованих у чотири дослідницькі кластери відповідно до розміщення.

5) поєднання коефіцієнтного методу та методу експертних оцінок для оцінки зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації та оцінки синергетичного взаємовпливу цих переваг. Застосування методу експертних оцінок передбачає розрахунок відсотку виставлених оцінок експертами, який проводиться за наступною формулою:

$$Z_{xi} = \frac{\sum_{k=1}^n a_k}{\sum_{k=1}^n \max a_k} = \frac{\sum_{k=1}^n a_k}{50} \quad (2.1)$$

де, Z_{xi} - відсоток виставлених експертами оцінок показника x_i , a_k - оцінка k - тим експертом i -того показника; k – загальна кількість експертів; $\max a_k$ - максимально можливе значення показника a_k в даній шкалі.

Вагу кожної складової конкурентних переваг визначаємо як відношення значення кожного з факторів до суми всіх оцінок:

$$g_i = \frac{B_{gi}}{\sum_{i=1}^m B_{gi}} \quad (2.2)$$

де, m – загальна кількість чинників, що оцінюються експертами.

6) матричний метод визначення станів і етапів життєвого циклу конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації для систематизації етапів стратегії формування конкурентних переваг; метод екстраполяції трендів для визначення ефективності формування конкурентних переваг організації за стадіями життєвого циклу;

7) методика управління процесом диференціації послуг фізкультурно-спортивної організації та інші методи.

2.2. Організація дослідження.

Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводилося у три послідовні етапи.

Перший етап - підготовчий. На даному етапі ми дослідили теоретичні засади управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивної організації: з'ясували сутність та основні властивості конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації, розглянули підходи до формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації, охарактеризували основні етапи процесу формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації, обґрунтували, що конкурентні переваги впливають на рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, водночас вони є джерелом розширення внутрішніх можливостей щодо забезпечення її стійкого функціонування.

На другому етапі кваліфікаційного дослідження нами проведено аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації «Stimul»: проведено оцінювання конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul», на основі дослідження трьох основних видів конкурентних переваг: економічних, організаційних, функціональних та перевагах, заснованих на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем; ідентифіковано та оцінено конкурентні переваги фітнес клубу «Stimul»; визначено пріоритетні напрями діяльності фітнес клубу «Stimul» для формування нових конкурентних переваг.

На третьому етапі кваліфікаційного дослідження нами визначено шляхи удосконалення управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивної організації «Stimul», систематизацено стратегії формування конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» за стадіями життєвого циклу.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «STIMUL»

3.1. Оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації «Stimul»

Оцінювання конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» проведемо за допомогою конкурентного аналізу, що передбачає визначення конкурентних переваг, факторів конкурентного середовища, дослідження конкурентів фізкультурно-спортивної організації.

Фітнес клуб «Stimul» розташований за адресою м. Київ, пр-т Героїв Сталінграду 6-Б, корпус 2. «Stimul» - це досить невеликий клуб фітнесу: має 2 зали - тренажерний зал і зал групових програм. У тренажерному залі працюють висококласні персональні тренери з фітнесу, саме тому у «Stimul» найдорожчі персональні тренування на Оболоні. тренажерний зал, акробатику, спортивні секції для дітей.

Серед групових програм, які пропонує фітнес клуб для своїх відвідувачів - акробатика для дітей і дорослих, стретчинг (stretching), йога (на Оболоні - кращі тренери), калланетика, боді флекс (body flex), дитячий фітнес та інші. Всі групові заняття проводять сертифіковані фахівці. Клієнти цінують «Stimul» за неофіційну атмосферу і майже домашній затишок.

Слід зазначити, що фітнес на Оболоні представлений безліччю клубів, тому особливо важливим завданням є оцінювання конкурентоспроможності «Stimul» задля виявлення можливостей щодо формування, утримування і зміцнення конкурентних переваг.

Для оцінювання конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» пропонуємо використати метод експертних оцінок на основі використання кількісних і якісних показників. Анкета для опитування експертів (співробітників (для оцінювання економічної та організаційної складової

конкурентоспроможності фітнес клубів) та відвідувачів (для оцінювання якісної та функціональної складової конкурентоспроможності) фітнес клубів) наведена у додатку Г. До кількісних показників віднесемо: частку ринку, обсяг реалізації послуг, чистий прибуток, коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу, рентабельність, продуктивність праці, рівень витрат. За кожним кількісним значенням показників визначимо відповідну їм суму балів. До якісних показників віднесемо: асортимент послуг, якість обслуговування, рівень сервісу, рекламну кампанію, додаткові послуги, імідж фізкультурно-спортивної організації. На основі аналізу сильних і слабких сторін фізкультурно-спортивної організації визначимо її конкурентні переваги. З огляду на проведений аналіз діяльності фітнес клубу «Stimul», вважаємо за доцільне зосередитися на трьох основних видах конкурентних переваг: економічних; організаційних; функціональних; заснованих на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації розраховують за її відносним рівнем:

$$ВРК = \frac{\Delta \sum n}{\Delta \sum б} * 100 \quad (3.1)$$

де, ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності; $\Sigma б$ – сума зважених оцінок за всіма показниками фізкультурно-спортивної організації; Σn - сума зважених оцінок за всіма показниками n -ї фізкультурно-спортивної організації. Оціночна шкала рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації у залежності від величини показника наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оціночна шкала рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації

Значення	Рівень конкурентоспроможності
0-25%	низький
26-50%	середній
51% і вище	високий

Важливими показниками оцінки конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації є результати її фінансово-господарської діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності фізкультурно-спортивної організації дозволяють визначити її поточну конкурентоспроможність.

Основними конкурентами фітнес клубу «Stimul» є фітнес клуби «GYM Fitness Life» та «Fitnessclass» які також мають схожі послуги, площі приміщень, обсяги діяльності.

Графічне зображення результатів аналізу за групами показників та за досліджуваними фізкультурно-спортивними організаціями наведено на рис. 3.1- 3.6.

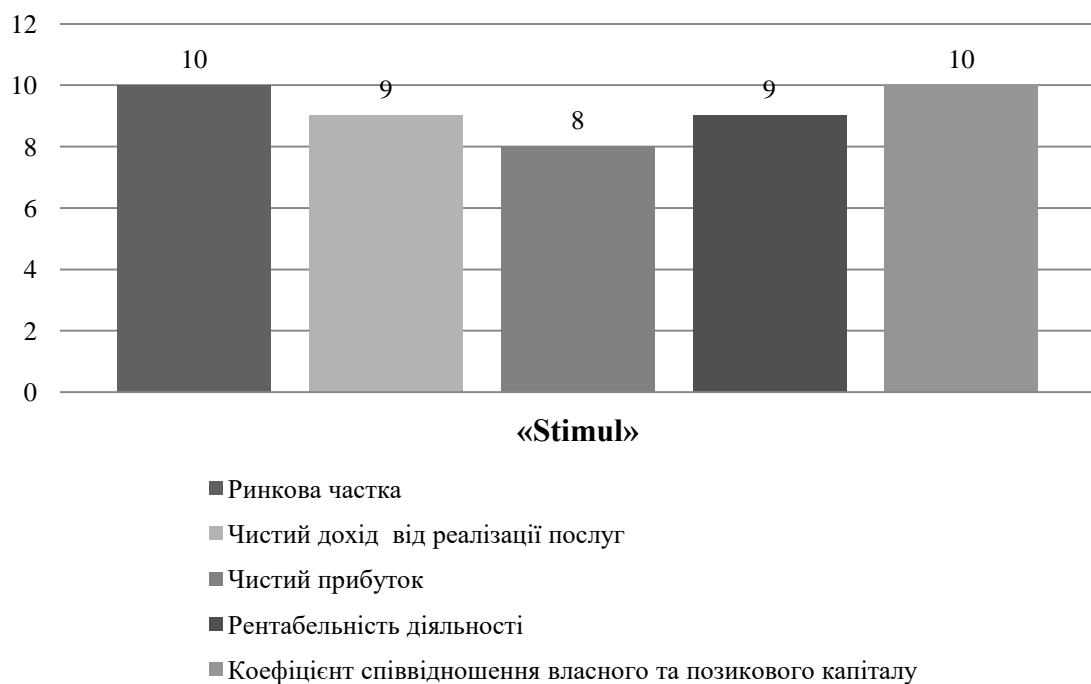


Рис. 3.1 Результати аналізу фітнес клубу «Stimul» за економічною складовою, бальна оцінка

Сума зважених оцінок фітнес клубу «Stimul» за економічною складовою конкурентного аналізу становить 46.

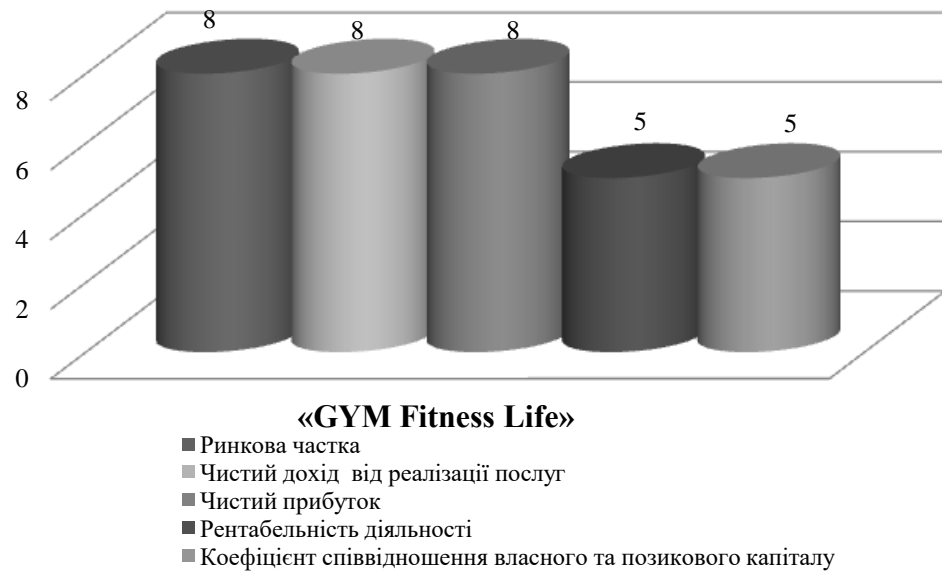


Рис. 3.2 Результати аналізу «GYM Fitness Life» за економічною складовою, бальна оцінка

Сума зважених оцінок «GYM Fitness Life» за економічною складовою конкурентного аналізу становить 35.

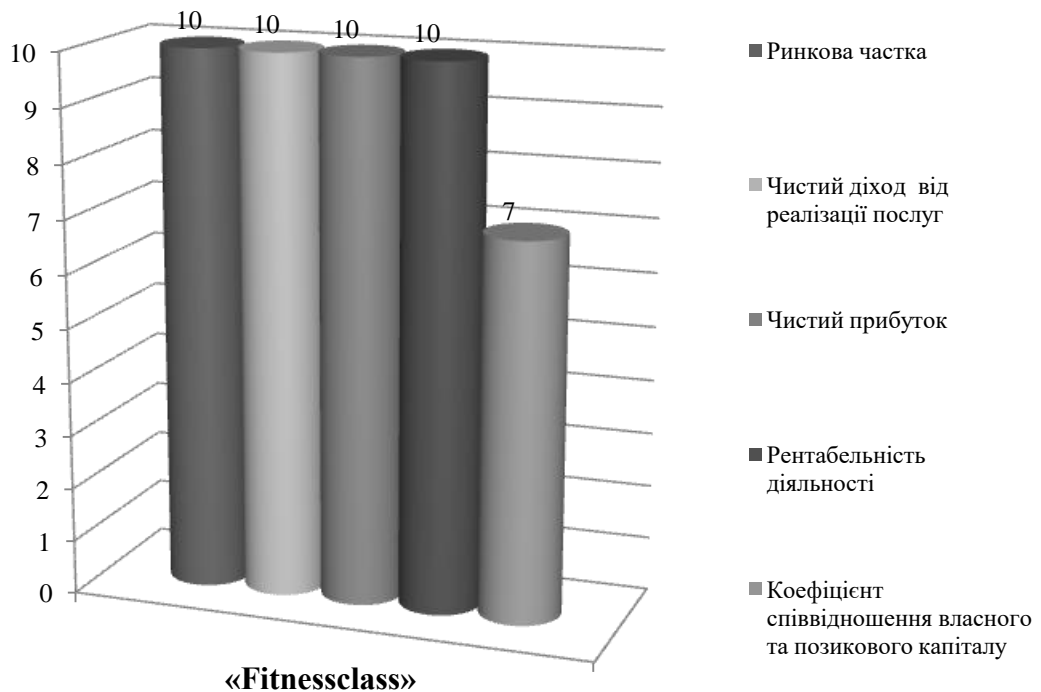


Рис. 3.3 Результати конкурентного аналізу «Fitnessclass» за економічною складовою, бальна оцінка

Сума зважених оцінок «Fitnessclass» за економічною складовою конкурентного аналізу становить 47.

