

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 Фізичне культура і спорт  
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПОЗАШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ДЮСШ «КРИЖИНКА»)»

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Петленко М.А.

Науковий керівник: Приймак М.М.  
Кандидат наук з фізичного виховання і спорту,  
доцент

Рецензент Семененко В. П.  
Кандидат наук з фізичного виховання і спорту,  
доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні кафедри  
(протокол 3 від 16.11.2021 року)

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

(підпис)

**Київ – 2021**

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ДЮСШ	8
1.1. Основні поняття управління, маркетингу та структури ДЮСШ	8
1.2. Основні елементи маркетингу дитячо-юнацької спортивної школи	14
1.3. Особливості управління маркетингом на ринку позашкільних закладів.	16
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	23
2.1. Методи дослідження	23
2.2. Організація дослідження	26
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЮСШ «Крижинка»	27
3.1. Маркетингове середовище ДЮСШ «Крижинка»	28
3.2. Дослідження управління маркетингом ДЮСШ «КРИЖИНКА»	37
Висновки до розділу 3	43
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ДЮСШ КРИЖИНКА	44
4.1. Аналіз ефективності існуючого маркетингового управління ДЮСШ «Крижинка».	44

4.2. Методи (заходи) щодо вдосконалення маркетингової діяльності «ДЮСШ» Крижинка	50
Висновки до розділу 4	58
ВИСНОВКИ	59
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	61
ДОДАТКИ	64

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДЮСШ – дитячо-юнацька спортивна школа

Сфера ФКіС – сфера фізичної культури і спорту

НДР НУФВСУ – науково-дослідна робота Національного університету  
фізичного виховання і спорту України

ХК Сокіл – хокейний клуб Сокіл

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Науковці які виявляють інтерес до проблематики управління маркетингом, можуть зазначити, що напрацьовань у даному напрямі явно недостатньо. У списку авторів, які безпосередньо причетні до питань маркетингового управління: Балабанова Л.В., Войчак А.В., Дойль П., Котлер Ф., Капон Н., Келлер К.Л., Ламбен Ж.-Ж., Макхалберт Дж., Щербань В.М., Штерн Ф.

Разом з тим без усіляких труднощів можна скласти довжелезний перелік авторів монографій, підручників, навчальних посібників, статей окремо з маркетингу, окремо з управління, а от поєднати перше з другим – справа, не із легких.

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що в наш час, маркетинг є невід’ємною частиною сучасного суспільства, О.М. Степанова у своїх роботах відмічає що, маркетинг насамперед спрямований на виявлення та визначення способів найповнішого задоволення потреби населення в заняттях спортом [55].

Маркетинг у системі дитячо-юнацького спорту повинен здійснюватися на основі чинного законодавства, зацікавленості влади та громадських об’єднань, враховуючи специфіку засобів масової інформації, тобто діяти в широкому соціальному контексті.

Проблемам розвитку маркетингового управління у сфері фізичної культури і спорту. Присвячена робота Наталії Середи, за дослідженням якої успішний розвиток маркетингової діяльності в системі дитячо-юнацьких спортивних шкіл України є можливим за умов урахування специфіки їх діяльності. Необхідно створити організаційно-управлінську структуру маркетингу системи дитячо-юнацького спорту. Маркетингова діяльність спортивних шкіл повинна спрямовуватися на забезпечення конкурентоздатних послуг, і таким чином забезпечувати якість фізкультурно-спортивних послуг, що надаються [53].

На сьогоднішній день проблема дослідження вирішена не повністю тому питання маркетингової діяльності ДЮСШ не знаходять необхідне висвітлення у наукових працях, що обумовлює актуальність проблеми дослідження У зв'язку з цим, актуальність проблеми дослідження, її сутності, ролі й специфічних особливостей є обґрунтованою.

**Взаємозв'язок роботи з планами НДР.** Дослідження проведене в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр.

**Мета дослідження** – вивчити особливості управління маркетинговою діяльністю позашкільного навчального закладу (на прикладі ДЮСШ «Крижинка»).

Виходячи із поставленої мети, **завданнями** роботи є:

1. Узагальнити теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю позашкільного навчального закладу
2. Проаналізувати маркетингову діяльність позашкільного навчального закладу ДЮСШ «Крижинка»
3. Визначити методи (заходи) щодо вдосконалення маркетингової діяльності позашкільного навчального закладу ДЮСШ «Крижинка»
4. Розробити практичні рекомендації з удосконалення маркетингової діяльності позашкільного навчального закладу ДЮСШ «Крижинка»

**Об'єкт дослідження** – управлінська діяльність ДЮСШ «Крижинка»

**Предмет дослідження** – особливості маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка».

**Методи дослідження.** При проведенні досліджень та написанні магістерської дипломної роботи були використані такі методи:

1. Аналіз літературних джерел.  
PEST- аналіз.  
SWOT-аналіз
4. Соціологічне опитування (анкетування).

5. Метод математичної статистики.

**Наукова новизна роботи** полягає у тому, що:

- вперше будуть визначені особливості управління маркетинговою діяльністю ДЮСШ «Крижинка»;
- вперше будуть теоретично обґрунтовані шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка».

**Практична значущість матеріалів дослідження магістерської дипломної роботи** полягає в можливості використання теоретичних, практичних доробок у практиці діяльності ДЮСШ «Крижинка» та отримані результати дослідження можуть бути використані вищими навчальними закладами фізичного виховання і спорту у практиці підготовки спортивних менеджерів.

**Структура роботи:** кваліфікаційна робота складається із чотирьох розділів, висновків та практичних рекомендацій, таблиць, рисунків, списку літератури – 70 літературних джерел, загальний об'єм роботи складає 74 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ДЮСШ

#### 1.1 Основні поняття управління, маркетингу та структури ДЮСШ

**Дитяча юнацька спортивна школа (ДЮСШ)** – це заклад позашкільної освіти спортивного профілю, який забезпечує розвиток здібностей вихованців в обраному виді спорту, що в установленому порядку визначній в Україні, створює необхідні умови для гармонійного виховання, фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, набуття навичок здорового способу життя, підготовки кандидатів для збірних команд України. Спортивна школа у своїй діяльності керується Конституцією України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, наказами Мінмолодьспорту, МОН, інших центральних органів виконавчої влади, положенням про діяльність ДЮСШ і власним Організаційно правовим засадам діяльності спортивних шкіл. Мінмолодьспорт, МОН в установленому порядку здійснюють управління діяльністю спортивних шкіл незалежно від підпорядкування, типу і форми власності. Спортивні школи можуть бути державної, комунальної або приватної форми власності.

#### **Засновником спортивних шкіл можуть бути :**

- Центральні та місцеві органи виконавчої влади і органи місцевого самоврядування ;
- Фізкультурно-спортивні товариства, інші громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості;
- Підприємства, установи, організації та їх об'єднання, крім державних та комунальних;
- Громадяни України.



Спортивна школа є юридичною особою і дає на підставі статуту , що розробляється на основа Положення про ДЮСШ та затверджується засновником.

Спортивна школа у своїй структура має відділення з певних видів спорту , інші підрозділи , що передбачені її статусом та відповідають меті діяльності спортивної школи. Спортивна школа повинна мати у штатному розписі не менше ніж вісім посад тренера-викладача, а також має мати власну або орендовану матеріально-технічну базу, науково методичне і медичне забезпечення .

### **Управління ДЮСШ .**

Керівництво ДЮСШ здійснює директор , який призначається на посаду відповідно до законодавства .

### **Директор ДЮСШ :**

□ Здійснює загальне керівництво спортивною школою , забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів , забезпечує створення належних умов для підвищення фахового рівня тренерів - викладачів;

□ Забезпечує та контролює проведення навчально-тренувальної та спортивної роботи;

□ Видає у межах своїх повноважень накази та розпорядження і контролює їх виконання ;

□ Затверджує посадові інструкції для тренерів ;

□ Приймає на роботу та звільнює з роботи тренерів - викладачів відповідно до законодавства ;

□ Установлює надбавку та розглядає питання щодо надання доплат , премій ;

□ Несе відповідальність за виконання покладених на спортивну школу завдань , за результати фінансово - господарської діяльності

### **Заступник директора :**

- Несе відповідальність за додержання матеріально технічних умов для проведення навчально-тренувальної роботи ;
- Забезпечує ефективну експлуатацію спортивної бази;
- Інструктор методист :
- Здійснює методичне забезпечення та координацію роботи тренерів викладачів ДЮСШ ;
- Організацію навчально-тренувальної роботи ;
- Контроль за комплектуванням груп ;
- Веде статистичних облік та аналіз результатів роботи спортивної о процесу школи ;
- Здійснює контроль за проведенням навчально-тренувальних занять , виконанням навчальних програм .

Старший тренер викладач виконує обов'язки , визначені для тренерів викладачів , здійснює контроль за діяльністю тренерів викладачів , несе відповідальність за організацію навчально-тренувального процесу ;

- Комплектування та проведення тренерський рад відділень;
- Відповідає за результати спортсменів на змаганнях .
- Тренерська рада ДЮСШ :
- Вивчаю плани, результати та актуальні проблеми навчально-тренувальної та спортивної роботи ;
- Розробляє пропозиції щодо поліпшення діяльності ДЮСШ ;
- Розробляє рекомендації щодо поліпшення навчально-тренувального процесу ;
- Розглядаю питання пов'язані з діяльністю ДЮСШ[46].

### **Управління**

Це цілеспрямований вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів , явищ , процесів , коли є взаємодія в режимі довільної програми. Для розуміння управління як свідомого впливу людей на об'єкт для

досягнення поставленої мети необхідно чітко з'ясувати такі категорії , як об'єкт та суб'єкт управління [36].