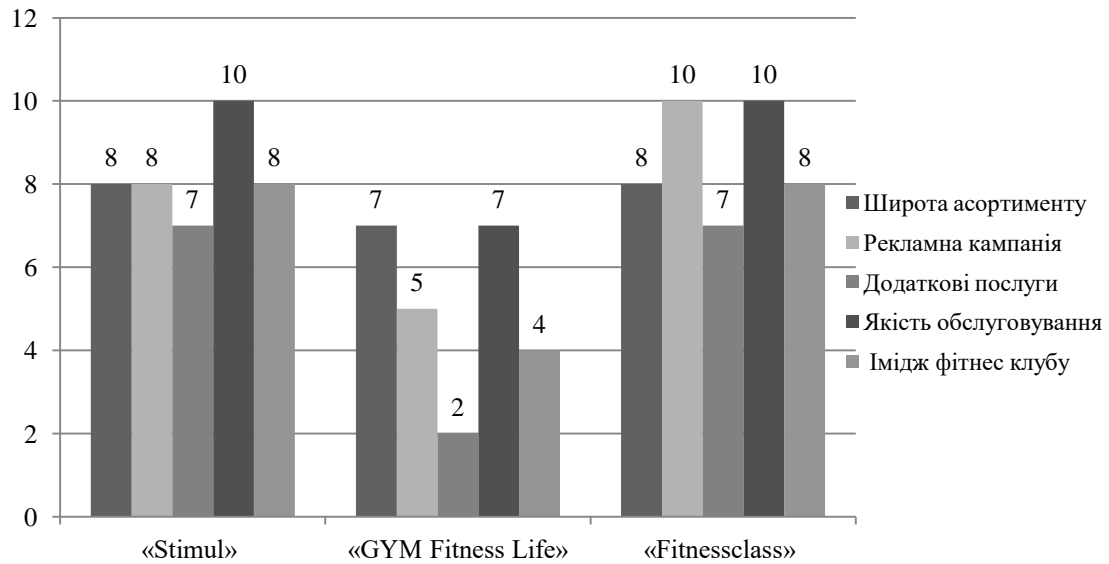


Рис. 3.4 Результати конкурентного аналізу за якісною складовою, бальна оцінка

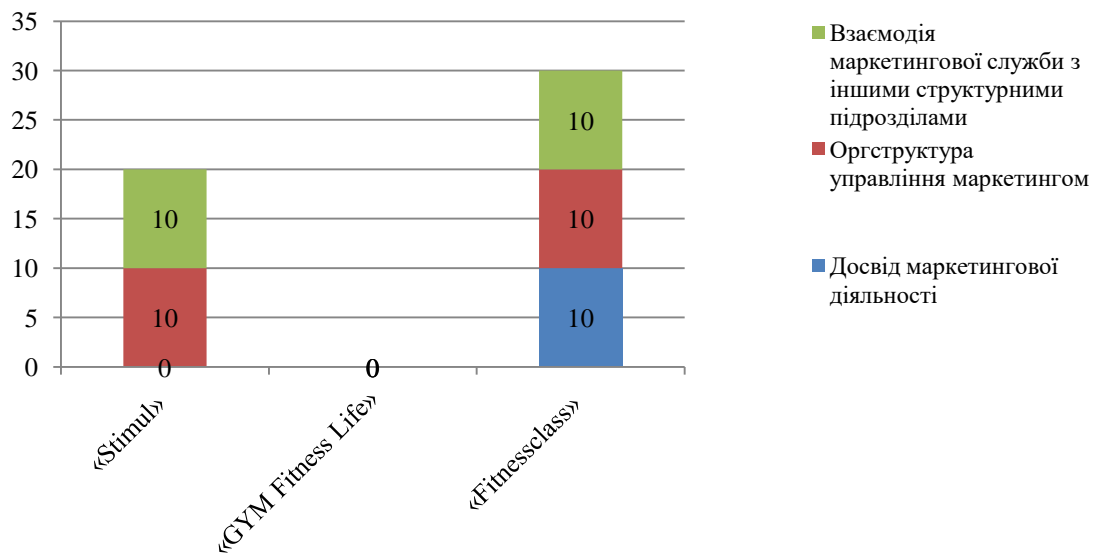


Рис. 3.5 Результати конкурентного аналізу за організаційною складовою, бальна оцінка

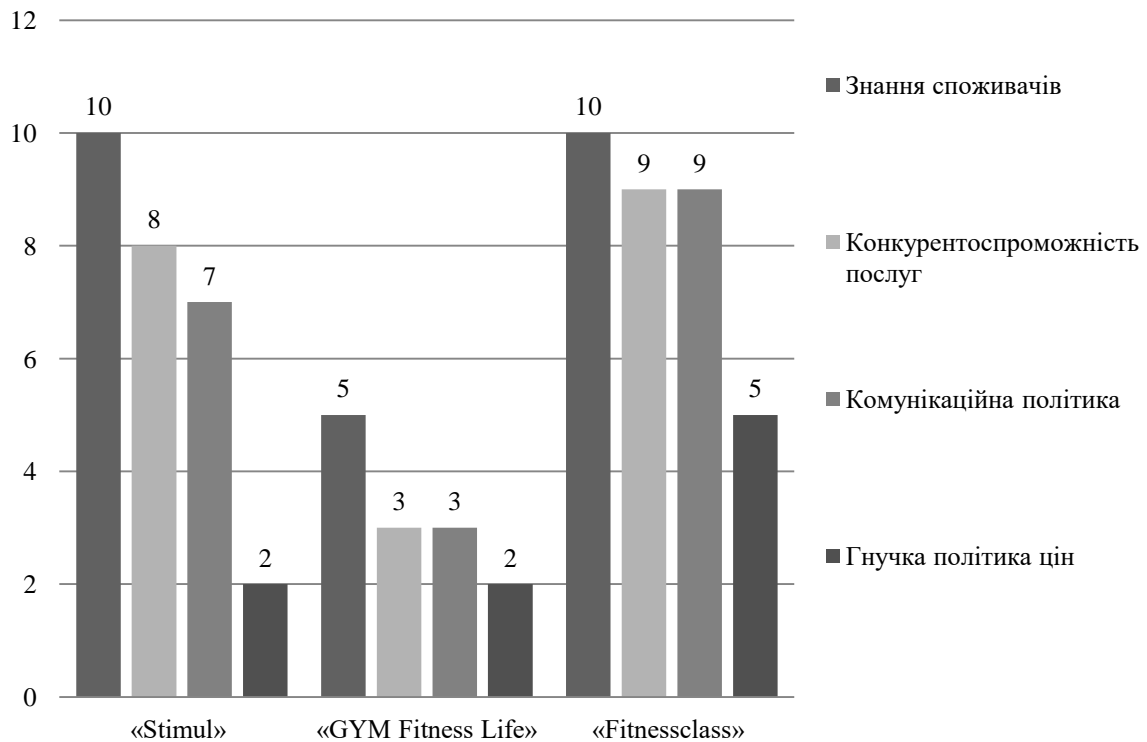


Рис. 3.6 Результати конкурентного аналізу за функціональною складовою, бальна оцінка

У табл. 3.2 зазначаємо дані, необхідні для проведення вище описаного аналізу.

Дані табл. 3.2 засвідчують, що високий рівень конкуренції є між фітнес клубом «Stimul» та «Fitnessclass», сума балів становить 134 та 153 відповідно (максимальна сума зважених оцінок 170 балів), відносний рівень конкурентоспроможності - 114%.

Порівняння економічних, організаційних, функціональних, заснованих на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем показників, що характеризують ефективність діяльності фітнес клубу «Stimul» у порівнянні з його основними конкурентами, дозволяє не лише визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні джерела формування стійких конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

**Аналіз основних складових конкурентоспроможності фітнес клубу
«Stimul» та його основних конкурентів**

Групи показників	Базовий фітнес клуб		Конкурент №1		Конкурент №2	
	«Stimul»		«GYM Fitness Life»		«Fitnessclass»	
	Значення	Експертна оцінка	Значення	Експертна оцінка	Значення	Експертна оцінка
Економічні:						
Ринкова частка, %	6	10	4	8	7	10
Чистий прибуток, тис. грн.	1612,0	8	469	8	1850	10
Рентабельність діяльності, %	12,7	9	3,8	5	13,5	10
Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	23	10	5	6	6	7
Зважена оцінка	x	46	x	35	x	47
Якісні (100-бальна шкала вимірювання):						
Широта асортименту	80	8	65	7	75	8
Адаптованість каналів збуту	85	8	50	5	100	10
Додаткові послуги	60	7	20	2	60	7
Якість обслуговування	90	10	70	7	100	10
Імідж фітнес клубу	70	8	40	4	65	8
Зважена оцінка	x	41	x	25	x	43
Організаційні (+,-):						
Досвід маркетингової діяльності		0		0		10
Управління маркетингом		10		0		10
SEO маркетинг		10		0		10
Зважена оцінка	x	20	x	0	x	30
Функціональні (100 бальна шкала вимірювання):						
Знання споживачів	100	10	50	5	100	10
Конкурентоспроможність послуг	75	8	30	3	85	9
Ефективна політика комунікацій	70	7	15	3	90	9
Гнучка політика цін	20	2	15	2	45	5
Зважена оцінка	x	27	x	13	x	33
Сума зважених оцінок	x	134	x	73	x	153

На основі проведеного аналізу було виявлено недоліки, що перешкоджають забезпеченню високоефективної діяльності та конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» – це відсутність досвіду маркетингової діяльності (у фітнес клубі відділ маркетингу створено у 2019 р.) і низька ефективність маркетингової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність послуг, імідж фітнес клубу загалом.

Сума зважених оцінок «GYM Fitness Life» становить лише 73 бали. Низький рівень ринкової частки, рентабельності діяльності, іміджу можна пояснити відсутністю досвіду маркетингової діяльності.

При визначенні рівня конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» скористаємося також методикою SWOT-аналізу, яка передбачає встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами фізкультурно-спортивної організації, а також загрозами і можливостями, що супроводжують їхню діяльність. Узагальнення результатів проведеного аналізу відображено у матриці SWOT-аналізу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу фітнес клубу «Stimul»

<u>Можливості:</u>		<u>Загрози:</u>
1. Використання нових технологій у сфері фітнесу 2. Надання нових для фітнес клубу послуг у зв'язку із у зв'язку з погіршенням епідеміологічної ситуації та зростанням показників захворюваності на COVID-19. 3. Використання власних ресурсів		1. Використання передових закордонних технологій конкурентами 2. Зростання тиску конкурентів
<u>Сильні сторони:</u>	Додаткові вкладення в розвиток перспективних напрямів діяльності, Збільшення асортименту фізкультурно-спортивних послуг, застосування передових досягнень в техніці, технології, організації управління та маркетингу	За рахунок використання новітніх технологій і кооперації з іншими фітнес клубами зайняти лідируюче положення
1. Стабільний попит на фізкультурно-спортивні послуги 2. Мала вірогідність проникнення нових потужних конкурентів 3. Висока кваліфікація менеджерів		

Продовження таблиці 3.3

<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <p>1. Недовикористання існуючих потужностей фітнес клубу</p> <p>2. Зміни в потребах споживачів</p>	<p>Дослідження ринку і використання методів прогнозування та стимулювання попиту на фізкультурно-спортивні послуги</p>	<p>Мінімізувати вплив конкурентів на фітнес клуб, зосередитись на інноваційних послугах у сфері фізичної культури і спорту.</p>
--	--	---

Проаналізувавши показники досліджуваної фізкультурно-спортивної організації у порівнянні із її конкурентами та провівши SWOT аналіз, можна виявити, які є джерела формування конкурентних переваг для фітнес клубу «Stimul», а також визначити базову стратегію розвитку фізкультурно-спортивної організації, яка ґрунтується на виявленні тих конкурентних переваг, завдяки яким вона зможе отримати ринкову силу.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності фітнес клубу «Stimul» є недовикористання існуючих потужностей фітнес клубу, зміни в потребах споживачів, що потребує дослідження ринку і використання методів прогнозування та стимулювання попиту на фізкультурно-спортивні послуги, особливо в умовах карантинних обмежень.

Попри це у фітнес клубу «Stimul» є реальні можливості досягнення успіху за рахунок використання можливостей зовнішнього середовища, а також залучення до кооперації інших фізкультурно-спортивних організацій.

3.2 Ідентифікація конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul»

У сучасних умовах ринкова економіка потребує вміння фізкультурно-спортивної організації працювати по-новому. Особливу значимість в умовах складної епідемічної ситуації, пов'язаної із поступовим зростанням захворюваності на COVID-19, набуває наявність знань, пов'язаних зі зміцненням існуючих та розробкою нових конкурентними переваг. Це обумовлено тим, що проблема збільшення кількості фізкультурно-

спортивних організацій на ринку і зниження суттєвих відмінностей між ними стає поштовхом до об'єднання зусиль задля забезпечення життєздатності.

Визначення пріоритетних напрямів діяльності фітнес клубу «Stimul» для формування нових конкурентних переваг здійснимо шляхом позиціонування існуючих конкурентних переваг. З метою отримання достовірних результатів, вважаємо за необхідне, проводити дане дослідження на матеріалах не тільки досліджуваної фізкультурно-спортивної організації, а фізкультурно-спортивних організацій Києва, що є необхідним для побудови карти позиціонування. Дослідження здійснювалося на матеріалах 16 фізкультурно-спортивних організацій Києва, згрупованих у чотири дослідницькі кластери відповідно до розміщення:

Кластер 1 – фізкультурно-спортивні організації типу «Трафік» – фітнес клуби «Igtex», «Steel Gym», «Еволюція», «Сенсей»;

Кластер 2 - фізкультурно-спортивні організації типу «Центр» – фітнес клуби «I love sport», Maxim-F», «URBAN Gym»;

Кластер 3 - фізкультурно-спортивні організації типу «Артерія» – фітнес клуби «Спарта», «FirstStep», «StarGYM» та «Doctor FIT»;

Кластер 4 - фізкультурно-спортивні організації типу «Ареал» – фітнес клуби «Stimul», «Твій спорт», «GYM Fitness Life» та «Fitnessclass».

Основними аспектами позиціонування було визначено [18]:

– інформаційне позиціонування у розрізі маркетинг-мік - досліджувалося за товарним, ціновим, збутовим, комунікаційним та кадровим аспектами;

– іміджеве позиціонування розглядалося у розрізі аспектів ділового, споживчого, громадського, з боку держструктур та внутрішнього іміджу фізкультурно-спортивної організації.

Для кожного атрибуту за кожним аспектом позиціонування було визначено пріоритет важливості та відповідності з боку споживачів, персоналу, контактних аудиторій (див. анкету у додатку Д), на основі яких

було побудовано карту позиціонування фізкультурно-спортивних організацій, визначено атрибути та їх вектори формування конкурентних переваг (табл. 3.4 -3.5).

Таблиця 3.4

Оцінка інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх

Аспекти позиціонування	Кластери фізкультурно-спортивних організацій							
	"Трафік"		"Центр"		"Артерія"		"Ареал"	
	Оцінка, бали							
	А	В	А	В	А	В	А	В
<i>Послуги</i>								
Рівень широти асортименту	4	5	1	2	2	4	2	1
Рівень глибини асортименту	3	3	3	1	5	3	5	2
Рівень стійкості асортименту	2	3	3	1	5	3	5	3
Рівень якості послуг	4	4	2	1	4	2	1	3
Частка супутніх послуг	5	4	4	2	3	3	2	4
Частка нових послуг	2	3	1	3	1	2	3	5
Якість послуг	7	5	3	3	1	1	5	3
<i>Ціновий аспект</i>								
Рівень доступності цін	4	5	3	3	3	1	2	2
Рівень гнучкості цінової політики	3	3	2	3	3	1	1	5
Ступінь відповідності ціни та якості послуг	4	3	4	4	2	1	1	5
Ступінь використання знижок	3	2	3	4	4	2	1	4
Рівень цінового стимулювання	2	4	2	3	1	3	2	3
Рівень застосування різних форм розрахунків	4	1	4	3	3	1	3	1
<i>Збутовий аспект</i>								
Рівень зручності місця розташування	3	3	1	2	2	4	2	1
Рівень зручності часу роботи	3	3	1	1	5	3	5	2
Рівень якості сервісу	4	2	1	1	5	3	5	3
Рівень використання додаткових послуг	4	4	2	1	4	2	1	3
<i>Комунікаційний аспект</i>								
Рівень інформованості про фітнес клуб та його послуги	2	2	3	4	4	2	1	3
Рівень застосування заходів стимулювання	1	5	2	3	4	4	2	2
Рівень інтерактивності	1	5	4	2	3	1	3	4
Рівень якості рекламної продукції	1	4	1	4	3	3	1	1
<i>Кадровий аспект</i>								
Рівень якості обслуговування	4	5	1	2	2	4	5	1
Рівень швидкості обслуговування	3	3	3	1	5	3	3	3
Рівень культури обслуговування	2	3	3	1	5	2	3	3
Рівень компетентності при наданні інформації	4	4	2	1	4	4	4	2
Рівень професіоналізму персоналу	5	4	4	2	3	5	4	4

Умовні позначення: А – пріоритет важливості атрибуту позиціонування, бали; В – пріоритет відповідності атрибуту позиціонування, бали.

Таблиця 3.5

Оцінка іміджевого позиціонування

Аспекти позиціонування	Кластери фізкультурно-спортивних організацій							
	"Трафік"		"Центр"		"Артерія"		"Ареал"	
	Оцінка, бали							
	А	В	А	В	А	В	А	В
<i>Аспект ділового іміджу</i>								
Рівень ділової репутації	5	1	2	2	4	2	5	1
Рівень надійності партнерства	3	3	1	5	3	5	3	3
Рівень лояльності до партнерів	3	3	1	5	3	5	3	3
Рівень інформаційної відкритості	4	2	1	4	2	1	4	2
Рівень ділової активності	4	4	2	3	3	2	4	4
Ступінь довгостроковості ділових стосунків	3	1	3	1	2	3	3	1
Рівень якості ділових відносин	5	3	3	1	1	5	5	3
<i>Аспект споживчого іміджу</i>								
Рівень комфортності при замовленні послуг	2	2	3	4	4	2	1	3
Рівень зручності користування послугами	1	5	2	3	4	4	2	2
Рівень практичності	1	5	4	2	3	1	3	4
Рівень лідерства	1	4	1	4	3	3	1	1
Рівень бренду	2	2	3	4	4	2	1	3
<i>Аспект громадського іміджу</i>								
Ступінь участі в спонсорстві	2	2	3	4	4	2	1	3
Ступінь участі у меценатстві	1	5	2	3	4	4	2	2
Рівень соціальної відповідальності	1	5	4	2	3	1	3	4
Рівень репутації з боку громадськості	1	4	1	4	3	3	1	1
<i>Аспект іміджу з боку держструктур</i>								
Рівень значимості для регіону	1	5	3	5	3	3	1	5
Ступінь залученості в регіональні соціальні програми	1	4	2	1	4	2	1	4
Ступінь співпраці з органами місцевого самоврядування	2	3	3	2	4	4	2	3
Рівень соціальної відповідальності	3	1	2	3	3	1	3	1
<i>Аспект внутрішнього іміджу</i>								
Рівень стратегічної спрямованості	3	3	1	2	2	4	2	1
Рівень ціннісної орієнтації	3	3	1	1	5	3	5	2
Рівень соціально-психологічного клімату	4	2	1	1	5	3	5	3
Рівень широти соціального пакету	4	4	2	1	4	2	1	3
Рівень тайм-менеджменту	3	3	1	2	2	4	2	1

Умовні позначення: А – пріоритет важливості атрибуту позиціонування, бали; В – пріоритет відповідності атрибуту позиціонування, бали.

Отже, на основі проведених досліджень було визначено, що:

- для фізкультурно-спортивних організацій типу «Трафік» конкурентними перевагами щодо інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх є рівень глибини асортименту, якості послуг, доступності цін, відповідності ціни та якості наданих послуг, використання знижок, застосування форм розрахунків, зручності роботи, сервісу, додаткових послуг, інформованості про стимулюючі заходи, використання програм лояльності, швидкості та культури обслуговування; щодо іміджевого позиціонування – рівень ділової репутації та активності, практичності та лідерства на ринку, залучення до меценатства, соціальних програм, дотримання законодавства, ціннісної орієнтованості та корпоративної спрямованості;

- для фізкультурно-спортивних організацій типу «Центр» конкурентними перевагами щодо інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх є рівень широти асортименту, якості наданих послуг, доступності цін, використання форм розрахунків, зручності місця розташування та часу роботи, якості додаткових послуг, інформованості про фітнес клуб та його послуги, якості, швидкості та культури обслуговування; щодо іміджевого позиціонування – рівень ділової репутації, участі в спонсорстві та меценатстві, репутації з боку громадськості, залучення в соціальні програми, співпраці з органами влади, спрямованості ціннісних орієнтацій та корпоративної культури;

- для фізкультурно-спортивних організацій типу «Артерія» конкурентними перевагами щодо інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх є рівень широти, глибини та насиченості асортименту, доступності цін та гнучкості цінової політики, використання знижок, зручності місця розташування та часу роботи, якості додаткових послуг, інформованості про фітнес клуб, спектру його послуг, якості та швидкості обслуговування; щодо іміджевого позиціонування – рівень ділової репутації

та якості ділових відносин, участі в спонсорстві та меценатстві, репутації з боку громадськості, залучення в соціальні програми, соціальної відповідальності, стратегічної спрямованості, ціннісної орієнтації та корпоративної культури;

- для фізкультурно-спортивних організацій типу «Ареал» конкурентними перевагами щодо інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх є рівень широти та стійкості асортименту, доступності та відповідності ціни та якості послуг, що надаються, зручності розташування та часу роботи, клієнтоорієнтованості, інформованості про фітнес клуб, спектр його послуг, заходи стимулювання, якості та культури обслуговування.

Карту інформаційного позиціонування фізкультурно-спортивних організацій наведено на рис. 3.7.

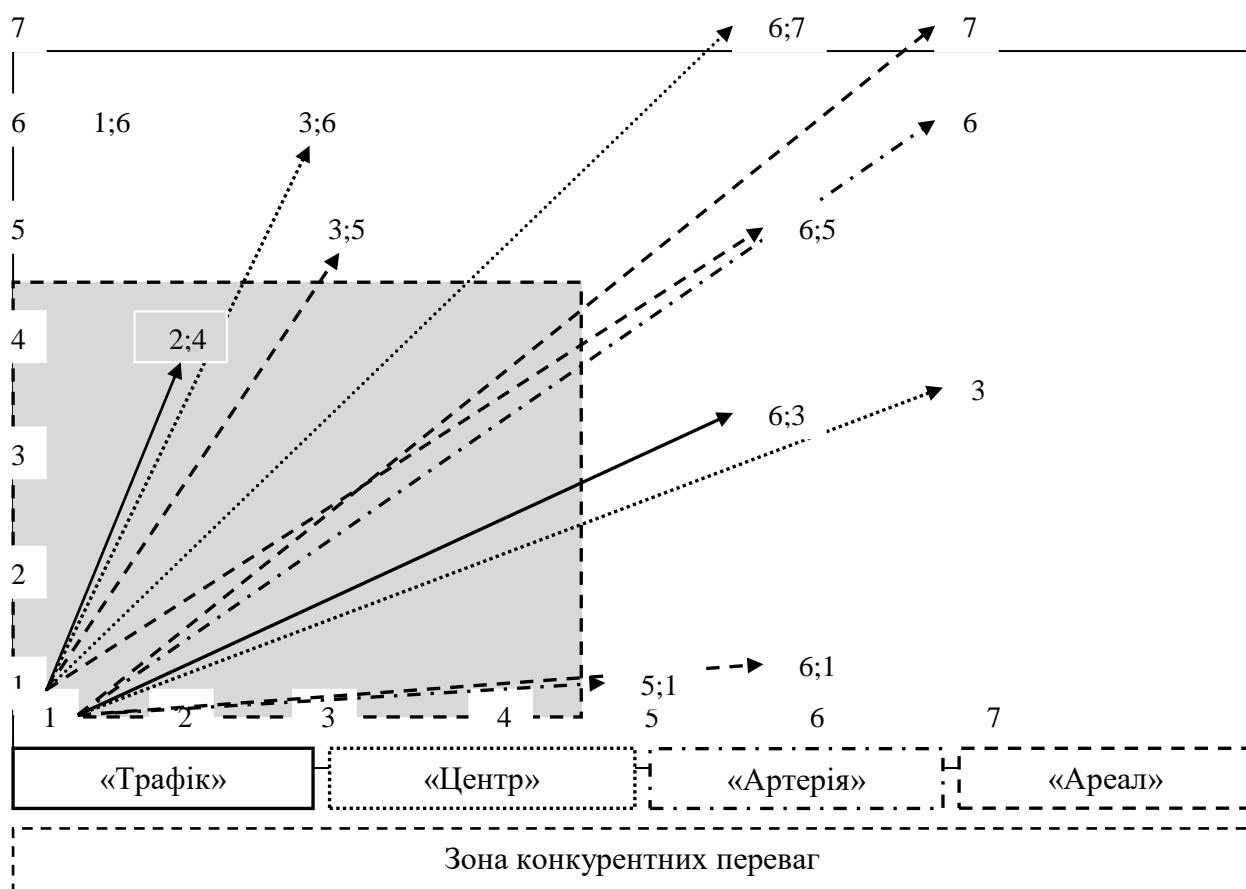


Рис. 3.7. Карта інформаційного позиціонування фізкультурно-спортивних організацій

Наступний етап діагностики - це побудова графіків сфер позиціонування та визначення на цій основі показників стану позиціонування фізкультурно-спортивних організацій. Графік сфер позиціонування фізкультурно-спортивних організацій наведено на рис. 3.8.

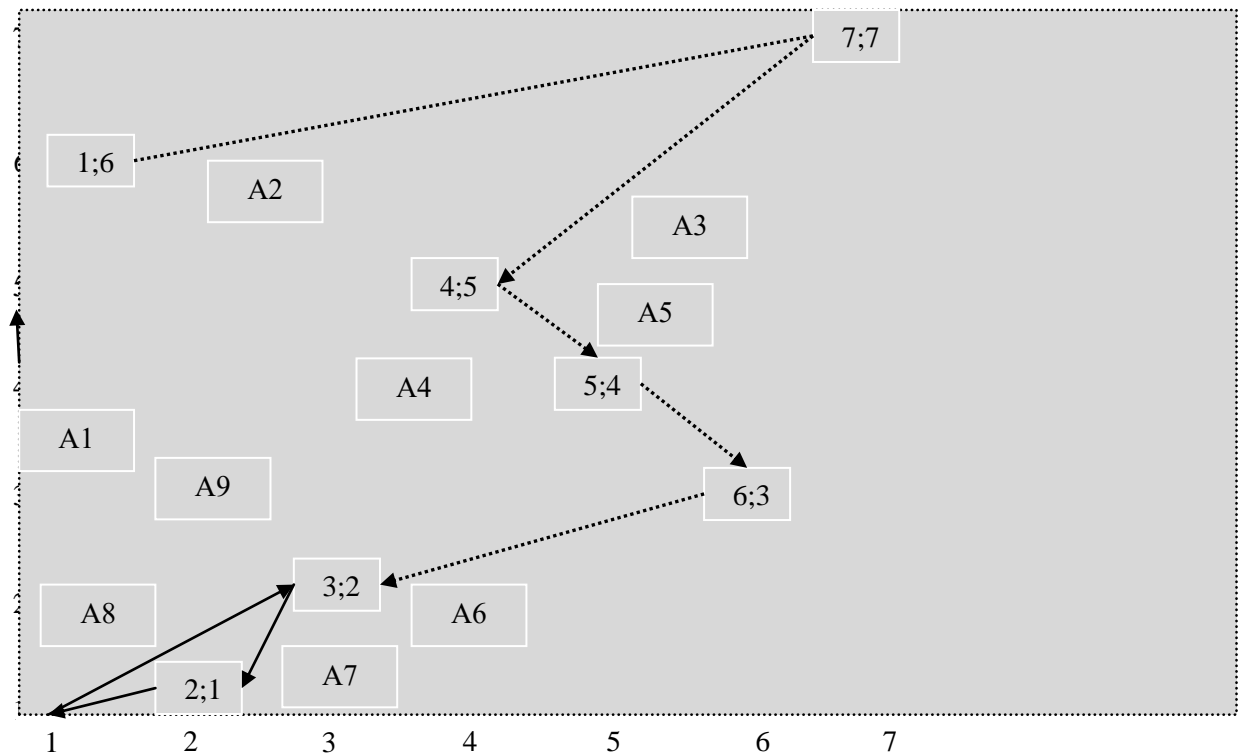


Рис. 3.8. Графік сфер інформаційного позиціонування фізкультурно-спортивних організацій типу «Ареал» за аспектом послуг

Ґрунтуючись на проведених дослідженнях було проведено оцінку стану позиціонування фізкультурно-спортивних організацій, на основі чого визначено рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг (табл. 3.6).

За результатами дослідження виявлено, що найбільшу сферу інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх мають фізкультурно-спортивні організації типу «Трафік» і «Центр» (116,8 і 112,9 балів), найменшою – фізкультурно-спортивні організації типу «Ареал» (92,3 бали). Сфера конкурентного інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх найбільша для фізкультурно-спортивних організацій типу «Центр» (42,2 бали), найменша – для фізкультурно-спортивних організацій типу «Ареал» (34,4 бали).

Таблиця 3.6

Оцінка стану позиціонування фізкультурно-спортивних організацій

Аспекти	Кластери фізкультурно-спортивних організацій											
	"Трафік"			"Центр"			"Артерія"			"Ареал"		
	Оцінка, бали											
	С	Д	Е	С	Д	Е	С	Д	Е	С	Д	Е
<i>Інформаційне позиціонування у розрізі маркетинг-міх</i>												
Та	23,09	4,65	46,24	20,7	6,40	45,31	20,26	9,40	49,4	17,79	9,07	44,7
Ца	18,12	9,81	46,55	24,4	8,85	55,5	18,60	8,58	45,3	17,92	6,65	40,9
За	20,08	9,81	49,83	19,9	10,06	50,0	20,63	4,47	41,8	17,38	3,65	35,0
Ка	27,6	6,65	57,20	25,7	6,65	54,01	18,08	6,65	41,2	18,56	8,58	45,2
Кд	27,7	9,81	62,68	21,9	10,24	53,66	29,72	8,06	62,9	20,62	6,43	45,0
Разом	116	40,7	52,50	112	42,20	51,70	107,3	37,17	48,1	92,26	34,38	42,2
<i>Іміджеве позиціонування</i>												
Ді	18,56	8,24	44,6	25,45	4,47	49,8	23,7	6,65	50,6	20,0	10,0	50,2
Сі	18,10	9,81	46,5	20,49	7,16	46,0	18,3	9,99	47,1	17,7	7,9	42,8
Гі	18,20	9,15	45,5	23,55	9,40	54,9	17,7	9,26	44,9	18,7	9,6	47,2
Дсі	17,92	6,65	40,9	18,10	6,65	41,2	17,9	7,99	43,2	18,0	7,9	43,3
Ві	18,66	8,24	44,8	21,18	7,89	48,4	18,3	9,71	46,7	18,4	9,7	46,9
Разом	91,44	42,10	44,51	108	35,58	48,1	96,0	43,6	46,5	92,9	45,4	46,1
Всього :	208,2	82,8	48,5	221,6	77,78	49,9	203	80,76	47,3	185	79,7	44,1

Умовні позначення: С – фактичний показник позиціонування, Д – фактичний показник конкурентного позиціонування, Е – рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг; Та – аспект позиціонування послуг, Ца – ціновий аспект позиціонування, За – збутовий аспект позиціонування, Ка – комунікаційний аспект позиціонування, Кд – кадровий аспект позиціонування; Ді – аспект ділового іміджу фізкультурно-спортивних організацій, Сі – аспект споживчого іміджу, Гі – аспект громадського іміджу, Дсі – аспект іміджу фізкультурно-спортивної організації з боку держструктур, Ві – аспект внутрішнього іміджу фізкультурно-спортивної організації.