**Об'єкт управління** - елемент системи управління , на який спрямовано управлінську діяльність. Об'єкт управління завжди має конкретне значення , свої властивості і характеристики .

**Суб'єкт управління** - система, наділена певною компетенцією і державно-владними повноваженнями, що дають можливість їй втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто це система, що управляє. Ним може бути конкретна людина - керівник або управлінець [1].

До суб'єктів управління належать також відповідні організації, установи . Суб'єкт управління не може існувати ізольовано. Сеансом його існування і функціонування є вплив на об'єкт управління , з яким вони утворюють систему управління .

Від суб'єкта управління необхідно відрізнити суб'єкт управлінської діяльності . Ним може бути тільки фізична особа . Саме через суб'єкт управлінської діяльності , до якої належить як об'єкт так і суб'єкт управління , реалізуються управлінські відносини.

Взаємодія між суб'єктом і об'єктом здійснюється завдяки управлінській праці , яка реалізує управлінські відносини . Ефективність управлінських відносин залежить від дотримання умов.

- Між об'єктом і суб'єктом управління має бути повна відповідальність.
- У межах єдності суб'єкт і об'єкт управління повинні мати відносну самостійність.
- Суб'єкт і об'єкт повинні здійснювати між собою двосторонню взаємодію, яка ґрунтується на принципах зворотного зв'язку .
- Суб'єкт і об'єкт управління повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії , один у віддачі необхідних у даній ситуації, а другий - в їх своєчасному і точному виконанні [2].

Можна стверджувати , що управління - це цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставини . Звідси виходить, що управління процесами , які протікають в будь якій організації , що і є об'єктами означає змінювати їх стан шляхом зміни всіх або окремим виробничих факторів . Але ефективний результат управління будь якого управління , навіть з використанням засобів праці , висококваліфікованих робітників , буде досягнутий лише за умови правильного , наукового керівництва всім залученим до нього персоналом [3].

### **Маркетингова діяльність**

Маркетингова діяльність являє собою творчу управлінську діяльність , завдання якої полягає в розвитку ринку товарів , послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів , а також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб [4]. За допомогою цієї діяльності координується можливості виробництва і розподіл товарів і послуг , а також визначається , які кроки необхідно зробити , щоб продати товар або послугу кінцевому споживачеві .

Суть і зміст маркетингової діяльності відображають об'єктивні умови розвитку ринку , який повною мірою втрачає хаотичність і підпадає під регулюючий вплив завчасно встановлених господарських зв'язків , де особлива роль відводиться споживачу [5].

### **Розрізняють чотири види маркетингової діяльності .**

**Продуктовий маркетинг** - спирається на сильні сторони технологій та аналітичний прогноз потенційного попиту споживачів .

**Виробничий маркетинг** - виробництво продукції виходячи з показників ефективності , більшою мірою увага приділяється витратам виробництва і способів їх зниження .

**Збутовий маркетинг** - орієнтація діяльності на обсяг продажів , прагнення якомога швидше оновлювати асортимент продукції і прискорити товарообіг [34].

Маркетинг споживчого попиту - орієнтація на безперервний процес задоволення потреб споживачів . Увага зосереджується на відмінностях потреби різних груп споживачів , а також на зміни уподобань [29].

Маркетингова діяльність являє собою комплекс заходів , мета яких :

- вивчення споживача - визначення структура споживчих переваг на ринку;
- дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- аналіз власне ринку підприємства;
- дослідження продукту - визначення потреб ринку в нових виборах , поліпшення або модернізації вже існуючих;
- аналіз обсягу товарообігу підприємства;
- дослідження рекламної діяльності - визначення найбільш ефективних способів впливу на споживача , підвищення його інтересу до продукції ;
- вивчення ніш ринку [9];

Всі цілі маркетингової діяльності стосуються в основному процесу виробництва і розподілу товарів і послуг , тобто маркетингова діяльність орієнтована на продукт або послугу [10].

Маркетингова діяльність здійснюється циклічно. Вона починається з інформаційно-аналітичного дослідження , на основі якого проводиться стратегічне і поточне планування, розробляється програма створення і виведення на ринок нового товару, формуються канали руху товару від виробника до споживача за участю торгових посередників, організовується рекламна кампанія і здійснюється інші дії просуванню товару на ринок „нарешті, заключному етапі оцінюється ефективність маркетингових заходів [11].

**Розрізняють три рівні маркетингу :**

Микромаркетинг тобто ринкова діяльність окремого підприємства.

Макромаркетинг тобто участь державних установ , галузевих і регіональних структур в управлінській діяльності .

Глобальний маркетинг - діяльність на зовнішньому , світовому ринку , зовнішня торгівля[18] .

Висновок такий в наш час управління маркетингом є невід'ємною частиною не тільки будь якого підприємства , але й будь якого закладу освіти як загальної так і позашкільної . Управлінські заходи спрямовані на покращення роботи закладів, продовження їх усунування та можливості витримувати високий рівень конкуренції на своєму ринку . Вони сприяють можливості привертання уваги та прихильності споживачів , що забезпечують впевнене подальше існування

з

а

к

## **1.2 Основні елементи маркетингу дитячо-юнацької спортивної школи**

л

а

д

у

До основних об'єктів маркетингової діяльності в системі дитячо-юнацьких спортивних шкіл належать:

1. Спортивні товари. Сучасна дитячо-юнацька спортивна школа є неприбутковою фізкультурно-спортивною організацією. Отже, цей компонент відсутній у системі спортивних шкіл і потребує наукової обґрунтованості.

2. Фізкультурно-спортивні послуги. Спортивна школа в процесі своєї діяльності може надавати такі фізкультурно-спортивні послуги:

1) спортивно-тренувальна – постійні систематичні заняття в навчально-тренувальних групах;

2) фізкультурно-оздоровча – заняття з оздоровчим ефектом;

3) спортивно-видовищна – організація та проведення спортивно-масових заходів. Такий не великий спектр послуг необхідно розширювати та доповнювати (послуги з прокату спортивного товару та інвентарю; оренда спортивних споруд та приміщень у позаурочний час)[22].

3. Зовнішнє та внутрішнє середовище. Ефективність діяльності дитячо-юнацької спортивної школи залежить від своєчасного та правильного аналізу

зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу об'єктові знайти свій сегмент на ринку фізкультурно-спортивних послуг. Для вивчення стану зовнішнього та внутрішнього середовища ми пропонуємо використовувати такі методи маркетингового аналізу як SWOT і PEST аналізи. PEST-аналіз використовується для оцінювання ринку фізкультурно-спортивних послуг, а саме політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які впливають на нього. SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони спортивної школи, а також можливості та загрози, які надходять із зовнішнього середовища [27].

4. Особи. Набуття та використання іміджу суб'єктів спортивної діяльності для досягнення завдань маркетингу. До осіб маркетингової діяльності дитячо-юнацької спортивної школи ми зараховуємо: спортсменів, тренерів, фахівців у галузі фізичної культури і спорту.

5. Ідея. Такий об'єкт маркетингової діяльності дитячо-юнацької спортивної школи передусім спрямований на розробку концепції розвитку дитячо-юнацького спорту та контроль за виконанням програм, за допомогою яких втілюються в життя ідеї спортивних шкіл. Маркетинг ідеї передбачає орієнтацію державної політики на формування комплексної громадської думки про виховання нового здорового покоління завдяки систематичним заняттям фізичною культурою та спортом. Усе це дозволяє стверджувати, що маркетинг у дитячо-юнацьких спортивних школах є особливою формою соціальної роботи

### **Особливості управління маркетингом на ринку позашкільних закладів.**

Позашкільна освіта займає вагоме місце у системі безперервної освіти і спрямовується на створення стійкого позитивного іміджу закладу на основі наявних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, встановлення та розширення соціального партнерства, створення у закладі таких умов, за яких пріоритетами стане особистість дитини та рівень компетентності педагогічного колективу. Необхідно зазначити, що саме у закладі позашкільної освіти дитина має можливість навчитися робити особистісний вибір, відкривати у собі нові таланти,

набувати досвіду духовної, моральної, соціальної діяльності, усвідомити цілі власної життєвої перспективи. За умови впровадження компетентного підходу, рівень якості освіти у позашкільному закладі дає змогу дитині легше соціалізуватися в суспільстві та стати успішною особистістю у подальшому житті.

До структури позашкільної освіти входять, зокрема, гуртки, секції, клуби, культурно-освітні, спортивно-оздоровчі, науково-пошукові об'єднання бази загальноосвітніх навчальних закладів, міжшкільних навчально-виробничих комбінатів, професійно-технічних та вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації. Вихованці, учні і слухачі мають право на здобуття позашкільної освіти відповідно до їх здібностей, обдарувань, уподобань та інтересів. Здобуття позашкільної освіти ґрунтується на принципі добровільності вибору типів закладів та видів діяльності, а також здійснюється за участю батьків або осіб, які їх замінюють, трудових колективів, громадських організацій, товариств, фондів.

Державна політика у сфері позашкільної освіти здійснюється на принципах фінансування державних та комунальних позашкільних навчальних закладів відповідно до їх структури.