Щодо іміджевого позиціонування, найвищий показник мають фізкультурно-спортивні організації типу «Центр» (108,8 балів), найменший – фізкультурно-спортивні організації типу «Ареал» (46,1 бали).

Показник конкурентного іміджевого позиціонування склав для фізкультурно-спортивних організацій типу «Центр» – 48,1 бали, що є найвищим серед всіх досліджуваних фізкультурно-спортивних організацій, типу «Артерія» і «Ареал» – 46,6 балів і 46,1 бали відповідно, для фізкультурно-спортивних організацій типу «Трафік» – 44,5 балів, що є найменшим показником.

Таким чином, загальний стан позиціонування фізкультурно-спортивних організацій можна оцінити як середній, при цьому найвищий підсумковий

показник мають фізкультурно-спортивні організації типу «Центр» і «Трафік» (49,9 і 48,5 балів), найменший – фізкультурно-спортивні організації типу «Ареал» (44,2 бали), фізкультурно-спортивні організації типу «Артерія» отримали підсумок стану позиціонування – 47,4 бали.

Проведені дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

- найвищим рівнем ринкового потенціалу конкурентних переваг володіють фізкультурно-спортивні організації типу «Центр» (49,9%), при цьому основними конкурентними перевагами є ціновий, комунікаційний і кадровий аспекти позиціонування, а також аспект громадського іміджу;

- рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг фізкультурно-спортивних організацій типу «Трафік» становить 48,5%, основними конкурентними перевагами слід зазначити кадровий і комунікаційний аспекти позиціонування;

- рівень ринкового потенціалу конкурентних переваг фізкультурно-спортивних організацій типу «Артерія» становив 47,4%, при цьому основними конкурентними перевагами можна зазначити кадровий і товарний аспекти позиціонування, а також аспекти ділового і споживчого іміджу;

- найменшим рівнем ринкового потенціалу конкурентних переваг володіють фізкультурно-спортивні організації типу «Ареал» - 44,2%, а основною конкурентною перевагою є аспект громадського іміджу.

Таким чином, пріоритетними напрямками діяльності фітнес клубу «Stimul» для формування нових конкурентних переваг, на нашу думку, є розширення існуючої лінійки послуг через введення в реалізацію додаткових потужностей та створення нового бренду, який буде належати до преміум-сегменту ринку.

3.3. Оцінювання конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul»

Фізкультурно-спортивні організації повинні володіти унікальними конкурентними перевагами. Завдяки перевагам у наявних ресурсах чи

перевагам, що забезпечують операційну ефективність, можна досягти лише тимчасового результату, в сучасних умовах цього не достатньо. Тому важливим напрямком формування та розвитку конкурентних переваг є розробка ефективного механізму їх оцінювання, який базуватиметься на унікальному позиціонуванні фітнес клубу, орієнтації на унікальні види діяльності, що і дасть змогу забезпечити довгострокові конкурентні переваги [62].

Наявність проблеми щодо співвимірності та зіставності зовнішніх та внутрішніх переваг фізкультурно-спортивної організації зумовлює необхідність формування підходу, який би сприяв уніфікації показників складових визначених переваг та підвищенню якості їхньої інтерпретації (рис. 3.9), тому, доцільним поєднання коефіцієнтного методу та експертних оцінок, що сприятиме адекватності даних та надасть йому цілісних характер.

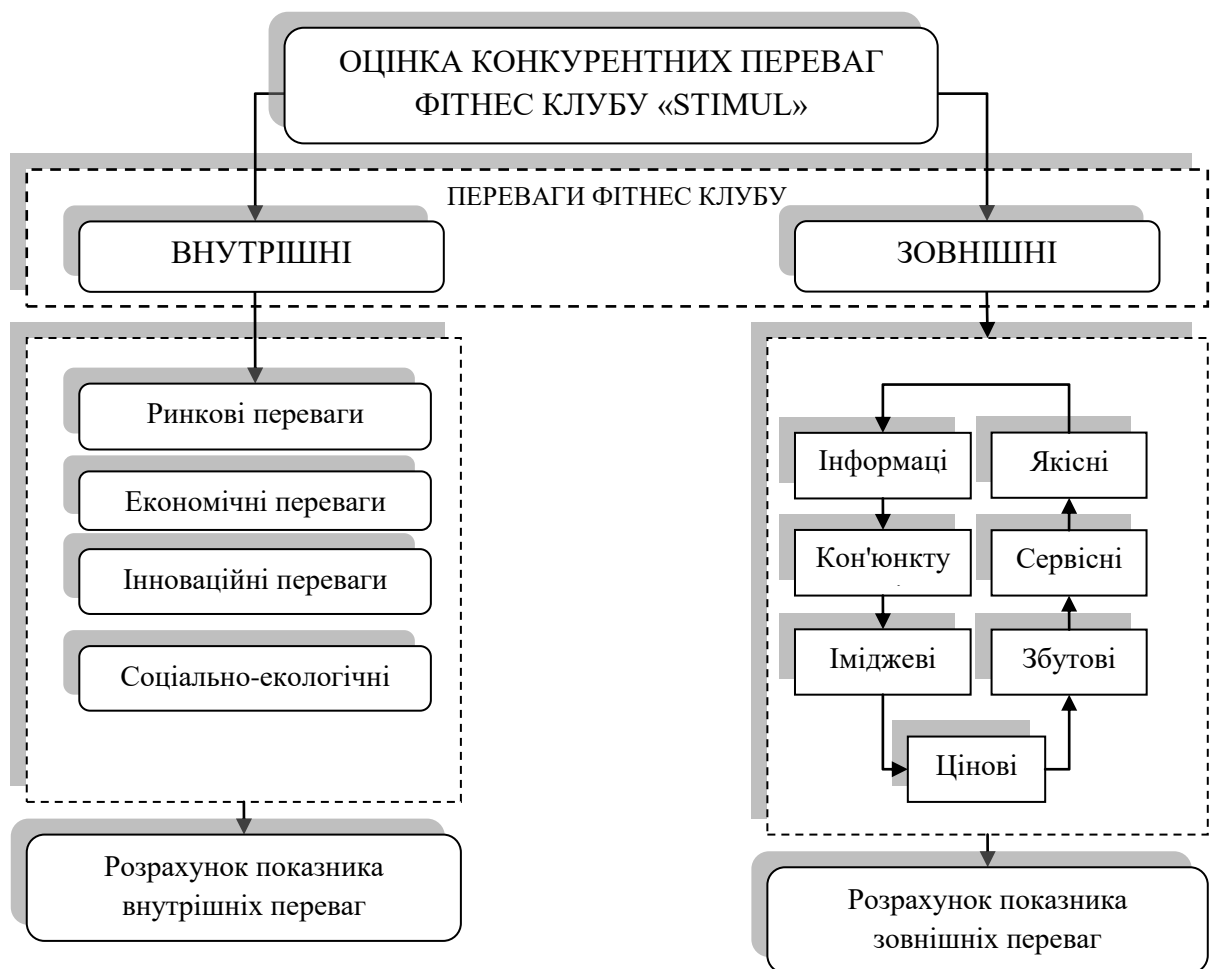


Рис. 3.9 Оцінка конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul»

З метою визначення ваги складових внутрішніх переваг фітнес клубу «Stimul» нами застосовано метод експертної оцінки, який дозволить визначити вагу кожної складової внутрішніх переваг (табл. 3.7). Анкету для оцінювання експертами складових внутрішніх та зовнішніх переваг наведена у Додатку Е.

Таблиця 3.7

**Оцінка експертами ваги складових ринкових переваг
фітнес клубу «Stimul»**

Вага	Складові внутрішніх переваг фізкультурно-спортивної організації	Експерти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
q ₁	Рівень цін	4	4	3	5	5	2	4	5	5	5
q ₂	Диференціація послуг	5	3	5	4	2	4	3	5	4	5
q ₃	Реклама	3	5	3	4	4	5	4	3	5	4
q ₄	Лояльність споживачів	4	4	5	4	3	3	5	4	4	5
q ₅	Маркетинг	4	4	3	3	4	5	3	4	4	5
q ₆	Ринкова частка	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4
q ₇	Позитивний імідж	5	3	3	4	4	4	5	5	5	3

Виділення ваги кожної складової внутрішніх ринкових переваг фітнес клубу «Stimul» визначає потребу у розрахунку відсотку виставлених оцінок всіма експертами за формулою 2.1. Сума всіх оцінок складає 5,78.

Визначаємо вагу кожної складової внутрішніх переваг за формулою 2.2, як відношення значення кожного з показників до суми всіх оцінок, що дозволяє отримати значення показників складових та провести обчислення оцінки та максимальної оцінки кожної складової внутрішніх переваг.

Обчислення оцінки кожної складової внутрішніх переваг та максимальної оцінки з вагою по досліджуваним фітнес клубам наведені у табл. 3.8 - 3.11.

Таблиця 3.8

Оцінка складових внутрішніх ринкових переваг та максимальної оцінки з вагою фітнес клубу «Stimul»

Показники	Вага, G_i	Оцінка, P_i	Оцінка з вагою, $G_i * P_i$	P_{max}	Максимальна оцінка з вагою, $P_{max} * G_i$
Рівень цін	0,128	-0,08	-0,010	5	0,640
Диференціація послуг	0,122	-0,21	-0,026	5	0,610
Реклама	0,122	4,78	0,583	5	0,610
Лояльність споживачів	0,125	0,55	0,069	5	0,625
Маркетинг	0,119	-0,42	-0,050	5	0,595
Ринкова частка	0,141	-0,05	-0,007	5	0,705
Позитивний імідж	0,125	-0,14	-0,018	5	0,625
Всього	x	x	0,56	x	5

Таблиця 3.9

Оцінка складових внутрішніх економічних переваг та максимальної оцінки з вагою фітнес клубу «Stimul»

Показники	Вага, G_i	Оцінка, P_i	Оцінка з вагою, $G_i * P_i$	P_{max}	Максимальна оцінка з вагою, $P_{max} * G_i$
Якість послуг	0,128	0,22	0,028	5	0,64
Гнучкість цін	0,122	2,19	0,267	5	0,61
Ефективна експлуатація	0,122	11,23	1,370	5	0,610
Кадровий потенціал	0,125	0,81	0,101	5	0,625
Ефективна логістика	0,119	0,08	0,010	5	0,595
Фінансова стійкість	0,141	0,24	0,034	5	0,705
Висока прибутковість	0,125	0,14	0,018	5	0,625
Всього	x	x	1,853	x	5,0

Таблиця 3.10

Оцінка складових внутрішніх інноваційних переваг та максимальної оцінки з вагою фітнес клубу «Stimul»

Показники	Вага, G_i	Оцінка, P_i	Оцінка з вагою, $G_i * P_i$	P_{max}	Максимальна оцінка з вагою, $P_{max} * G_i$
Прогресивні технології	0,128	-0,32	-0,041	5	0,64
Новітні послуги	0,122	0,2	0,024	5	0,61
Інноваційна політика	0,122	3,28	0,400	5	0,610
Всього	x	x	0,383	x	1,92

Таблиця 3.11

**Оцінка складових внутрішніх соціально-екологічних переваг та
максимальної оцінки з вагою фітнес клубу «Stimul»**

Показники	Вага, G_i	Оцінка, P_i	Оцінка з вагою, $G_i * P_i$	P_{max}	Максимальна оцінка з вагою, $P_{max} * G_i$
Екологічна безпека	0,128	-0,09	-0,012	5	0,64
Мотивація персоналу	0,122	-0,25	-0,031	5	0,61
Соціальна спрямованість послуг	0,122	3,21	0,392	5	0,610
Екологічні технології	0,125	0,34	0,043	5	0,625
Ефективний менеджмент	0,119	-0,51	-0,061	5	0,595
Кадровий потенціал	0,141	-0,07	-0,010	5	0,705
Всього	x	x	0,330	x	3,79

Отримані дані оцінки кожної складової внутрішніх переваг фітнес клубу «Stimul» дозволяють розрахувати показник внутрішніх конкурентних переваг, що дасть змогу виявити ступінь ефективності використання внутрішніх переваг та дозволить у подальшому побудувати матрицю рівня конкурентних переваг:

$$B_{KPI} = (\sum P_i * G_i / \sum P_{max} * G_i) * 100 \quad (3.2)$$

де, $\sum P_i * G_i$ - сума оцінки (значення коефіцієнта) з вагою ; $\sum P_{max} * G_i$ - сума максимальної оцінки (значення коефіцієнта) з вагою.

Оскільки, внутрішні переваги є потенціалом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, тому, отримані значення внутрішніх конкурентних переваг, які для фітнес клубу «Stimul» становили 11,13%, свідчать про доволі низький базис загальної конкурентної переваги, що зумовлено високим рівнем витрат, низьким рівнем організації логістичних процесів та неефективною системою маркетингу.

На сучасному етапі розвитку економіки забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є неможливим без адекватної реакції на динамічні зміни зовнішнього середовища, що і визначає необхідність, врахування зовнішніх переваг фізкультурно-спортивної організації.

Складовими зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul», зокрема, інформаційних нами визначено система збирання та оброблення даних та ступінь поінформованості фізкультурно-спортивної організації про стан і тенденції розвитку ринку; якісних: рівень якості послуг за оцінками споживачів; кон'юнктурних: ринкові умови діяльності, кількість конкурентів, поведінка конкурентів та гострота конкуренції; сервісних: рівень та якість послуг; іміджевих: загальні уявлення споживачів про фізкультурно-спортивну організацію та її послуги, популярність серед споживачів; збутових: прийоми та методи розподілу послуги, портфель замовлень та цінових: рівень та динаміка цін, соціальна спрямованість цін і ринкова влада фізкультурно-спортивної організації.

Оскільки, має місце відсутність можливості використання коефіцієнтного методу у визначенні зовнішніх переваг, тому, доцільним є використання методу експертних оцінок, який дозволить надати кількісних ознак складовим зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul».

Оцінка експертами ваги складових зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul» представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Оцінка експертами ваги складових зовнішніх переваг
фітнес клубу «Stimul»**

Вага	Складові зовнішніх переваг	Експерти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інформаційні											
g1	Система збирання та оброблення даних	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2
g2	Ступінь поінформованості фітнес клубу про стан і тенденції розвитку ринку	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
Якісні											
g3	Рівень якості послуг за оцінками споживачів	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4
Кон'юнктурні											
g4	Ринкові умови діяльності	5	5	5	4	5	3	3	4	3	1
g5	Кількість конкурентів	4	3	5	3	5	3	1	1	3	4
g6	Поведінка конкурентів	4	3	5	2	5	3	3	5	3	3
g7	Гострота конкуренції	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5

Продовження таблиці 3.12

Вага	Складові зовнішніх переваг	Експерти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сервісні											
g8	Рівень послуг	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4
g9	Якість послуг	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
Іміджеві											
g10	Загальні уявлення споживачів про фітнес клуб та його послуги	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5
g11	Популярність фітнес клубу серед споживачів	4	4	5	4	3	2	1	3	1	2
Збутові											
g12	Прийоми та методи розподілу послуги	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5
g13	Портфель замовлень	1	3	4	2	3	4	3	5	3	2
Цінові											
g14	Рівень та динаміка цін	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
g15	Соціальна спрямованість цін	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
g16	Ринкова влада фітнес клубу	4	5	3	1	1	2	3	5	4	5

Застосовуючи техніку елімінації, яка полягає у виключенні з подальшого аналізу менш суттєвих показників, нами виділено дев'ять складових зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul», значення яких становить $\leq 0,07$.