Фінансування державних і комунальних позашкільних навчальних закладів здійснюється за рахунок коштів відповідних бюджетів, приватних позашкільних навчальних закладів - за рахунок коштів засновників (власників). Додатковими джерелами фінансування позашкільного навчального закладу є: кошти, одержані за надання додаткових освітніх послуг, роботи, виконані позашкільним навчальним закладом на замовлення підприємств, установ, організацій та громадян, доходи від реалізації власної продукції, від надання в оренду приміщень, обладнання, що не оподатковуються і спрямовуються на соціальні потреби та розвиток навчального закладу; гуманітарна допомога; дотації з місцевих бюджетів; добровільні грошові внески, матеріальні цінності, одержані від підприємств, установ, організацій та окремих громадян". "Перелік платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності. Суттєво те,



що органи державної влади не інформують населення про фактичний низький рівень фінансування шкіл, тим самим провокуючи батьків на скарги; Орендна плата сторонніми організаціями за використання тимчасово вільних приміщень (обладнання) дозволена законодавством, але потребує відповідних розрахунків та узгоджувальних підписів з боку різноманітних комунальних структур [39].

Платні послуги передбачені окремою постановою Кабінету Міністрів України, але перелік цих послуг саме для школи досить обмежений; рішення про надання послуги приймає управління освіти, розрахунок повної ціни послуги складний та економічно неефективний. Тому, як правило, платна послуга оформляється школою або з порушенням вимог або взагалі неофіційно, без оформлення та податкового відрахування.

До цих послуг можуть належати:

- надання платних обідів для дитини;
- додаткові індивідуальні заняття;
- платна участь у різних закордонних змаганнях;
- додаткові літні табори.

Маркетинг спрямований на вивчення ринку споживачів освітніх послуг, їх запитів, інтересів, розробку системи певних дій із реалізації освітніх послуг, ознайомлення з ними, використання реклами; це процес планування цінової політики та втілення задуму, просування і реалізації ідей, товарів і послуг на основі використання обміну, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій. В освіті відбуваються зміни, які диктують нові вимоги до закладів освіти та планування освітнього процесу. Тому і виникає необхідність використання освітнього маркетингу, який спрямований на створення позитивного іміджу закладу позашкільної освіти; аналіз попиту на освітні послуги серед споживачів; розробку та впровадження якісних освітніх послуг; вивчення та аналіз освітніх потреб споживачів [20].

Маркетингово-орієнтованими освітніми організаціями можна вважати заклади освіти, управління якими здійснюється на основі маркетингового підходу,

а також, які розвиваються і функціонують відповідно до потреб ринку. Для того, щоб виступати гарантом якісних освітніх послуг та об'єктивним засобом контролю, маркетингова діяльність у закладах позашкільної освіти повинна орієнтуватися на державні освітні стандарти та враховувати рівень освітніх технологій. Управління діяльністю закладів освіти на засадах маркетингової діяльності забезпечує розвиток потенціалу педагогів, їх професійних навичок, посилює рівень оцінки їх роботи, формує у педагогів потребу професійного самовдосконалення та самореалізації [35]. Для організації маркетингової діяльності з управління важливо визначити цільову аудиторію; послугу, що пропонується; потребу, що задовольняє ця послуга, а також визначити унікальну споживчу пропозицію закладу, проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, провести моніторинг діяльності конкурентів, спрогнозувати підйоми та спади споживчого інтересу та можливості реклами у просуванні освітньої послуги. Після проведення маркетингового аналізу переходимо до етапу маркетингового планування, на якому слід зупинитися детальніше. Створюючи план дій, важливо, в першу чергу, сформулювати головні цілі (стратегію, мету, місію) на певний термін. Далі необхідно провести аналіз маркетингових можливостей [48].

На думку Т.Є. Оболенської, для закладів освіти маркетинг являє собою розробку, реалізацію і оцінку освітніх послуг шляхом створення відносин обміну між освітніми установами та споживачами освітніх послуг з метою гармонізації інтересів та задоволення потреб школярів, учнів, студентів і слухачів. Маркетинг освітніх послуг надає можливість кожному закладу освіти посісти своє місце на ринку освітніх послуг, здійснювати підготовку кадрів відповідно до потреб ринку праці.

Виходячи з вищесказаного, можна виділити наступні принципи освітнього маркетингу:

- заклади освіти повинні надавати такі освітні послуги, які найбільше потребує споживач;
- визначення оцінки якості освітніх послуг, які задовольняють потреби

споживачів;

- розглядати потреби потрібно також у широкому розумінні, а ще і за рамками традиційних, для охоплення більш ширшого їх кола;
- постійний збір та обробка інформації про потреби споживачів, їх побажання, реакції;
- використання різних варіантів прогнозів, оцінок і рішень;
- аналіз конкретних проблем, комплексність, а також способів та інструментів їх вирішення;
- ситуаційне управління – приймати рішення необхідно при виникненні проблем, не тільки у встановлені терміни, але й враховуючи виявлення нових при зміні ситуації[54].

Головною функцією маркетингової діяльності в управлінні закладом позашкільної освіти є організація комплексної роботи педагогічного колективу щодо задоволення та надання освітніх послуг, просування на освітній ринок нових послуг.

Об'єктами маркетингу у системі освіти є не тільки освітні послуги, а також місце розташування закладу освіти, його матеріально-технічна база, імідж закладу і привабливість професій чи спеціальностей серед різних груп населення, професійний рейтинг педагогів, навчально-методичне забезпечення освітнього процесу та досить широкий спектр супутніх послуг[58]. Маркетингова діяльність в управлінні закладом позашкільної освіти передбачає надання освітніх послуг відповідно потребам населення; оновлення та поповнення освітніх послуг з урахуванням потреб споживачів; формування попиту на освітні послуги в залежності від сучасних освітніх тенденцій та відповідно до державних запитів та вимог; керівництво закладом позашкільної освіти та стратегічні рішення щодо управління здійснює висококваліфікований і компетентний керівник; налагодження комунікативної діяльності, що спрямована на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг, враховує можливості посередників[49].

В бюджетних позашкільних закладах України навчальні програми

здебільшого є стандартними (затвердженими МОН України та іншими відповідними органами). Тому освітня послуга позашкільного закладу являє собою стандартний продукт, тобто задовольняє Систему стандартів освіти, підкріплений системою конкурентних переваг. Асортимент і кількість цих послуг визначено соціальним замовленням чи то з боку фізичних осіб, чи то з боку державних органів. Система маркетингових каналів являє собою ключовий зовнішній ресурс навчального закладу [66]. Використання закладом позашкільної освіти каналів розподілу обумовлене їх ефективністю в наближенні освітніх послуг до цільових ринків. Діяльність позашкільних закладів повинна не сконцентровуватися в одному місці, а територіально наближуватися до споживачів (учнів та вихованців) за допомогою наявних в їх розпорядженні приміщень. Якщо позашкільний заклад не має таких приміщень, що наближені до мешкання споживачів, рекомендується заключити договори зі школами та надавати там свої послуги. Часто такі договори не потребують додаткових фінансових витрат, а затверджуються на безоплатній основі. Оскільки бюджетні позашкільні заклади здебільшого є комунальними, як і бюджетні школи, і

і Результатом маркетингової діяльності закладу позашкільної освіти для споживачів освітніх послуг має стати розширення можливостей задоволення їх потреб та отримання якісних послуг. Для самого закладу цей результат виявляється у визначенні стратегії розвитку, покращенні іміджу закладу, підвищенні попиту на пропоновані послуги; фаховому зростанні професійних кадрів, організації нових форм роботи з учнями, батьками та більш ефективному управлінні ресурсами. Для педагогів закладів позашкільної освіти результатом маркетингового управління має стати бачення перспектив особистісного та професійного розвитку, можливості для самореалізації та підвищення ефективності роботи[64].

у

ю **Висновки до розділу 1**

т

ь

с

У першому розділі були розглянуті теоретичні засади управління маркетингом ДЮСШ

Отже основні питання , що ж таке управління , маркетинг та структура ДЮСШ.

Управління - це цілеспрямований процес впливу задля отримання кінцевої мети

В управлінні є як об'єкт так і суб'єкт управлінні .

Об'єктом управління являється елемент системи управління , на який спрямовано управлінську діяльність , а суб'єктом управління являється об'єкт на який здійснюється управлінська діяльність .

Що ж таке маркетингова діяльність ?

Маркетингова діяльність - це управлінська діяльність спрямована на задоволення потреб споживачів з метою отримання прибутку .

Розрізняють 4 типи маркетингової діяльності : продуктивний маркетинг, виробничий маркетинг , збутовий маркетинг, маркетинг споживчого попиту.

Також в маркетингу розрізняють три рівні.

Такі , як мікрмаркетинг, макромаркетинг та глобальний маркетинг.

Також ми визначили , що основні елементи маркетингу включають в себе спортивні товари , фізкультурно-спортивні послуги в які входить : спортивно-тренувальна , фізкультурно-оздоровча , спортивно-видовищна . Продовжуючи список елементів можемо додати ще Зовнішнє та внутрішнє середовище , Особи та Ідеї .

Тепер щодо особливостей управління маркетингом на ринку позашкільних закладів.

Маркетингова діяльність в управлінні закладом позашкільної освіти передбачає надання послуг освітнього характеру відповідно потребам споживачів ; впровадження та оновлення освітніх послуг з урахуванням потреб споживачів; формування попиту на освітні послуги в залежності від сучасних освітніх тенденцій та відповідно до державних запитів та вимог; керівництво

закладом позашкільної освіти та стратегічні рішення щодо управління здійснює висококваліфікований і компетентний керівник; налагодження маркетингової-комунікативної діяльності, що спрямована на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг, враховує можливості посередників.

Щодо принципів освітнього маркетингу , можемо виділити наступні пункти , такі як :

1. Розгляд потреб споживачів
2. Оцінювання якості запропонованих послуг .
3. Задоволення потреб споживачів.
4. Збір та обробка інформації .
- 5 Аналіз проблем.

Об'єктами маркетингу в системі позашкільних освітніх послуг , являється матеріально-технічна база , розташування закладу позашкільної освіти ,рейтинг викладачів, навчально-методичне забезпечення закладу позашкільної освіти.

## РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

### Методи дослідження

Для виконання кваліфікаційної роботи були застосовані такі методи дослідження:

SWOT–аналіз.

PEST–аналіз.

3. Соціологічне опитування (анкетування).

4. Метод математичної статистики.

### SWOT – аналіз

SWOT-аналіз — метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації (розподіл їх на чотири категорії:

- Strengths (сильні сторони),
- Weaknesses (слабкі сторони),
- Opportunities (можливості),
- Threats (загрози).

Сильні (S) і слабкі (W) сторони є чинниками внутрішнього середовища об'єкта аналізу (тобто тим, що сам об'єкт здатний вплинути); Можливості (O) та загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом).[25]

### PEST – аналіз.

PEST-аналіз – макроекономічна модель дослідження зовнішнього оточення підприємства. Методику використовують, щоб вивчити потенційний ринок при виведенні нового продукту для оцінки основних тенденцій, а також для виявлення ризиків і можливостей.

Абревіатуру утворюють чотири англійські слова:

P - Politics (політика).

mics (економіка).

S - Socio-culture (соціум-культура).

T - Technology (технології)[56]

**Соціологічне опитування.** Соціологічне опитування – це метод опитування суспільної думки , який проводиться за допомогою групи людей , яким надається певний перелік питань . Респонденти даючи свої відповіді відповідно до нашої тематики формулюють певну соціальну думку з приводу питань роботи маркетингового управління у ДЮСШ «Крижинка». Виходячи з їх відповідей ми виділимо низку головних проблем та запропонуємо можливий перелік їх вирішення[48] .

Така потреба виникла у процесі дослідження маркетингової діяльності нашого спортивного закладу. Через відсутність повної інформаційної бази , яка б дозволяла більш глибоко розібратися в організації управління маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка» , ми знайшли вихід у проведенні анкетного опитування.

**Анкетування** – це вид опитувального методу, використовується як комунікаційний засіб зв'язку між опитувачем та респондентом.

За процедурою респондент відповідає на анкету в присутності опитувача або заповнює її заочно.

Анкетування бувають різні за формою , як індивідуальні і групові так і очні або заочні форми проведення анкетування через комунікаційні предмети такі , як соціальні мережі, газети , журнали[61].

Соціологічне опитування в нашому дослідженні передбачає збір інформації та займає вагомe місце в нашому випадку.

Мета опитування – визначити точки зору респондентів стосовно , проблем та перспектив розвитку маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка»

Завдання опитування:

1) з'ясувати, як оцінюють респонденти стан маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка»;



визначити основні напрямки маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка»;

4) визначити шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ДЮСШ «КРИЖИНКА».

В соціологічному дослідженні (анкетуванні), яке проводилось серед співробітників та членів ДЮСШ «Крижинка », взяли участь - 25 чоловік.

Анкета носила анонімний характер.

Анкета опитування наведена у Додатку А.

Дані щодо якісного складу респондентів наведені у Додатку Б.

**Методи математичної статистики** – це галузь науки , яка займається описом статистичних результатів дослідження та побудовою математичних моделей. В нашому випадку анкетування виражене у вигляді таблиці та діаграми.

Нами були використані наступні методи математичної статистики:

- визначення суми отриманих відповідей – ( $\Sigma$ );
- визначення процентного співвідношення відповідей (%);
- побудова таблиць, графіків та діаграм.[28]

## 2.2. Організація дослідження

Дослідження проводились на кафедрі менеджменту і економіки спорту

Національного університету фізичного виховання та спорту України та у ДЮСШ – 25 респондентів.

**Перший етап (жовтень 2020 року – грудень 2020 року)** переважно носив пошуково-теоретичний характер. На даному етапі проводився аналіз літературних джерел з метою отримання інформації про стан проблеми, що розглядається в кваліфікаційній роботі. Це дозволило визначити проблемну ситуацію, уточнити проблему, сформулювати гіпотезу, визначити мету і завдання дослідження. Виходячи з мети роботи і отриманих результатів, на першому етапі була розроблена програма дослідження, визначені методи дослідження.

**Другий етап (січень 2021 року – вересень 2021 року)** передбачав написання першого та другого розділів роботи, у яких представлено теоретичні основи маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка», визначено особливості маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка», а також визначено та охарактеризовано методи, які будуть використані у дослідженні та необхідний для цього науковий інструментарій.

**Третій етап (вересень 2021 року – жовтень 2021 року)** був присвячений уточненню, узагальненню та систематизації матеріалів, зібраних в ході дослідження щодо особливостей маркетингової діяльності та обґрунтуванню шляхів вдосконалення маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка». З цією метою проведено соціологічне дослідження (анкетування) серед респондентів – співробітників та членів ДЮСШ «Крижинка», а також розробці практичних рекомендацій з удосконалення організації маркетингової діяльності ДЮСШ

### РОЗДІЛ 3

## АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ДЮСШ «КРИЖИНКА»

### Маркетингове середовище ДЮСШ «Крижинка»

На сьогоднішній день позашкільний навчальний заклад не обійдеться без маркетингової діяльності у своїй роботі. Маркетингове управління має комплексне враховувати ситуації на ринку для прийняття рішень. Для того, щоб мати ефективний результат в подальшій маркетинговій діяльності, позашкільний навчальний заклад повинен спочатку визначати потреби споживачів на своєму ринку, постійно аналізувати свої способи задоволення потреб споживачів та впроваджувати певні інноваційні технології у своїй маркетинговій діяльності, розробляти нові програми маркетингових заходів, які б задовольняли не тільки споживачів, а й повністю задовольняли заклад[62].

Також, відмовитися від застарілих маркетингових програм, тому що вони не є бажано прибуткові та результативні.

Щодо основних напрямів діяльності ДЮСШ «Крижинка» з позиції освітньої маркетингової діяльності є:

вивчення ринку, динаміки споживчого попиту, особливості споживачів;  
врахування вимог ринку в організації навчально-виховного процесу, пошук невикористаних можливостей закладу;  
орієнтація маркетингової стратегії на майбутнє;  
урізноманітнення форм і видів освітніх послуг, забезпечення переходу до нових послуг, навчальних програм, науково-методичного супроводу;  
сприяння розвитку професійної компетентності тренерів, підготовка їх до запровадження інноваційних систем маркетингу;  
забезпечення переваги свого закладу в умовах конкуренції [14].

Маркетинг освітніх послуг ДЮСШ «Крижинка» спрямований на

ефективне задоволення потреб:

особистості - в позашкільній освіті;

навчального закладу – в подальшому розвитку;

суспільства – в розвитку особистісного й творчого потенціалу дітей та молоді.

Задоволення цих потреб являється цільовим орієнтиром маркетингу. Маркетингова діяльність передбачає використання всього арсеналу сучасних досліджень, збір і опрацювання масиву різноманітної інформації [30] .

Для дослідження маркетингового середовища потрібен аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ДЮСШ «Крижинка» тобто SWOT-аналіз та PEST-аналіз , які визначають чи є успішним чи невдалим діяльність закладу в досягненні поставлених цілей.

Щоб проаналізувати зовнішнє середовище треба включити вивчення економічної, політичної й демографічної ситуацій в районі надання послуги, соціокультурне середовище, інфраструктури міста, а також вивчення ринку праці й ринкових факторів, які безпосередньо впливають на діяльність ДЮСШ «Крижинка», виявлення потенційних споживачів, визначення їх намірів. А аналіз внутрішнього середовища є головним та заключним етапом дослідження маркетингового середовища ДЮСШ «Крижинка». Він дає змогу виявити та вивчити наявні й потенційні можливості закладу, виявити сильні і слабкі сторони закладу , його проблематику , оцінити діяльність підструктури закладу [45]. Також щоб визначити маркетингове середовище закладу можемо віднести аналіз конкурентів ДЮСШ «Крижинка» на ринку позашкільних спортивних закладів. До конкурентів ДЮСШ «Крижинка» належать ХК Сокіл, ХК Галицькі Леви, ХК Кременчук , ХК Шершні. Для визначення цих середовищ ми використаємо SWOT-аналіз. Він включає в себе прогнозування усього маркетингового середовища закладу. Визначить сильні і слабкі сторони ДЮСШ «Крижинка», що являють собою внутрішнє середовище і допоможе ефективно та об'єктивно оцінити можливості закладу на ринку та прогнозувати подальші дії для розвитку маркетингової діяльності [32]. А внутрішнє середовище в свою

чергу пристосовує свої сторони до можливостей та загроз зовнішнього середовища. Проведений аналіз факторів дозволить сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загрози і можливості. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу [57] (*Таблиця 3.1*).