Зокрема, ступінь поінформованості фітнес клубу про стан і тенденції розвитку ринку - показник становить 0,073; рівень якості послуг за оцінками споживачів із значенням 0,070; гострота конкуренції - становить 0,070; рівень послуг та якість послуг - вага становить 0,070 і 0,073; загальні уявлення споживачів про фітнес клуб та його послуги - 0,070; прийоми та методи розподілу послуг - становить 0,073 та рівень та динаміка цін і соціальна спрямованість цін із значеннями 0,070; 0,071 відповідно.

Визначимо вагу кожної з виділених складових зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul». Сума оцінок обраних показників дорівнює, 0,64, тож визначаємо вагу кожного показника з дев'яти складових, як відношення значення кожного з показників до суми всіх оцінок. Обчислення оцінки кожної зі складових зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul», оцінки з вагою, та максимальної оцінки з вагою представлено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Результати обчислення оцінки кожної складової зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul», оцінки з вагою та максимальної оцінки з вагою

Складові зовнішніх переваг	Вага, G_i	Оцінка, O_i	Оцінка з вагою, $G_i \cdot O_i$	Максимальна оцінка з вагою, $G_i \cdot O_{max}$
Ступінь поінформованості фітнес клубу про стан і тенденції розвитку ринку	0,114	4	0,456	0,57
Рівень якості додаткових послуг за оцінками споживачів	0,109	3	0,327	0,545
Гострота конкуренції	0,109	3	0,327	0,545
Рівень продукції	0,109	3	0,327	0,545
Якість продукції	0,114	4	0,456	0,57
Загальні уявлення споживачів про фітнес клуб та його послуги	0,109	2	0,218	0,545
Прийоми та методи розподілу послуг	0,114	3	0,342	0,57
Рівень та динаміка цін	0,109	4	0,436	0,545
Соціальна спрямованість цін	0,112	2	0,224	0,56
Всього	x	x	3,113	5,00

Результати оцінки кожної виділеної складової зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul» дозволяють розрахувати показник зовнішніх конкурентних переваг.

Зведені оцінки кожної складової зовнішніх переваг дозволяють розрахувати показник зовнішніх конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul», що дозволить побудувати матрицю рівня конкурентних переваг, яка включає в себе внутрішні та зовнішні конкурентні переваги.

Наступним етапом є побудова матриці, яка дозволить визначити рівень конкурентних переваг та виявити ефективність використання внутрішніх та зовнішніх переваг фізкультурно-спортивної організації (рис. 3.10).

Межі квадратів I,II,III,IV,V є індикаторами ефективності використання внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг фітнес клубом.

Квадрат I, значення показників внутрішніх та зовнішніх переваг становлять 80% - 100%, що свідчить про дуже високий рівень формування конкурентних переваг фітнес клубом, оскільки має місце постійна модернізація видів послуг та умов надання послуги, що супроводжується виснаженням конкурента, при умові, якщо він їх і досягає, дозволяють

підвищити конкурентний потенціал фітнес клубу та забезпечити збереження досягнутих конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

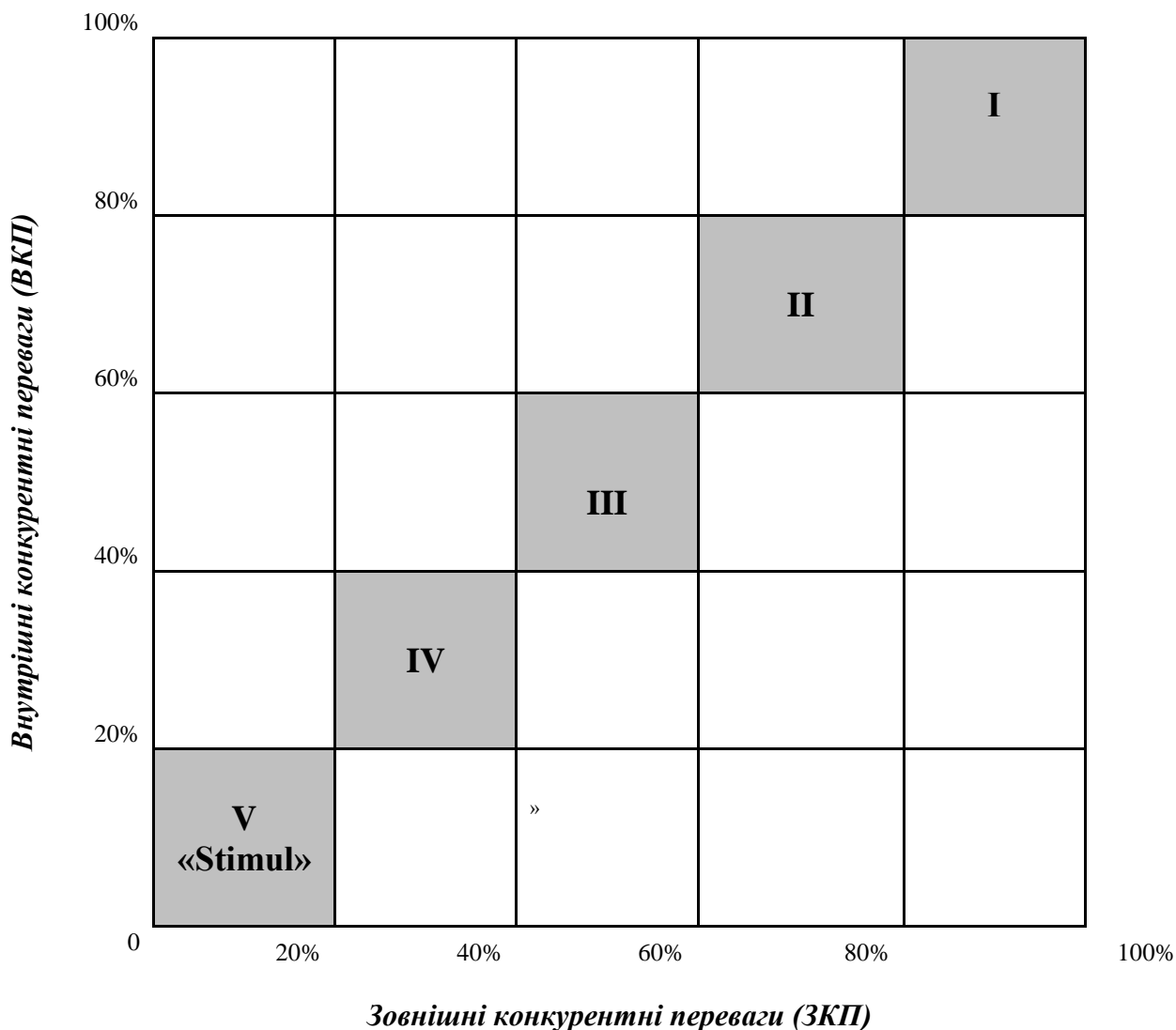


Рис. 3.10 Матриця рівня конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul»

Квадрат II (60%-80%) - доволі високі показники ефективності використання фітнес клубом внутрішніх і зовнішніх переваг є результатом його цілеспрямованої діяльності, зокрема, впровадження програм матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, наявність високоякісного сучасного спортивного обладнання та висока репутація фітнес клубу та визначають високий рівень конкурентних переваг.

Квадрат III показник використання внутрішніх та зовнішніх переваг становить 40%-60% є індикатором стійкого рівня конкурентоспроможності

фітнес клубу, тобто, він має достатню частку на ринку, обсяг продажів та чисельність персоналу.

Квадрат IV (20%-40%) обумовлює слабкий рівень формування конкурентних переваг фітнес клубу, що обумовлено неефективним використанням внутрішніх та зовнішніх переваг.

Квадрат V (0-20%) є виразником слабого рівня формування конкурентних переваг фітнес клубом, що обумовлено станом та якістю основних засобів, рівнем надання послуги, якістю та рівнем кваліфікації персоналу, рівнем прибутковості та забезпечення власними фінансовими ресурсами, станом організаційної структури управління та просторовими умовами діяльності.

При значенні показника зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul», який становить 62,32%, рівень формування конкурентних переваг можна визначити як високий, однак, значення внутрішніх переваг фітнес клубу становить 11,3%, тобто, має місце неефективне використання внутрішніх переваг, водночас, за їхнім середнім значенням, можемо визначити рівень формування конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» як стійкий.

Висновки до розділу 3

Проведено комплексну оцінку конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» та його основних конкурентів («GYM Fitness Life» та «Fitnessclass»), керуючись сформованою базою кількісних та якісних показників та алгоритмів їх розрахунків, застосувавши метод експертних оцінок, зосередившись на основних видах конкурентних переваг: економічних; організаційних; функціональних, що дозволило розрахувати відносний рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій-конкурентів: високий рівень конкуренції спостерігається між фітнес клубами «Stimul» та

«Fitnessclass», сума зважених оцінок 134 та 153 балів відповідно, відносний рівень конкурентоспроможності складає 114%.

Здійснено ідентифікацію конкурентних переваг фізкультурно-спортивних організацій Києва шляхом їхнього інформаційного позиціонування у розрізі маркетинг-міх та іміджевого позиціонування, що дозволило згрупувати фізкультурно-спортивні організації у чотири кластери за ринковим потенціалом конкурентних переваг. Загальний стан позиціонування можна оцінити як середній, при цьому найвищий показник мають фізкультурно-спортивні організації типу «Центр» і «Трафік», найменший – типу «Ареал». Загальний рівень формування конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» (за результатами оцінювання зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг) визначено як стійкий.

РОЗДІЛ 4

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Систематизація стратегій формування конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» за стадіями життєвого циклу

Відповідно до теорії життєвого циклу і системного підходу, який є методологією різностороннього дослідження соціально-економічних процесів та явищ з позиції їх наукового пізнання та подальшого трактування, дослідження сутності життєвого циклу конкурентної переваги фізкультурно-спортивної організації як цілісної системи полягає у розгляді процесів та елементів системи у взаємозв'язку та взаємодії за умови досягнення мети її функціонування, що дозволило виділити основні етапи систематизації стратегій формування конкурентних переваг організації за стадіями життєвого циклу (рис. 4.1).

Систематизація стратегій за стадіями життєвого циклу конкурентних переваг ґрунтується на виборі класів станів, що дозволяє дати оцінку досліджуваній системі і визначити подальший її розвиток. В основу визначення можливого стану покладено значення показників, що обумовлюють конкурентну перевагу і ступінь віддаленості від них, що є підставою для його віднесення до певної стадії життєвого циклу конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації.

Використовуючи аналітичні підходи до визначення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації сформовані класи рівня конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul», відповідні певним стадіям життєвого циклу конкурентних переваг: створення (S_1), зростання (S_2), зрілість (S_3), занепад (S_4) та криза (S_n).

Тому вважаємо за доцільне спочатку дослідити послідовність станів «руху» конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» у часовому просторі, що

відповідає умові ординарності потоку випадкових подій, які супроводжують процес [49, с. 123–129].

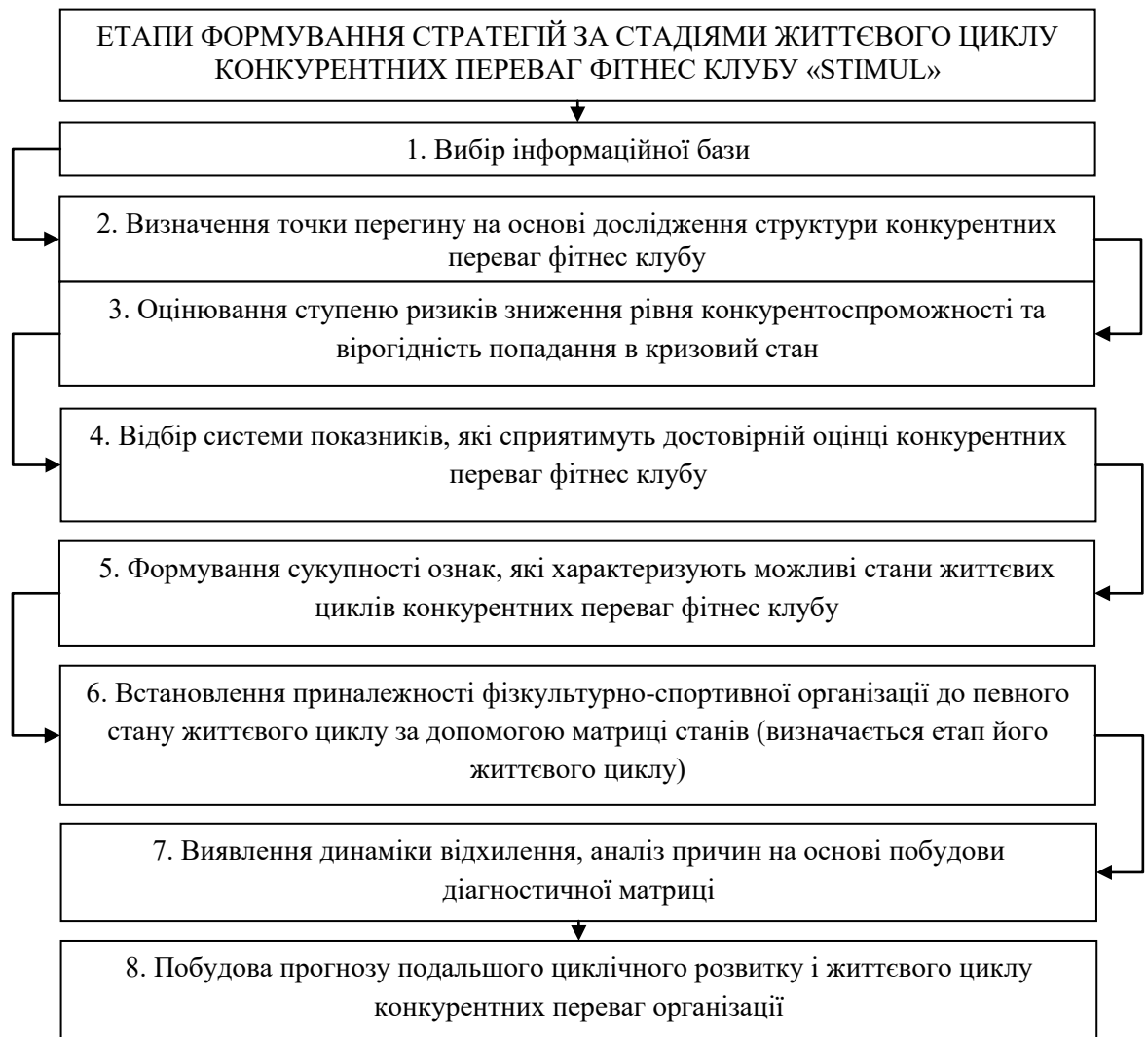
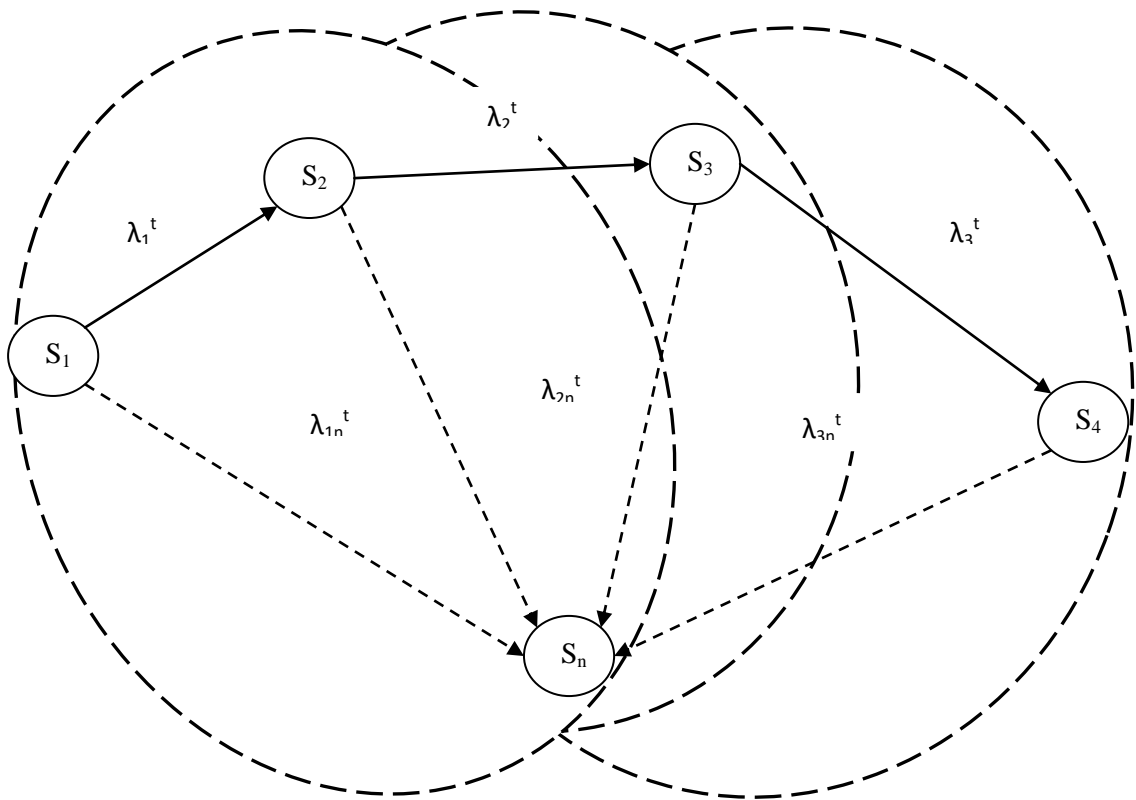