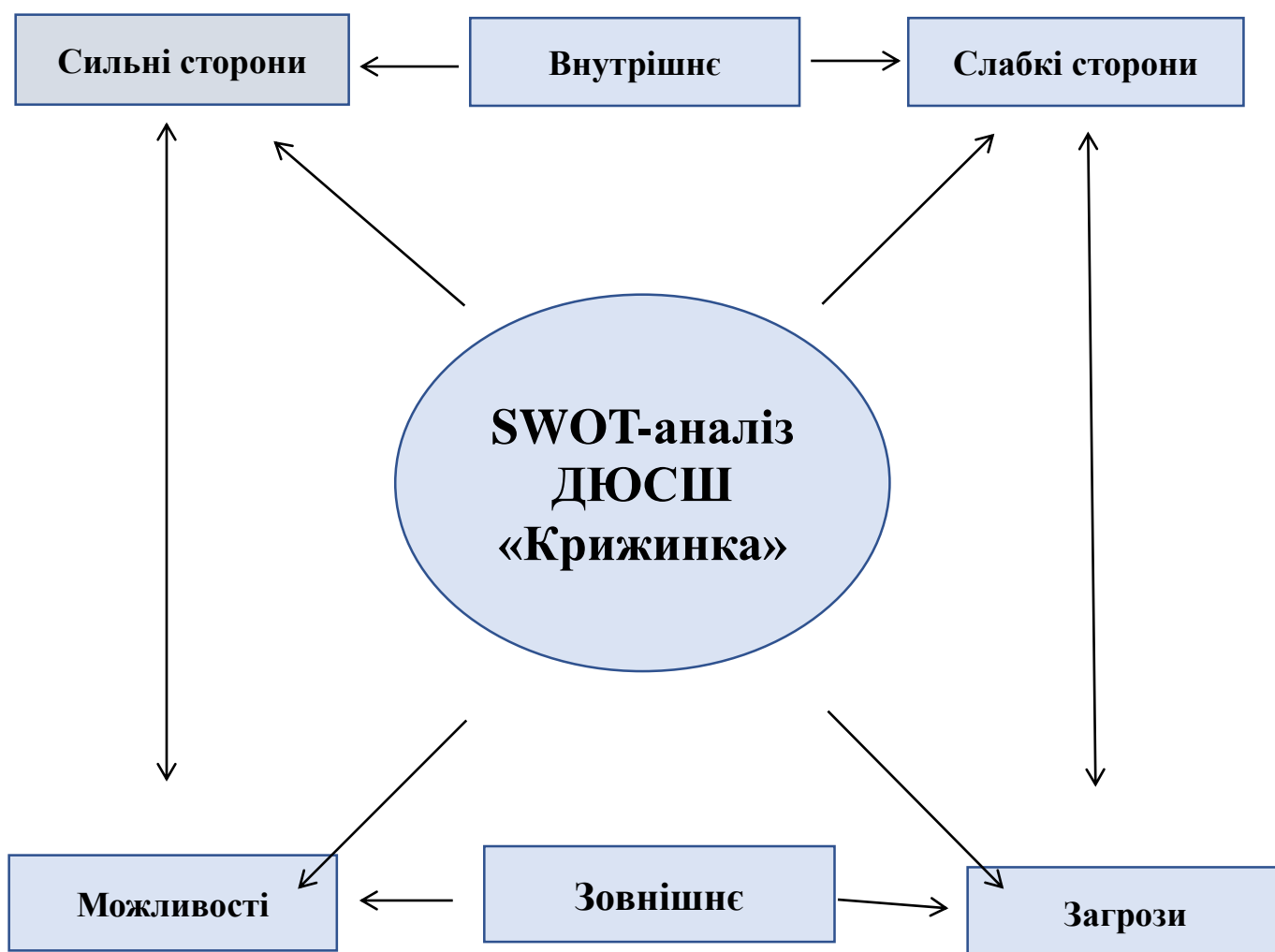


Рис. 3.1. SWOT-аналіз ДЮСШ «Крижинка»

*Таблиця 3.1*

Матриця SWOT-аналіз

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p><b>1.</b> діти безкоштовно можуть вступати до закладу.</p> <p><b>2.</b> перша хокейна школа в Україні, що додає іміджу закладу.</p> <p><b>3.</b> найкраща ДЮСШ в Україні серед інших на 2019 рік.</p> <p><b>4.</b> є групи майже усіх вікових категорій, які приймають участь у Всеукраїнських дитячих змаганнях.</p>	<p><b>1.</b> відсутність власної матеріально-технічної бази.</p> <p><b>2.</b> неможливість вести фінансово-господарську діяльність (так як власником ДЮСШ є Департамент молоді та спорту).</p> <p><b>3.</b> низька заробітна плата тренерів, через що батьки намагаються впливати на навчально-тренувальний процес.</p> <p><b>4.</b> відсутність маркетингового відділу.</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p><b>1.</b> перебудова ДЮСШ на спортивний клуб, що дасть можливість вести особисту фінансову діяльність.</p> <p><b>2.</b> створення кваліфікованої команди майстрів.</p> <p><b>3.</b> участь у міжнародних змаганнях, що допоможе привернути увагу більшої кількості спонсорів.</p> <p><b>4.</b> можливість заробляти кошти продажем власних гравців команди майстрів.</p>	<p><b>1.</b> коштовний вид спорту та інвентар не дозволяє заохочувати більшу кількість тих, хто хоче займатися.</p> <p><b>2.</b> невдала реформа фізичного виховання та спорту в Україні.</p> <p><b>3.</b> низька популяризація хокею через глядачів, що не дає змогу швидкому зросту потреби у наданні послуг.</p>

Провівши SWOT-аналіз, можна зробити висновок, що заклад має непогані дані, що допомагають тримати імідж та є чим заохотити споживача. Дає досить

хороші умови для розвитку дітей у спорті, приймаючи участь у різних змаганнях, а також можливість прийти у цей вид спорту як з самого маленького віку, так і для дітей старших. Звісно, як і будь-якому позашкільному навчальному закладу, ДЮСШ «Крижинці» є куди зростати, аби ще більше популяризувати хокей, створити ще більш якісні та комфортні умови існування, що дадуть змогу бути неконкурентними на ринку позашкільних навчальних закладів та отримувати ще більшу кількісний та якісний прибуток. Але для здійснення цих цілей, на даний момент є ще достатня кількість проблем які потрібно вирішити.

Далі для подальшого аналізу маркетингового середовища можна використати PEST-аналіз. (*Таблиця 3.2*), який допоможе глибше розглянути зовнішнє середовище ринку позашкільних закладів та сформувані кращі стратегічні дії для покращення ДЮСШ «Крижинка». На мою думку, саме цю методику варто застосувати в кожен бізнес-план на додаток до SWOT-аналізу, оскільки він є частиною управління ризиками і розробки стратегії.

P — політичне середовище (PoliticalEnvironment)

Урядові постанови і юридичні питання впливають на прибутковість і успішність компанії. Питання, які необхідно враховувати, містять:

- податкові керівні принципи;
- авторське право і право власності;
- політичну стабільність;
- правила торгівлі;
- соціальну і екологічну політику;
- закони про зайнятість і правила техніки безпеки.

Компанії також мають враховувати місцеву владу та її вплив на бізнес.

E — економіка (Economic)

Економічний чинник розглядає зовнішні економічні проблеми, які можуть зіграти певну роль в успіху компанії. Зверніть увагу на:

- процентні ставки;

- рівень інфляції;
- безробіття;
- валовий внутрішній продукт;
- доступність кредиту.

S — соціум (Social)

Аналіз соціально-економічного середовища ринку своєї галузі допомагає зрозуміти, як формуються споживчі потреби і що слугувало головним фактором для купівлі. Серед явищ, які слід вивчити:

- демографія;
- темпи зростання населення;
- розподіл за віком;
- ставлення до роботи;
- тенденції ринку праці.

T — технології (Technology)

Технологія відіграє величезну роль в бізнесі, і вона може вплинути на неї як негативно, так і позитивно. Впровадження нових продуктів, нових технологій і послуг може тривати значний час і вимагати більших витрат. Тому бізнес має оцінити цей фактор з усіх боків [47].

Конкретні елементи, які необхідно вивчити:

- витрати держави на технологічні дослідження;  
роль інтернету ;  
вплив інформаційних технологій.

*Таблиця 3.2*

**Оцінка важливості факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ДЮСШ «Крижинка»**



<b>Фактори</b>	<b>Важли- вість для галузі</b>	<b>Вплив на організацію</b>	<b>Спрямова- ність впливу</b>	<b>Ступінь важливо- сті</b>
	X	Y	Z	$S=X*Y*Z$
<b>1.Фактори макросередовища</b>				
<b>1.1Політико-правові фактори</b>				
1.1.1. Зміна законодавчих актів	3	3	+1	+9
1.1.2. Державне регулювання конкуренції	5	4	+1	+20
1.1.3 Нестабільність політичної ситуації	2	4	-1	-8
1.1.4. Жорстокість законодавства	4	3	-1	-12
<b>Всього</b>				+9
<b>1.2 Економічні фактори</b>				
1.2.1 Зміна економічного становища в країні	4	3	-1	-12
1.2.2 Зміна рівня доходів населення	5	4	-1	-20
1.2.3 Конкуренція на ринку	5	5	+1	+25
1.2.4 Інвестиційний клімат країни	4	5	+1	+20
<b>Всього</b>				+13
<b>1.3 Соціально-культурні фактори</b>				

1.3.1	Вплив етнічних та релігійних факторів	1	1	-1	-1
1.3.2	Вплив вікового складу населення	3	3	+1	+9
1.3.3	Вплив суспільних цінностей	4	5	+1	+20
1.3.4	Вплив базових цінностей на вибір	2	3	+1	+6
<b>Всього</b>					<b>+34</b>
<b>1.4 Технологічні та природно-географічні фактори</b>					
1.4.1	Удосконалення швидкості роботи	5	4	+1	+20
1.4.2	Втілення інновацій	5	5	+1	+25
1.4.3	Розвиток конкурентних технологій	4	4	+1	+16
<b>Всього</b>					<b>+61</b>
<b>2.Фактори мікросередовища</b>					
<b>2.1Споживачі</b>					
2.1.1	Зростання попиту на послуги	5	5	+1	+25
2.1.2	Зростання важливості	5	5	+1	+25

репутації для споживачів				
<b>Всього</b>				<b>+50</b>
<b>2.2 Конкуренти</b>				
2.2.1 Поява нових гравців на ринку	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>	<b>-20</b>
2.2.2 Ступінь насиченості ринку	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>	<b>-20</b>
<b>Всього</b>				<b>-40</b>
<b>Всього за мікросередовищем</b>				<b>+10</b>
<b>Всього за зовнішнім середовищем</b>				<b>+117</b>

Провівши аналіз на різні фактори за вибором, оцінка мікросередовища становила 10 балів, а оцінка макросередовища 117. На мою думку, ДЮСШ «Крижинка» заслуговує на такі оцінки. Найвпливовішими при оцінюванні є, звісно, соціально-культурні фактори та технологічні, за даними дослідження вони набрали найбільшу кількість балів, що показує їх значущість для позашкільного навчального закладу у наш час. Також не обійшлося без інших факторів, які не дають змогу розслабитися закладу, та з кожним роком тільки більше намагатися розвивати свої технології, збільшувати попит на власні послуги та якомога більше привертати молодь до занять після загальної шкільної освіти. Але не завжди це вдається, оскільки нестабільне економічне становище в країні має безпосередній вплив на стан людського бюджету, що тягне за собою низку проблем, адже спорт є недешевим у нашій країні. Загалом, показники вийшли непогані, що дають змогу з впевненістю сказати, що це

конкурентоспроможний заклад який готовий з кожним роком тільки розвиватися та збільшувати власний дохід.

Серед конкурентів знаходиться значна кількість спортивних хокейних закладів, які знаходяться на ринку України (*Рисунок 3.2*). Під час аналізу конкурентів важливе значення займає модель М. Портера п'яти сил конкуренції, у нашому випадку вона має такий вигляд: ринкова влада споживачів, загроза появи нових гравців, конкуренція між існуючими закладами, загроза появи альтернативних варіантів заняття хокеєм, зміни в економіці держави.[63]

*Рисунок 3.2*

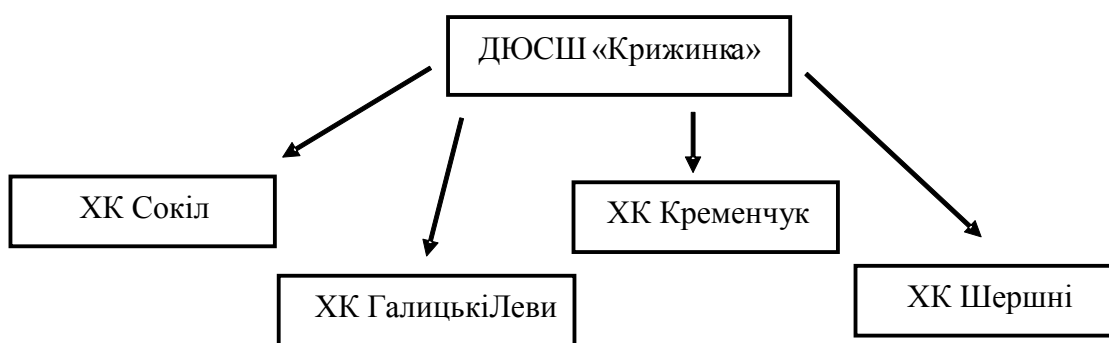


Рис. 3.2. Конкуренти ДЮСШ «Крижинка»

ХК Сокіл також є дуже відомою спортивною школою в Україні, базується в Києві та складає дуже непогану конкуренцію ДЮСШ «Крижинка», так як має деякі переваги. Якщо брати до уваги проведений SWOT-аналіз, то ХК Сокіл порівняно з ДЮСШ «Крижинка» може вести свою фінансово-господарську діяльність так як її власником є фізична особа. Інші три заклади займають менш значущу позицію, так як не являться настільки перспективними, оскільки не займають перші місця в різних чемпіонатах, що є основним елементом заохочування споживача та надійністю в подальшому кар'єрному зросту їх дитини. Відсутність матеріально-технічних баз та ведення власної фінансово-

господарської діяльності. Основною перевагою ДЮСШ «Крижинка» є неоднократне чемпіонство серед інших шкіл та наявність усіх вікових груп, що є більш ширшим вибором для споживача. Так як споживач є основним елементом існування позашкільних закладів, тому потрібно розробити відділ маркетингу, який би зміг більш детально досліджувати побажання споживача та запропонувати створення нових послуг з метою збереження ефективних комунікацій зі споживачем. Завданням цього відділу буде постійний аналіз середовища та спостереження за змінами у ньому. Служба маркетингу повинна слідкувати за діяльністю наявних конкурентів аби досягти успіху, перетворивши в подальшому можливості ДЮСШ «Крижинка» на поставлені цілі на майбутнє.

### **Дослідження управління маркетингом ДЮСШ «КРИЖИНКА»**

Для дослідження управління маркетингом ДЮСШ «Крижинка» на мою думку підійшов би комплекс marketingmix [38]. У нашому випадку це аналіз надання позашкільних спортивних послуг, тобто моделі маркетингового міксу (рис.3.3) у цій сфері, та способи його покращення.

Послуга, як специфічний товар, є невідчутною до її придбання, сприйняття її та рівень задоволеності споживача тісно пов'язані із складною сукупністю елементів матеріальної та нематеріальної форми, які чинять вплив на свідомість та підсвідомість споживача. В моделі М.Д. Бітнер виникає питання: чи можемо ми включити додаткові складові маркетинг-міксу до складу маркетингової управлінської діяльності і замінити модель "7 P" на "6 P"?

Таким чином, люди, процес і матеріальне середовище є основними складовими управлінського маркетингу, а сьома складова, «товар», стає не потрібним. Для того, щоб розібратися чи можемо ми виключити такий елемент маркетингу, як «товар» із маркетинг-міксу сфери послуг, варто розібрати сутність складових, запропонованих М.Д. Бітнер.[6]

На основі вище викладеного матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. При формуванні політики управління позашкільного закладу слід враховувати специфічні риси надання послуги тренувань та їх результативності в подальшому.

2. Система управлінської політики ДЮСШ «Крижинка» являє собою тренерський склад, дітей які отримують послуги, керівництво закладу, батьки які присутні під час тренувального процесу та інший персонал.

3. На успішність ДЮСШ «Крижинка» впливає її імідж, який з кожним роком має тенденцію покращуватися, так як її вихованці приймають участь у багатьох змаганнях.

4. Ядром моделі ДЮСШ «Крижинка» є механізм, процес надання послуги, що здійснюється людьми у певному матеріальному середовищі.

5. Люди, процес, матеріальне середовище та атмосфера надання послуги, співіснуючи та взаємодіючи між собою, створюють механізм політики управління ДЮСШ «Крижинка».

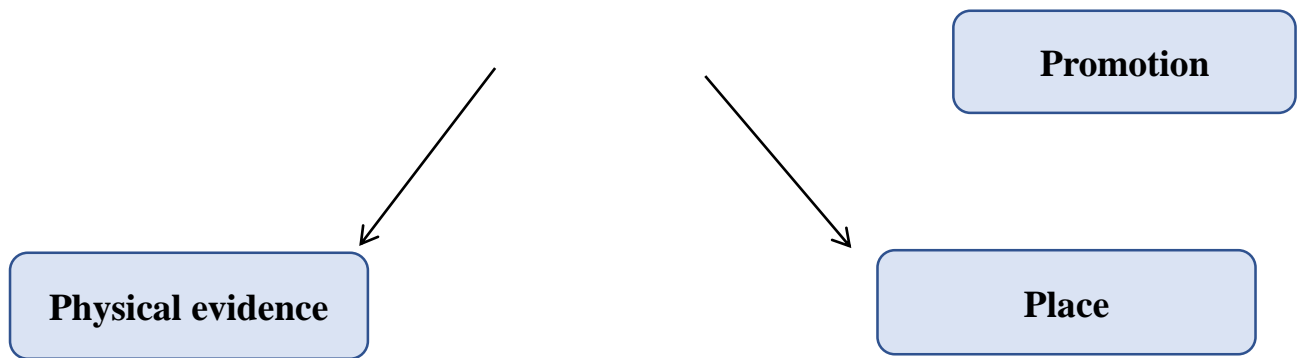
6. Вхідним, додатково запропонованим, елементом моделі управлінської політики ДЮСШ «Крижинка», що визначає особливості кожної зі складових механізму, є сутність самої послуги. Вихідним елементом є рівень задоволеності споживача.

7. Показники якості надання послуги не мають відхилень та повністю відповідають потребам споживача.

8. Потрібно створити альтернативний бренд форми для заняття хокеєм.

9





**Рис.3.3 Маркетинг-мікс ДЮСШ «Крижинка»**

**Під елементом «люди» слід розуміти наступні групи:**

тренерський склад (контактний персонал), безпосередньо ті хто надає послуг.

2) діти (споживач), яким надаються послуги.

3) інші споживачі цієї ж послуги, які перебувають у той самий час, у тому ж місці надання послуги (батьки, які можуть бути присутні на тренуваннях)

4) сторонні люди, які не мають відношення до надання чи споживання, але перебувають поруч і можуть впливати на емоції споживача та контактного персоналу.

5) керівництво позашкільного закладу.

6) персонал послуги, який не перебуває у безпосередньому контакті з споживачем. (прибиральники, охорона, водій заливальної машини)[23].

Перш за все, на дітей впливає тренер, тобто людина, яка надає їм послугу. Вплив між дітьми та тренером має взаємозалежний характер: не лише тренер впливає на дітей, але й діти впливають на відчуття та поведінку тренера.

Обернений вплив може носити так званий «потрібний» і «непотрібний» характер. У першому випадку йдеться про обов'язкову реакцію тренера на індивідуальні якості кожної дитини, їх запитання, побажання. Така реакція говорить про професійність тренерів і є необхідною. «Непотрібний» характер оберненого впливу пояснюється людським фактором і може мати місце тоді, коли

негативні емоції дітей, впливаючи на тренерів, знижують рівень якості надання послуги останнім.