Рис. 4.1. Етапи формування стратегій за стадіями життєвого циклу конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації

Стани життєвих циклів конкурентних переваг фізкультурно-спортивних організацій із зазначеними на ньому інтенсивностями переходу зі стану в стан представлено на рис. 4.2. Рух цих станів та наявність у кожному стані певного напрямку руху створюють потік станів, або визначають напрям розвитку, на думку Т.Б. Хлевицької [47, с. 77].



Позначення: S₁ – стан «створення»; S₂ – стан «зростання»; S₃ – стан «зрілість»; S₄ – стан «занепад»; S_n – стан «криза»; λ – зміна станів

Рис. 3.2. Стани життєвих циклів конкурентних переваг із зазначеними на ньому інтенсивностями переходу зі стану в стан

З метою виявлення фізичної суті розглянемо «рух» рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації за життєвим циклом конкурентних переваг (λ):

$$\lambda = 1/t \quad (4.1)$$

де t – середній час перебування рівня конкурентоспроможності організації за життєвим циклом конкурентних переваг в i -му стані.

Розрахунок інтенсивності переходу рівня конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» за життєвим циклом конкурентних переваг зі стану S₁ у стан S_j наведено у табл. 3.1.

Таблиця 4.1

Інтенсивність переходу рівня конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» за фазами життєвого циклу конкурентних переваг

Конкурентні переваги	Середній час життєвого циклу конкурентних переваг	Інтенсивність переходу
Ринкові переваги	5 років	0,2
Економічні переваги	3 років	0,14
Інноваційні переваги	3 років	0,14
Соціально-економічні переваги	5 років	0,2
Середнє значення		0,17

Таким чином, інтенсивність переходу рівнів конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» з однієї фази життєвого циклу конкурентних переваг в іншу свідчить про зміни у стані життєвого циклу та дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності і спрогнозувати періодичність потреби в оновленні конкурентних переваг.

Так, у середньому конкурентні переваги фітнес клубу «Stimul» кожні 11 місяців переходять в наступну стадію життєвого циклу.

Повертаючись до інтенсивності переходу рівня конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» за фазами життєвого циклу конкурентних переваг, варто зауважити на тому, що водночас стадії життєвого циклу конкурентних переваг підпорядковані відповідним циклам. При цьому кожна фаза має певну тривалість, що потребує дослідження стану, в якому на даний час (t) знаходиться кожна з конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації.

Оскільки, стан S^t , у якому на даний час знаходиться рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, характеризується показниками, доцільно представити числову матрицю розпізнання стадії життєвого циклу кожної з конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» у вигляді сукупності показників, що їх обумовлюють:

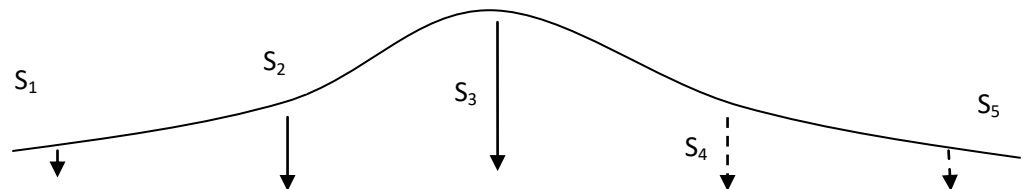
Використаємо значущі показники, що більш ґрунтовно характеризують конкурентні переваги фізкультурно-спортивної організації з урахуванням специфіки його діяльності, на основі чого визначимо приналежність до

певної стадії життєвого циклу конкурентної переваги, за результатами чого систематизуємо стратегії подальшого удосконалення формування конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» (табл. 4.2).

Побудована матриця станів на основі показників , що обумовлюють конкурентні переваги фітнес клубу «Stimul» є універсальною та дозволяє визначити стадію життєвого циклу конкурентної переваги та напрямки удосконалення формування конкурентних переваг.

Таблиця 4.2

Матриця станів і етапів життєвого циклу конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul»



Показник	«Створення»	«Зростання»	«Зрілість»	«Занепад»	«Криза»
K1	1,5	1,7	2,0	1,2	1,0
K2	0,6	0,75	1,0	0,7	0,5
K3	0,35	0,5	0,75	0,02	0,01
K4	0,5	0,7	0,9	0,3	0,1
K5	0,3	0,5	0,75	0,2	0,1
K6	0,3	0,5	0,7	0,1	0,1
K7	0,4	0,5	0,7	0,3	0,2
K8	1,5	1,7	2	1,4	1,3
K9	1,5	2,5	3	0,5	0,3
K10	0,5	0,7	1	0,3	0,2
K11	0,5	0,8	1	0,3	0,1
K12	1,5	2	3	1	0,8
K13	1,5	2	3	1	0,8
K14	1,7	1,8	2	1,5	1
K15	0,5	0,8	1	0,3	0,1
K16	0,5	0,8	1	0,3	0,2
K17	0,5	0,7	0,9	0,3	0,1
K18	0,3	0,5	0,75	0,2	0,1
K19	0,3	0,5	0,7	0,1	0,1
K20	0,4	0,5	0,7	0,3	0,2
K21	0,5	0,8	1	0,3	0,1

Умовні позначення: K1- рівень цін; K2-диференціалція послуг; K3-лояльність споживачів; K4-маркетинг; K5-ринкова частка; K6- позитивний імідж; K7-якість послуг; K8-гнучкість цін; K9-ефективність реклами; K10- ефективність сайту; K11-фінансова стійкість; K12-висока прибутковність; K13-прогресивність технологій; K14-трансфер технологій; K15-інноваційна стійкість; K16-екологічна безпека; K17-мотивація персоналу; K18-соціальна спрямованість послуг; K19-екологічність; K20-ефективний менеджмент; K21- кадровий потенціал.

Таким чином, відповідно до матриці станів і етапів життєвого циклу конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» рівень конкурентоспроможності перебуває на етапі життєвого циклу «Зрілість», про що свідчать середні значення показників конкурентних переваг. Так, значення показників K_9 та K_{12} перебувають у полі «створення»; K_4 , K_{10} і K_{13} – у полі «зростання»; K_3 , K_5 – у полі «занепад»; у полі «криза» знаходяться показники K_1 , K_2 , K_7 , K_{14} ; у полі «зрілість» – решта показників із загальної кількості показників конкурентних переваг, такі як: K_6 , K_8 , K_{11} , K_{15} і K_{16} , характеризується уповільненням і стабілізацією темпів зростання ринкових переваг.

Враховуючи стадію життєвого циклу, фітнес клубу «Stimul» варто рекомендувати стратегію диференціації послуг, що дозволить [24, с. 25-26]:

- по-перше, брати до уваги фактори диференціації, які впливають на формування споживчого попиту;
- по-друге, впливати на якісні характеристики послуг;
- по-третє, формувати управлінські рішення, спрямовані на поліпшення якісних та кількісних характеристик послуг за ключовими напрямками формування споживчої цінності, що дозволить зменшити «люфт» між очікуваними й отриманими властивостями послуг;
- по-четверте, прогнозувати динаміку розвитку локального ринку за видами послуг;
- по-шосте, оцінювати потенційні ризики диференціації;
- по-сьоме, обґрунтовано розподіляти і використовувати всі види ресурсів – матеріальні, фінансові, трудові та нематеріальні активи.

Завдяки реалізації стратегії диференціації вдається досягти збільшення ринкової частки, напрямів діяльності фізкультурно-спортивної організації, кількості видів послуг, що надаються, кількості цільових ринків і, як наслідок, збільшення розмірів доходів і прибутку, і відповідно, рівня конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 4

Встановлено, що у середньому конкурентні переваги фітнес клубу «Stimul» кожні одинадцять місяців переходять в наступну стадію життєвого циклу. Відповідно до матриці станів і етапів життєвого циклу конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul» рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації перебуває на етапі життєвого циклу «Зрілість», про що свідчать середні значення показників конкурентних переваг.

Стратегію диверсифікації послуг визначено як систему заходів, що призводять до отримання якісно нових послуг та позитивних зрушень у процесі господарської діяльності фітнес клубу «Stimul», а також забезпечують ефективну реалізацію стратегії розвитку.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Підхід до управління конкурентними перевагами фізкультурно-спортивних організацій у сучасних умовах господарювання потребує більш поглибленого дослідження з урахуванням специфіки функціонування цих організацій на ринку і конкретизації послідовності дій при розробці стратегічного плану їхнього розвитку.

Так, стратегії зростання розглядаються нами з позиції збільшення обсягів збуту та ринкової частки фізкультурно-спортивної організації без зміни її ринкових позицій для організацій на даній стадії життєвого циклу конкурентних переваг та диверсифікації діяльності.

Стратегія диверсифікації послуг розглядається нами як система заходів, що призводять до отримання якісно нових послуг та позитивних зрушень у процесі господарської діяльності фітнес клубу «Stimul», а також забезпечують ефективну реалізацію стратегії розвитку шляхом балансування секторів бізнесу та споживачів.

Якщо позначити кількість покупців, які придбали інновацію до моменту t , через N_t , то кількість потенційних покупців, яких ще можна залучити, становитиме $(M - N_t)$, де M – місткість ринку, максимально можливе число осіб, здатних придбати цю інновацію.

Якщо вважати, що приріст кількості прихильників інновації пропорційний числу взаємодій між прихильниками новинки та тими, що вагаються. Інакше кажучи, кількість таких взаємодій буде пропорційною добутку $N_t (M - N_t)$, на основі чого отримуємо рівняння за Е. Роджерсом [53]:

$$N_t - N_{t-1} = k * N_{t-1} * (M - N_{t-1}) \quad (1)$$

де M – місткість ринку;

N_t – загальна кількість потенційних споживачів;

k – коефіцієнт інноваційності послуг.

Існує три фази впровадження нових послуг: перша – залучення перших споживачів (повільне зростання), друга – різке зростання, третя – насичення (уповільнення зростання), які відображає S-подібна крива (рис. 1).

Потенційних споживачів Е. Роджерс розподіляв на сегменти: інноватори, ранні послідовники, послідовники, пізні послідовники, консерватори, постійне спілкування між якими є каталізатором поширення інновації у випадку її придбання представниками першого сегменту – інноваторами. Чим більше людей знає про нову послугу, тим скоріше інформація про інновацію передається іншим потенційним її споживачам.

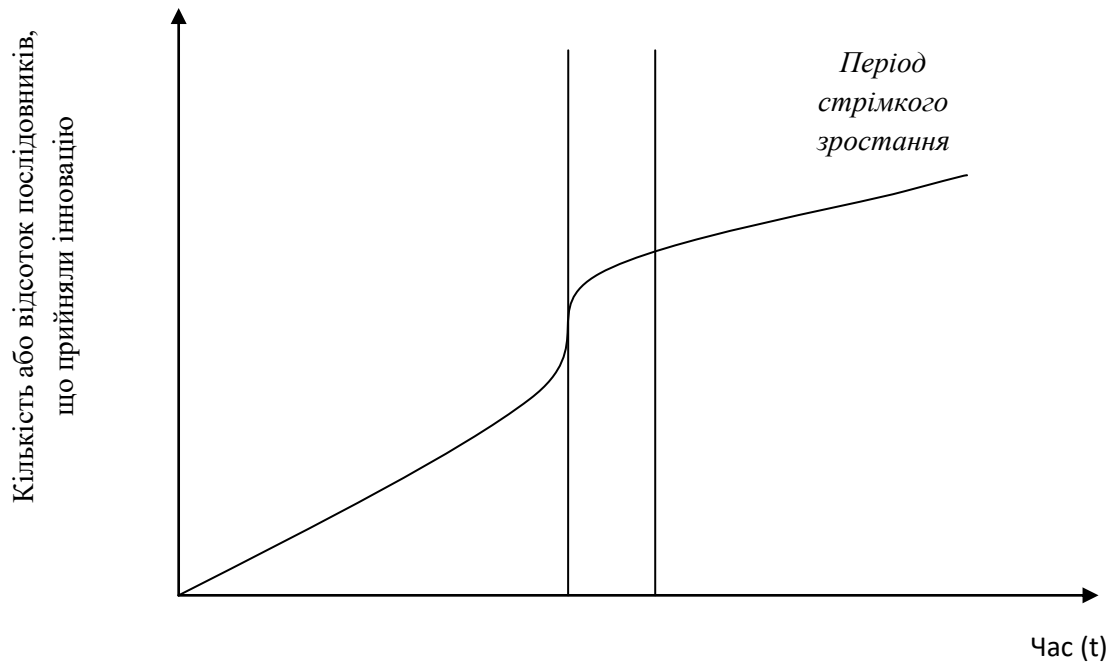


Рис. 1. Фази впровадження нових послуг. S-подібна крива за Е. Роджерсом [53, с. 23]

Разом з тим швидкість сприйняття інновації за Е. Роджерсом та Ф. Бассом [53; 54] залежить від специфічних особливостей або ж характеристик інновації, які потенційний споживач може оцінити при прийнятті рішення про придбання інновації. Ознайомлення з послугою починається з її пізнання потенційним споживачем. Володіння послугою певними якісними характеристиками зумовлює появу інтересу у споживачів та спонукає їх до пошуку нових характеристик послуг. У процесі користування послугою споживач зважає на потребу у придбанні нової послуги та свої можливості щодо придбання нової послуги. На стадії визнання споживач придбає інноваційну послугу.