Окрім тренерського складу закладуна дітей впливають й інші фактори, такі як присутність батьків поруч. Несумісність цих двох споживачів може викликати значні незручності. Завданням закладу є створення оптимальних умов поєднання своїх споживачів. Прикладом можуть слугувати окремі приміщення та кафе, які будуть знаходитися поруч з льодовою ареною де проходять тренування, але в свою чергу батьки не зможуть заважати тренувальному процесу тощо [64].

Керівництво та працівники структурних підрозділів не впливають на споживача безпосередньо, втім певна частка впливу все одно є. Це дві групи, які, як правило, не спілкуються зі споживачем. Ці два блоки належать до внутрішнього маркетингу закладу (директор – тренер) або до маркетингу в класичному розумінні (директор – споживач (батьки, якщо дитина не досягла певного віку)). Втім ці види маркетингу визначають політику закладу стосовно взаємовідносин зі споживачем, внутрішній клімат, рівень вмотивованості тренерського складу, а тому впливають і на рівень інтерактивного маркетингу взаємовідносини між споживачем та персоналом який з ним контактує [60].

Розглянувши елемент «люди», перейдемо до розгляду другого елемента, який запропонувала М.Д. Бітнер: «процес». Під процесом слід розуміти безпосереднє надання послуги, яке одночасно є і процесом її споживання. Саме цей елемент варто розглянути наступним, оскільки він дуже тісно взаємопов'язаний із елементом «люди».

З-поміж складових, що увійшли до елемента «люди», до елемента «процес» (**рис.3.3**) віднесемо лише 3: споживач тобто батьки і діти, контактний персонал тобто тренери та інші працівники закладу. Решта складових також можуть впливають на процес надання послуги, але прямої участі в цьому процесі не беруть. В нашому випадку якщо батьки та діти задоволені процесом надання послуги то роботу виконано вдало, тому вони в подальшому будуть схильні в



користуванні послугами закладу, а заклад стане більш прибутковим та імідж закладу покращиться. У разі, якщо батьки або діти залишаються незадоволеними, процесом надання послуги то ці проблеми корегуються керівництвом.

### Процес надання послуги як елемент маркетинг-міксу

**Процес**

**Результат**

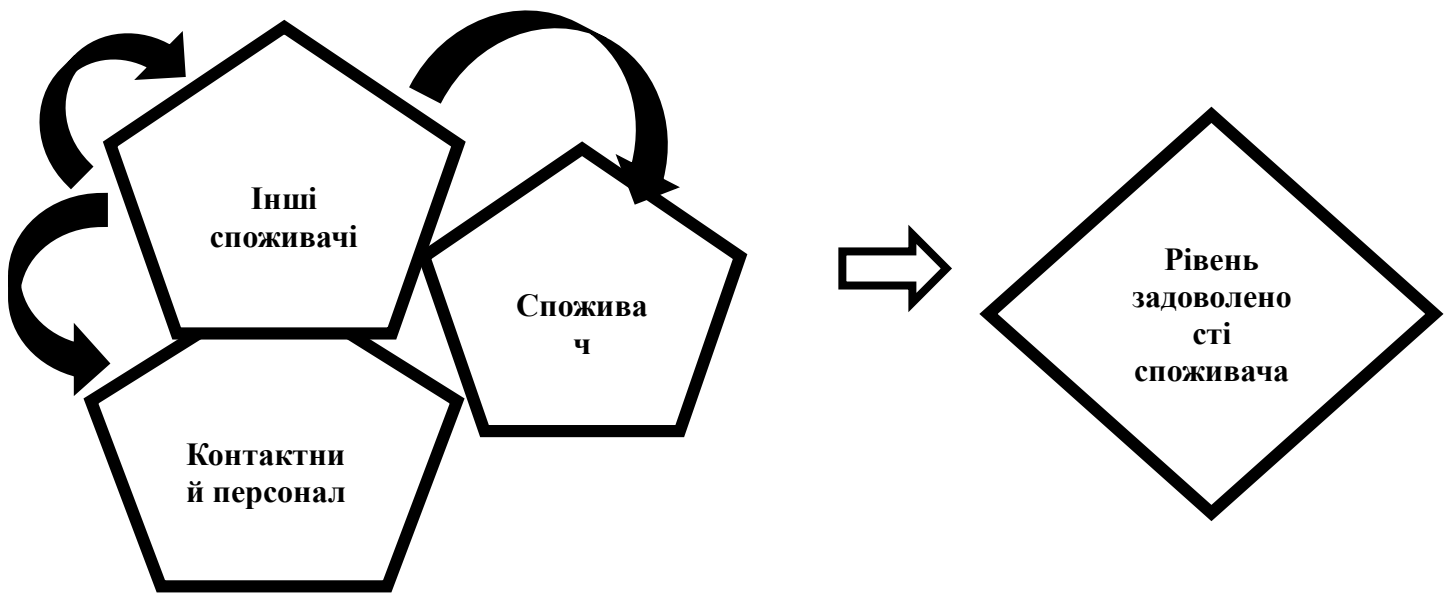


Рис. 3.4. Процес надання послуги як елемент маркетинг-міксу

Третім елементом, який запропонувала М.Д. Бітнер для маркетингу сфери послуг, є матеріальне середовище надання послуги «місце»[15]. Оскільки послуги зазвичай використовуються споживачами в тому ж місці, де вони і надається, то важливим моментом стає доступність сервісу. Зручне розташування закладу, репутація та зовнішній вигляд можуть покращити фінансові результати в індустрії послуг. У арсеналі ДЮСШ «Крижинка» є дві льодові арени на яких вони базуються, одна знаходиться в самому місті вул. Шалетт 6 «Льодова арена», інша за її межами місто Бровари «Термінал», що є гарною можливістю як для

місцевих жителів так і тих, хто мешкає за його межами.

Четвертим елементом являється «просування», на жаль, просування стало вирішальним фактором успіху в маркетингу. Стратегія просування включає не тільки розробку бренду, гасла або звернення, а також багато іншого. Просування стає важливим фактором для досягнення успіхів. Тому для ДЮСШ «Крижинка» хоча й маючи гарний імідж закладу, перш за все треба створити гасла та звернення для заохочення нових споживачів [16].

П'ятим елементом є «ціна».

Ціна не тільки визначає прибутковість закладу, вона також впливає і на інші маркетингові рішення. У нашому випадку важливу роль має ціна форми для дитини аби займатися цим видом спорту. Через те, що ціна є дуже високою, а у нас в країні немає альтернативного бренду який би мав гарну якість цієї форми, батькам доводиться купувати закордонні бренди, ціна яких є достатньо високою. Ціна надання самої послуги складає не так багато, а от усе необхідне для занять можуть дозволити собі не всі [13].

Шостим, заключним елементом є «підтвердження якості», речові докази підтвердження якості для нематеріальній послуги є дуже важливим елементом в маркетинговій стратегії. Батьки та діти створюють свою думку про заклад на основі своїх суб'єктивних критеріїв. Прийшовши до закладу в першу чергу батьки оцінює зовнішній вигляд та охайність тренерів, також звертають увагу на ввічливе ставлення до їх дітей. Це все є основою для подальшого встановлення зв'язку з споживачем. Скарг набудь-яку з цих складових не поступали до ДЮСШ «Крижинка» тому в цілому можна сказати, що шостий елемент є гарно розвиненим у закладу [7].

В нашому закладі послугу прийнято вважати як продукт, що має декілька рівнів: основний і супутній рівень, та додатковий і розширений рівень. Основний рівень – це проведення спортивних тренування на льоду та землі, для підготовки юнаків кваліфікованими майстрами з хокею в подальшому, підготовка до змагань всеукраїнського рівня, супутній рівень – це той, що контролює діяльність юнаків

на протязі всього періоду у закладі, що допомагає визначити його сильні та слабкі сторони та подальшого його розвитку як майстра спорту з хокею. Додаткові і розширені рівні разом формують додаткові складові послуги[43]. Причому під додатковим рівнем можна вважати те, що відрізняє послугу ДЮСШ «Крижинка» від послуг інших конкурентів. У нашому випадку це те, що саме ДЮСШ «Крижинка» являється першим створеним позашкільним закладом з хокею в Україні, а також те, що саме ця ДЮСШ ставала найкращим закладом в Україні неодноразово, її вихованці займали перші місця на Всеукраїнському рівня а також за кордом в деяких країнах, тобто заклад має гарний імідж, що також привертає увагу споживача.

### **Висновок до 3 розділу**

За дослідженнями SWOT-аналізу можна зробити висновок, що заклад має непогані дані, що допомагають тримати імідж та є чим заохотити споживача, але все ж таки є загрози які потрібно вирішувати.

За даними PEST-аналізу на різні фактори за вибором, найвпливовішими при оцінювання є, звісно, соціально-культурні фактори та технологічні, за даними дослідження вони набрали найбільшу кількість балів, що показує їх значущість для позашкільного навчального закладу у наш час.

При розгляді маркетинг-мікс ДЮСШ «Крижинка» що є основою її маркетингу . Визначили склад найважливіших 6 груп «люди», «процес», «місце», «ціна», «просування» та «підтвердження якості» .

**РОЗДІЛ 4**  
**АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ**  
**МАРКЕТИНГОМ ДЮСШ «КРИЖИНКА»**

**Аналіз ефективності існуючого маркетингового управління «ДЮСШ» Крижинка**

При аналізі позашкільного навчального закладу ДЮСШ «Крижинка» було виявлено наступні проблеми, на які в першу чергу варто звернути увагу та усунути їх. Проблеми наведені нижче. (Таблиця 4.1).