Схематичне зображення стратегії диверсифікації послуг фітнес клубу «Stimul», представлено на рис. 2.

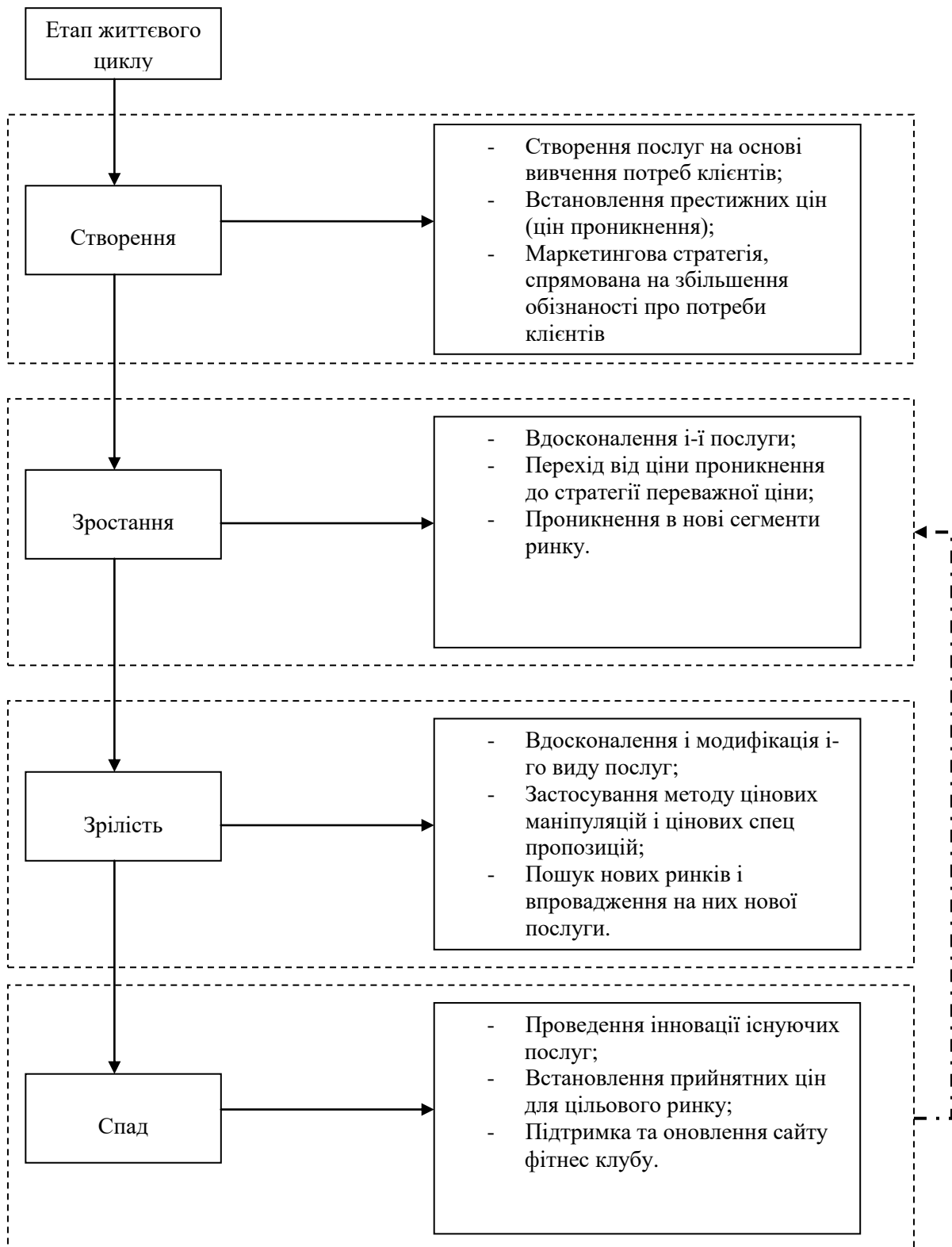


Рис. 2. Структурно-логічна схема стратегії диверсифікації послуг фітнес клубу «Stimul»

Так, запропонована стратегія передбачає на стадії життєвого циклу нової послуги «створення»:

- створення послуги на основі вивчення потреб клієнтів;
- встановлення престижних цін (цін проникнення);
- збутова стратегія, спрямована на збільшення обсягів продажів.

За результатами якого відбувається перехід до стадії «зростання» за умови:

- вдосконалення послуг;
- перехід від ціни проникнення до стратегії переважної ціни;
- проникнення в нові сегменти ринку.

На стадії життєвого циклу нової послуги «зрілість» необхідно зосередитися на вдосконаленні та модифікації *i*-го виду послуг, застосуванні методів цінових маніпуляцій і цінових спеціальних пропозицій та пошуку нових ринків і впровадження на них нової послуги.

Особливої уваги варто приділяти на стадії «спад», на якій доцільно:

- провести заходи щодо оновлення існуючих послуг;
- встановити прийнятні ціни для цільового ринку;
- забезпечити підтримку та оновлення сайту фітнес клубу.

Відповідно до запропонованої стратегії диверсифікації послуг на кожній стадії життєвого циклу нової послуги передбачені певні визначені дії, що дозволяє не тільки оперативно визначити стадію життєвого циклу послуги, а й оперативно прийняти рішення щодо подальших дій, що, в свою чергу забезпечить підвищення періоду прибутковості даної послуги та забезпечити захист від збитків.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації формується на конкурентних перевагах, які впливають на зростання цільових параметрів розвитку суб'єктів ринку. На основі систематизації позицій науковців-економістів, визначено особливості трактування поняття конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації, що зводяться до таких проявів як: здатність фізкультурно-спортивної організації ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого функціонування, ніж конкуренти; сукупність відмінних характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, які мають фізкультурно-спортивні організації і які забезпечують їй перевагу над конкурентами; результат більш ефективного за конкурентів управління фізкультурно-спортивними послугами, що мають цінність для споживача.

Основою зміцнення конкурентних позицій на рівні фізкультурно-спортивної організації виступають процеси досягнення та утримання привабливих та стійких конкурентних позицій, які обумовлюються процесами, що повинні здійснюватись паралельно: формування конкурентних переваг, утримання конкурентних переваг та розвиток конкурентних переваг.

Основними підходами щодо формування конкурентних переваг є ринковий: фізкультурно-спортивна організація має стійкі конкурентні переваги у тому випадку, коли забезпечує споживчі вимоги; є унікальною; її переваги не можуть бути повторені конкурентами; є прибутковою та ресурсний підхід, що акцентується на ресурсах, які повинні бути основою стратегічних переваг фізкультурно-спортивної організації перед конкурентами, завдяки чому вона позиціонує себе на ринку.

У ході проведення конкурентного аналізу було виявлено основні недоліки, що перешкоджають ефективній діяльності та конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul» – відсутність досвіду

маркетингової діяльності, низька ефективність збутової політики, низька гнучкість політики цін, конкурентоспроможність послуг, імідж фізкультурно-спортивної організації загалом.

Фітнес клуб «Stimul» має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін, а також буде використано основні принципи та переваги стратегічного управління фізкультурно-спортивної організації.

Проведене дослідження показало необхідність перегляду цінової політики та впровадження нових послуг. Цей висновок цікавий у тому плані, що якраз до формування цих конкурентних переваг найбільшою мірою готовий фітнес клуб «Stimul». Неврахування взаємного впливу (підсилення або послаблення дії) окремих конкурентних переваг одну на одну, тобто синергетичного ефекту, може призвести до помилки в розрахунках вартісної оцінки ефекту від застосування сформованих нових конкурентних переваг фітнес клубу.

Загальний стан позиціонування фізкультурно-спортивних організацій можна оцінити як середній, при цьому найвищий підсумковий показник мають фітнес клуби типу «Центр» і «Трафік» (49,9 і 48,5 балів), найменший – фітнес клуби типу «Ареал» (44,2 бали), фітнес клуби типу «Артерія» – 47,4 бали.

Проведені дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

- для фітнес клубів типу «Центр» основними конкурентними перевагами є ціновий, комунікаційний і кадровий аспекти позиціонування, а також аспект громадського іміджу;

- для фітнес клубів «Трафік» основними конкурентними перевагами є кадровий і комунікаційний аспекти позиціонування;

- для фітнес клубів типу «Артерія» основними конкурентними є кадровий і товарний аспекти позиціонування, а також аспекти ділового і споживчого іміджу;

- для фітнес клубів типу «Ареал» основною конкурентною перевагою є аспект громадського іміджу.

Побудовано матрицю, яка дозволила визначити рівень конкурентних переваг та виявити ефективність використання внутрішніх та зовнішніх переваг фітнес клубом «Stimul»: при значенні показника зовнішніх переваг, який становить 62,32%, рівень формування конкурентних переваг можна вважати високим, а значення внутрішніх переваг становить 11,3%, що свідчить про неефективне використання внутрішніх переваг.

Систематизацію стратегій формування конкурентних переваг фітнес клубу «Stimul»: здійснено за стадіями життєвого циклу. В основу визначення можливого стану покладено значення показників, що обумовлюють конкурентну перевагу і ступінь віддаленості від них, що є підставою для його віднесення до певної стадії життєвого циклу конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації. Використовуючи аналітичні підходи до визначення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації сформовані класи рівня конкурентоспроможності фітнес клубу «Stimul», що відповідають певним стадіям життєвого циклу конкурентних переваг: створення, зростання, зрілість, занепад та криза.

Таким чином, пріоритетними напрямками діяльності фітнес клубу «Stimul» для формування нових конкурентних переваг є 1) розширення існуючого спектру послуг; 2) застосування стратегії диверсифікації послуг, яка розглядається як система заходів, спрямована на отримання якісно нових послуг та позитивних зрушень у процесі господарської діяльності фітнес клубу, а також забезпечують ефективну реалізацію стратегії розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Арапетян А.Б. Методичні основи визначення конкурентоспроможності економіки України. – Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання, 2010 – №2 (4).
2. Ареф'єва О. В. Основи формування господарського потенціалу підприємств та визначення його конкурентоспроможності / О. В. Ареф'єва, Т. С. Запорожець // Агросвіт. - 2011. - № 22. - С. 30-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_22_8.
3. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: моногр. /Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
4. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І. В.Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174 – 180.
5. Богачев Р.М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем / Р.М. Богачев // Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: „Львівська політехніка”. 2012. – 416 с.
6. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. –200 с. – С. 156.
7. Брутян К. С. Методичні засади визначення синергетичного ефекту при формуванні конкурентних переваг / К. С. Брутян. // Ефективна економіка. - 2013. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_7_69.
8. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І.О. Васютіна // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємство. – Запоріжжя, 2017. – № 5. – С. 114–118.

9. Верхоглядова Н.І. Алгоритм стабілізації життєвого циклу підприємств / Н.І. Верхоглядова, Ю.С. Примуш // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 1. – С. 42–49.
10. Гамма Т.М. Систематизація складових конкурентоспроможності підприємства / Т.М. Гамма, М.Г. Молла // Вісник Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2017. – № 4 (52). – С. 117–122.
11. Гончарук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки 2018.-267с.
12. Господарський кодекс України від 16.08.2020 р. № 815- IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
13. Дискримінантний аналіз. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statsoft/modules.html>
14. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. – Х.: Основа, 2009.- 403 с.
15. Дойль. П. Маркетинг-менеджмент и стратегия / П. Дойль. – 3-е изд.; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
16. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. - К.: Центр навчальної літератури, 2002. - 282 с.
17. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Донець, А. А. Донець //Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2019. – № 1 (5). –Т. 2. – С. 101 – 106.
18. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. – № 4. – С. 121–128.

19. Йеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия. // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №3. – С. 5-7.
20. Ким У. Чан, Р. Моборн. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М.: НИРРО. 2005-272 с.
21. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С. М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
22. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. — 320 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
24. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
25. Лагутін В.Д. Антимонопольна діяльність : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Лагутін, Л.С. Головка, Ю.І. Крегул, С.М. Мельник ; за ред. В.Д. Лагутіна. – К. : КНТЕУ, 2005. – 580 с.
26. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.
27. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: моногр. / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків, 2019. – 316 с.
28. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / Р.Л. Лупак, Т.Г. васильців.- Львів: видавництво ЛКА,2016. - 484 с
29. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: моногр. / А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2016. – 384 с.

30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «ДЕЛО». – 1997. – 440 с.
31. Нападівська Л.А. Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника / Л.А. Нападівська // Економіка та держава. – Київ, 2019. – № 2. – С. 45–47.
32. Ніколаєва А. М. Стратегія конкурентних переваг у системі стратегічного управління підприємством. Економічні науки. Серія „Економіка та менеджмент”. Луцьк, 2011. Ч. 2. Вип. 3 (10). С. 127-136.
33. П’ятницька Г.Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Г.Т.П’ятницька, Н.О. П’ятницька та ін. К. – Видавничий дім «Кондор», 2017. – 700с.
34. Податковий кодекс України: Закон України № 821-ІХ від 21.07.2020 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://zakon4.rada.gov.ua/>]
35. Портер Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. / Портер Майкл Э. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
36. Про Антимонопольний комітет України : Закон України № 3659-ІІ від 26.11.1993 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://www.ligazakon.ua/>]
37. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://www.ligazakon.ua/>]
38. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-ІІІ від 11.01.2001 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://www.ligazakon.ua/>]
39. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_2/.../EC210_39.pdf.
40. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / Інноваційна економіка. – № 2. – 2019. – С. 22-24

41. Сорока С.П. Конкурентоспроможність національної економіки та чинники, що впливають на неї. – Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання, 2010 – №2 (4).

42. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності / Л.П. Стеців // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12. – С. 263-270.

43. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. Ред. О. Янковського. – Одеса: Атлант. 2017. – 514с.

44. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака. – К.: ЦНЛ, 2016. – 456 с.

45. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2014. – 544 с.

46. Харчук Т.В. Цільові характеристики управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством // Т.В. Харчук /- Економіка и управление. – 2013. - № 6 – С.48-53.

47. Хлевицька Т.Б. Вихідні передумови процесно-системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства / Т.Б. Хлевицька // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Екзистенційні та комунікативні питання управління» (м. Суми, 23-25 січня 2017 р.). – Суми: Сумський державний університет. – Ч. 2. – С. 76–78.

48. Чорна М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі / М. Чорна // Схід. – 2016. – № 6 (106). – С. 76–82.

49. Швиданенко Г. О. Інтелектуальний потенціал підприємства як основа його інноваційного розвитку / Г. О. Швиданенко, Т. Л. Бойко // Бізнес Інформ. - 2016. - № 5. - С. 81-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_5_13.

50. Шемет Я.В. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми

економіки і управління» Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» // Я.В. Шемет, С.О. Тульчинська. – К. : 2019. – №7. С. 34–48.

51. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

52. Prahalad C. K. and Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, May-June, 1990, pp. 79-91.

53. Rogers E.M. Diffusion of Innovations / E.M. Rogers. – 4th edn. – New York : The Free Press.1995. – 165 p.

54. Bass Frank M. Diffusion Model estimation using adaptive nonlinear least squares / F. Bass // Multiple Generation Algorithm NL2SOL, Working Paper, Bass Economics. – Glenmoor Court, Frisco, Texas, 2004. – 214 p.

Сутність конкурентних переваг організації

Автор	Визначення
М. Портер [35]	Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності організації і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації.
Р. Фатхутдинов [45]	Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами.
І. Должанський [16]	Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності організації, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).
Ж.-Ж. Ламбен [26]	Конкурентна перевага - це характеристики і властивості товару, що створюють для організації певний пріоритет над конкурентами.
Є. Полтавська [33]	Конкурентна перевага організації – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця. Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності організації: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.
О.Іванова [18]	Конкурентна перевага є відносною категорією, що проявляється в конкурентному середовищі, має стійкість і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, та визначає можливості ефективного функціонування організації. Конкурентні переваги мають властивості відносності, динамічності, адаптивності. У взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції конкурентні переваги проявляють подвійність: конкурентні переваги, з одного боку, є наслідком конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу, конкурентної стратегії, а з іншого, – виступають засобом ефективної їх реалізації.
Л. Балабанова [3]	Конкурентні переваги – сильні сторони організації, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.
П. Клівець [22]	Конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.
А.Ніколаєва [32]	Конкурентні переваги організації є сукупністю внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування організації з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших організацій.

Класифікація конкурентних переваг об'єктів [45]

Ознака класифікації	Види переваг	Приклади переваг
1	2	3
1.Відношення до об'єкта	1.1.Зовнішні	Сприятливий клімат країни. Сучасна інформаційна сітка країни. Стабільна політична система країни.
	1.2.Внутрішні	Кваліфіковані кадри організації. Прийняті суспільством цінності організації
Кваліфіковані кадри організації. Прийняті суспільством цінності організації	2.1.Природно-кліматичні	Економічно вигідне місце розташування. Володіння країною необхідними та унікальними природними ресурсами.
	2.2.Соціально-політичні	Сформовані ринкові відносини. Стабільна політична ситуація, налагоджене законодавство.
	2.3.Технологічні	Високий рівень автоматизації виробництва і управління, нових інформаційних технологій, мобільність технологій.
	2.4.Культурні	Висока організаційна культура. Цінності організації орієнтовані на духовний розвиток особистості.
	2.5.Економічні	Стабільна податкова система, система державного регулювання економіки. Достатнє фінансування НДДКР. Якісна кредитно-фінансова система країни. Висока кваліфікація кадрів.
3.Зміст фактора переваги	3.1.Якість товару	Відома у світі торгова марка. Сучасний дизайн, надійність, екологічність.
	3.2.Ціна товару	Низькі витрати виробництва, високий рівень уніфікації, значна конкуренція серед постачальників.
	3.3.Витрати споживача товару	Автоматизована система обліку витрат у споживача. Висока ремонтпридатність товару. Менші витрати ресурсів на експлуатацію товару.
	3.4.Якість сервісу товару	Надійний імідж виробника. Якісна інфраструктура ринку, упаковка товару.
4.Метод чи засіб отримання переваги	4.1.У спадок	Природні ресурси країни. Відома торгова марка.
	4.2.Навчання	Кваліфіковані спеціалісти, винахідники, науковці за окремими напрямками і галузями науки.
	4.3.Інновації	Освоєння нового ринку. Впровадження ноу-хау, патентованої нової технології.
	4.4.Переміщення	Переміщення організації в район зі сприятливим кліматом і дешевими ресурсами, розвинутою інфраструктурою.
5.Місце реалізації переваги	5.1.Робоче місце	Наукова організація праці. Автоматизовані робочі місця.
	5.2.Організація	Системи автоматизованого проектування. Орієнтування системи менеджменту на досягнення конкурентоспроможності.
	5.3.Регіон	Якісна виробнича інфраструктура регіону. Стійка фінансово-кредитна система в регіоні.
	5.4.Галузь	Сильна конкуренція в галузі. Наявність галузевого патентного фонду, галузевого центру науково-технічної інформації.
	5.5.Країна	Державна програма підвищення конкурентоспроможності країни, наявність стратегічних програм розвитку окремих сфер.
	5.6.Світове співтовариство	Високий рівень уніфікації і стандартизації різних сфер діяльності. Захист прав людини. Інтеграція і кооперування. Взаємодопомога країн.

Продовження додатку Б

1	2	3
6.Тривалість реалізації переваги	6.1.Стратегічні фактори	Підвищення кваліфікації кадрів, розвиток НДДКР.
	6.2.Тактичні фактори	Ефективна система мотивації праці, переймання у конкурентів ноу-хау у сфері менеджменту.
7.Вид ефекту, що отримується від реалізації переваги	7.1.Науково-технічний	Збільшення відносної ваги прогресивних технологічних процесів, освоєння новітніх інформаційних та ресурсозберігаючих технологій.
	7.2.Екологічний	Зменшення відходів виробництва, викидів шкідливих речовин в атмосферу, автоматизація моніторингу середовища
	7.3.Економічний	Приріст обсягу збуту, прибутку, зменшення терміну окупності інвестицій.
	7.4.Соціальний	Підвищення безпеки праці, покращення умов праці і відпочинку, підвищення рівня освіти робітників, приріст прибутку на одного працівника порівняно з конкурентами.

Порівняльна характеристика підходів до управління конкурентними перевагами організації [49]

Ключові ознаки підходів	Підходи до управління конкурентними перевагами		
	Пасивний	Адаптивний	Креативний
Мета діяльності	Розв'язання поточних проблем	Пристосування до змін у зовнішньому середовищі задля виживання	Передбачення можливостей і активне формування конкурентних переваг задля досягнення довгострокового успіху
Рівень загального менеджменту	Низький	Помірний	Високий
Функціональний акцент	Виробництво	Маркетинг або виробництво	НДДКР або загальний менеджмент
Розв'язання проблем	При виникненні; методом спроб і помилок	При виникненні; на основі діагностики	Передбачення та творче розв'язання
Розподіл повноважень	Повноваження слабо підкріплені відповідальністю	Достатньо жорсткий	Гнучкий, передбачає взаємодопомогу
Мотивація вищого керівництва	Встановлення контролю над організацією / особисте збагачення	Збереження свого статусу / збереження організації	Прагнення успіху фірми
Мотивація спеціалістів і рядових працівників	Збереження робочого місця	Праця на користь організації, яка адекватно винагороджується	Власне «зростання» разом зі «зростанням» організації
Ставлення до ризику	Негативне	Нейтральне	Позитивне
Ставлення до змін	Негативне	Позитивне (за необхідності)	Пошук та прискорення
Вертикальні комунікації	Слабо розвинені	Розвинені (зверху-вниз)	Розвинені (зверху-вниз і знизу-вверх)
Горизонтальні комунікації	Нерозвинені	Слабо розвинені	Розвинені
Інформаційне забезпечення	У зародковому стані	Зорієнтоване на тактичний моніторинг	Зорієнтоване на стратегічний моніторинг

**Анкета
для оцінювання конкурентоспроможності фітнес клубів**

Надайте значення економічним, якісним, організаційним та функціональним показникам конкурентоспроможності фітнес клубів за 10 бальною шкалою

Групи показників	Базовий фітнес клуб	Конкурент №1	Конкурент №2
	«Stimul»	«GYM Fitness Life»	«Fitnessclass»
	Експертна оцінка	Експертна оцінка	Експертна оцінка
Ринкова частка,%			
Чистий прибуток, тис. грн.			
Рентабельність діяльності, %			
Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу			
Широта асортименту			
Адаптованість каналів збуту			
Додаткові послуги			
Якість обслуговування			
Імідж фітнес клубу Досвід маркетингової діяльності Управління маркетингом SEO маркетинг Знання споживачів Конкурентоспроможність послуг Ефективна політика комунікацій Гнучка політика цін			

Додаток Д

Анкета для оцінювання інформаційного позиціонування фізкультурно-спортивних організацій у розрізі маркетинг-міх

Надайте оцінку аспектам позиціонування з урахуванням шкали оцінки пріоритетів (max1; min7), де 1 бал – найбільший пріоритет важливості та відповідності аспекту позиціонування; 7 балів - найменший пріоритет важливості та відповідності аспекту позиціонування.

Аспекти позиціонування	Кластери фізкультурно-спортивних організацій							
	"Трафік"		"Центр"		"Артерія"		"Ареал"	
	Оцінка, бали							
	А	В	А	В	А	В	А	В
<i>Послуги</i>								
Рівень широти асортименту								
Рівень глибини асортименту								
Рівень стійкості асортименту								
Рівень якості послуг								
Частка супутніх послуг								
Частка нових послуг								
Якість послуг								
<i>Ціновий аспект</i>								
Рівень доступності цін								
Рівень гнучкості цінової політики								
Ступінь відповідності ціни та якості послуг								
Ступінь використання знижок								
Рівень цінового стимулювання								
Рівень застосування різних форм розрахунків								
<i>Збутовий аспект</i>								
Рівень зручності місця розташування								
Рівень зручності часу роботи								
Рівень якості сервісу								
Рівень використання додаткових послуг								
<i>Комунікаційний аспект</i>								
Рівень інформованості про фітнес клуб та його послуги								
Рівень застосування заходів стимулювання								
Рівень інтерактивності								
Рівень якості рекламної продукції								
<i>Кадровий аспект</i>								
Рівень якості обслуговування								
Рівень швидкості обслуговування								
Рівень культури обслуговування								
Рівень компетентності при наданні інформації								
Рівень професіоналізму персоналу								

Умовні позначення: А – пріоритет важливості атрибуту позиціонування, бали; В – пріоритет відповідності атрибуту позиціонування, бали.

Продовження додатку Д

Анкета для оцінювання іміджового позиціонування фізкультурно-спортивних організацій

Надайте оцінку аспектам позиціонування з урахуванням шкали оцінки пріоритетів (max1; min7), де 1 бал – найбільший пріоритет важливості та відповідності аспекту позиціонування; 7 балів - найменший пріоритет важливості та відповідності аспекту позиціонування.

Аспекти позиціонування	Кластери фізкультурно-спортивних організацій							
	"Трафік"		"Центр"		"Артерія"		"Ареал"	
	Оцінка, бали							
	А	В	А	В	А	В	А	В
<i>Аспект ділового іміджу</i>								
Рівень ділової репутації								
Рівень надійності партнерства								
Рівень лояльності до партнерів								
Рівень інформаційної відкритості								
Рівень ділової активності								
Рівень якості ділових відносин								
<i>Аспект споживчого іміджу</i>								
Рівень комфортності при замовленні послуг								
Рівень зручності користування послугами								
Рівень практичності								
Рівень лідерства								
Рівень бренду								
<i>Аспект громадського іміджу</i>								
Ступінь участі в спонсорстві								
Ступінь участі у меценатстві								
Соціальна відповідальність								
Рівень репутації з боку громадськості								
<i>Аспект іміджу з боку держструктур</i>								
Рівень значимості для регіону								
Ступінь залученості в регіональні соціальні програми								
Ступінь співпраці з органами місцевого самоврядування								
Рівень соціальної відповідальності								
<i>Аспект внутрішнього іміджу</i>								
Рівень стратегічної спрямованості								
Рівень ціннісної орієнтації								
Рівень соціально-психологічного клімату								
Рівень широти соціального пакету								
Рівень тайм-менеджменту								

Умовні позначення: А – пріоритет важливості атрибуту позиціонування, бали; В – пріоритет відповідності атрибуту позиціонування, бали.

Анкета для оцінювання експертами складових внутрішніх та зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul»

Надайте значення внутрішнім та зовнішнім складовим переваг фітнес клубу за 5 бальною шкалою

Оцінка внутрішніх ринкових переваг фітнес клубу «Stimul»

Показники	бали				
	1	2	3	4	5
Рівень цін					
Диференціація послуг					
Реклама					
Лояльність споживачів					
Маркетинг					
Ринкова частка					
Позитивний імідж					

Оцінка внутрішніх економічних переваг фітнес клубу «Stimul»

Показники	бали				
	1	2	3	4	5
Якість послуг					
Гнучкість цін					
Ефективна експлуатація					
Кадровий потенціал					
Ефективна логістика					
Фінансова стійкість					
Висока прибутковість					

Оцінка внутрішніх інноваційних переваг фітнес клубу «Stimul»

Показники	бали				
	1	2	3	4	5
Прогресивні технології					
Новітні послуги					
Інноваційна політика					

Оцінка внутрішніх соціально-екологічних переваг фітнес клубу «Stimul»

Показники	бали				
	1	2	3	4	5
Екологічна безпека					
Мотивація персоналу					
Соціальна спрямованість послуг					
Екологічні технології					
Ефективний менеджмент					
Кадровий потенціал					

Оцінка складових зовнішніх переваг фітнес клубу «Stimul»

Вага	Складові зовнішніх переваг	Бали				
		1	2	3	4	5
Інформаційні						
g1	Система збирання та оброблення даних					
g2	Ступінь поінформованості фітнес клубу про стан і тенденції розвитку ринку					
Якісні						
g3	Рівень якості послуг за оцінками споживачів					
Кон'юнктурні						
g4	Ринкові умови діяльності					
g5	Кількість конкурентів					
g6	Поведінка конкурентів					
g7	Гострота конкуренції					
Сервісні						
g8	Рівень послуг					
g9	Якість послуг					
Іміджеві						
g10	Загальні уявлення споживачів про фітнес клуб та його послуги					
g11	Популярність фітнес клубу серед споживачів					
Збутові						
g12	Прийоми та методи розподілу послуги					
g13	Портфель замовлень					
Цінові						
g14	Рівень та динаміка цін					
g15	Соціальна спрямованість цін					
g16	Ринкова влада фітнес клубу					