*Таблиця 4.1*

**Проблеми та шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка»**

<b>Проблеми</b>	<b>Шляхи вдосконалення</b>
Неможливість вести власну фінансово-господарську діяльність.	Перебудувати ДЮСШ «Крижинка» на спортивний клуб, що дасть можливість вести особисту фінансову діяльність та не залежати від політико-правових факторів, що можуть знизити популяризацію даного виду спорту в країні.
Відсутність матеріально технічної бази.	Знайти спонсорів, що зможуть виділити додаткові кошти на побудову власної інфраструктури. Спонсорів можливо знайти, приймаючи участь у Всеукраїнських змаганнях, зацікавити

	майстерністю своїх вихованців на цих змаганнях.
Відсутність маркетингового відділу як такого.	Наймання декількох додаткових робітників, які будуть створювати додаткову рекламу закладу, при цьому утримання працівників буде не дуже витратним, оскільки прибуток від реклами становить більше їх заробітної плати.

Провівши аналіз маркетингового середовища ДЮСШ «Крижинка» було виявлено наступні проблеми: відсутність матеріально технічної бази, маркетингового відділу та неможливість вести власну фінансово-господарську діяльність. Виправлення цих ситуацій є першим та головним кроком до вдосконалення маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка».

Було проведено дослідження у вигляді анонімної анкети, для збору інформації щодо роботи та можливої її покращення у ДЮСШ «Крижинка». Для цього опитування було відібрано 25 респондентів віком старше 25 років.

Серед відповідей респондентів по першому питанню було виявлено, що клієнти ДЮСШ «Крижинка» на 100% задоволені маркетинговою системою комунікацій.

Щодо другого питання про маркетингові інструменти з 25 респондентів 24 відповіли за рекламу в соціальних мережах, що склало 94%, та одну відповідь за зовнішню рекламу що в сумі вийшло 4%. З цього виходить, що ДЮСШ «Крижинка» більше націлена на рекламу в соціальних мережах ніж на проведення зовнішньої реклами.

У третьому питанні про маркетингову роботу з соціальними мережами ДЮСШ «Крижинка» добре висвітлюється інформація в Instagram та Facebook,

проаналізувавши ці дві соціальні платформи можна сказати , що ведення сторінок робить ДЮСШ більш популярною серед інших ДЮСШ і тому маємо з 25 респондентів 100% відмінний результат відповідей .

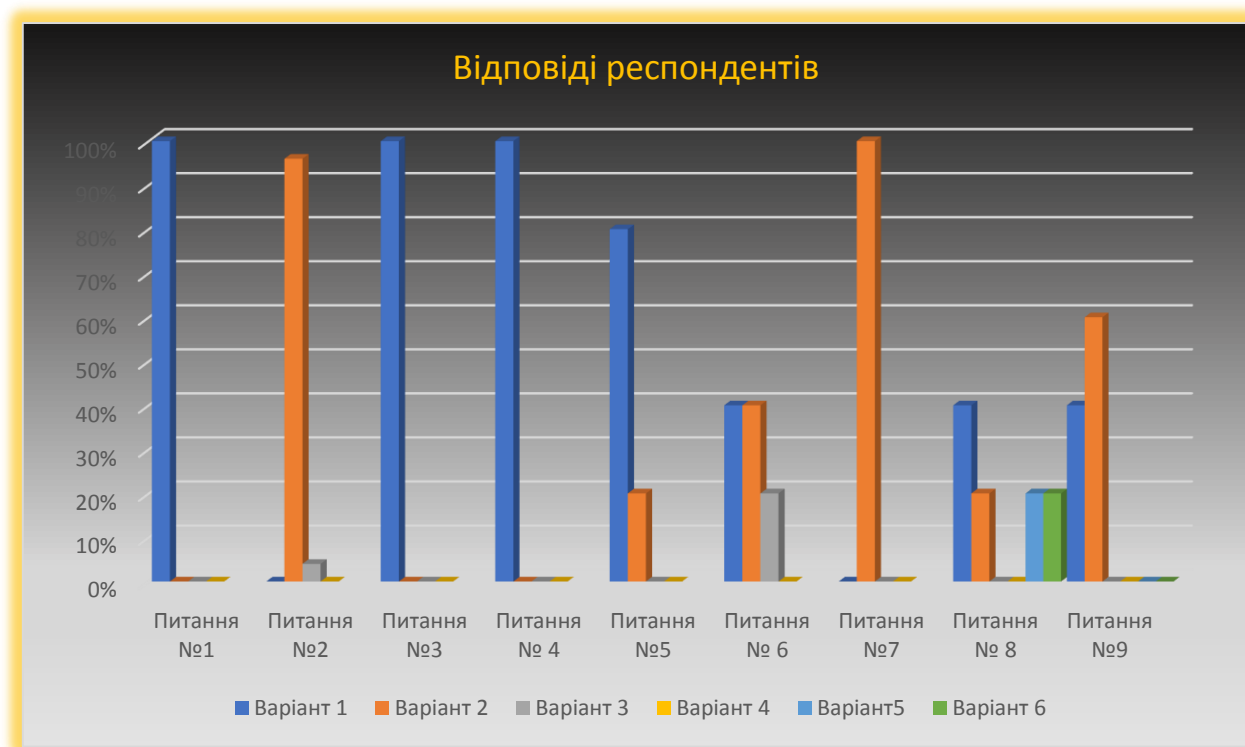
Також маємо 100% результат у питанні про впровадження посади маркетолога , тому що це дало б правильний розподіл цілей і задач , та вибору відповідної стратегії маркетингу . На думку 20 (80%) респондентів в сучасних економічних умовах , маркетингова діяльність ДЮСШ «Крижинка» сприяє як засіб надійного існування, інші 5 (20%) відповіли скоріше так ніж ні .

З перерахованих негативних факторів , що можуть вплинути на маркетингову діяльність ДЮСШ «Крижинка» по 10 відповідей мають такі пункти як економічне положення в країні та мала кількість коштів на маркетинг , що склало по 40% відсотків на відповідь , інші ж 5 (20%) респондентів відзначили різні погляди .

У питанні чи відрізняється маркетингова діяльність ДЮСШ «Крижинка» від конкурентів , ми отримали 25 (100%) відповідей , що маркетингова діяльність не відрізняється це тому що в інших ДЮСШ також не має маркетингово відділу.

Щоб підвищити ефективність роботи маркетингу у ДЮСШ «Крижинка» 10 респондентів(40%) вважає, що потрібно розробити маркетинговий проект на майбутнє , також 5(20%) респондентів вважають, що потрібно виділити бюджет на цей проект, ще 5 (20%) вважають що потрібно впровадити посаду маркетолога. І заключна частина 5 (20%) респондентів вважають що потрібен аналіз потреб клієнтів.

Серед рівня освіти респондентів було 10 чоловік тобто 40% з повною вищою освітою та базова вища 15 респондентів, що склало 60%.



На мою думку, дві проблеми які можна вирішити у закладі, це матеріально технічна база та маркетинговий відділ. На ринку України щодо позашкільних навчальних закладів існує певна тенденція – відсутність або неповноцінність маркетингового відділу. Часто виконанням маркетингової діяльності займається директор.

Така ж ситуація в досліджуваній ДЮСШ «Крижинка», де виконання маркетингових дій здійснюється під керівництвом директора, або ж для виконання маркетингових функцій залучаються інші працівники.

З цього можна зробити висновок, що якщо маркетингова діяльність здійснюється у закладі якісно.

Така проблема і спостерігається у закладі ДЮСШ «Крижинка». У закладі необхідно створити маркетинговий відділ який б займався проведенням подальших маркетингових заходів у закладі . Але ефект від створення маркетингового підрозділу буде помітний через декілька років.

Також впровадження маркетингового відділу дасть змогу працювати рекламі, яка вже присутня, більш якісно, оскільки нею будуть займатися

спеціалісти які в цьому значно краще орієнтуються ніж персонал ДЮСШ «Крижинка».

Маркетинговий відділ систематизує комунікаційні інструменти, такі як імідж-реклама, пряма реклама, Event Marketing, Public Relations та корпоративний сайт[42].

Організація маркетингової діяльності у ДЮСШ «Крижинка» передбачає:

- 1) побудову маркетингового відділу , який би вдосконалював маркетингову діяльність ДЮСШ;
- 2)забезпечення належних умов праці для маркетологів, щоб підвищити ефективнішого функціонування;
- 3)створення єдиного та ефективного каналу взаємозв'язку підрозділу з іншими підрозділами у закладі [52].

Діяльність маркетолога у ДЮСШ «Крижинка» повинна забезпечити:

- Своєчасну та достовірну інформацію про ринок, його споживачів, їх мотивацію при виборі закладу, їх вимоги, переваги. Тобто все, що стосується зовнішніх умов функціонування закладу;
- Створення набору послуг закладу, які будуть задовольняти потреби ринку, більше ніж послуги конкурентів;
- Забезпечення необхідного впливу на клієнтів, на їх попит, та забезпечення максимально можливого контролю [51].

ДЮСШ «Крижинка» має у своєму активі малу кількість управлінського персоналу, тому для виконання маркетингових функцій потрібно створити дві посади маркетологів.

В їх обов'язки будуть входити:

- аналізувати стан ринку позашкільних закладів;
  - оцінювання конкурентів закладу;
  - досліджувати поведінку батьків та їх мотивацію при виборі тієї чи іншої послуги;
- управління та аналіз якості надання послуг та їх конкурентоспроможності на



ринку;

- створення якісного сервісу для споживачів, проведення реклами.

систематизування просування реклами

анонсування кожного дня новин

моніторинг сайтів конкурентів

пошук нових спонсорів [50].

На мою думку та на підставі отриманої інформації можна зробити наступний висновок: ДЮСШ «Крижинка» в цілому готова до формування єдиної служби маркетингу, на яку будуть покладені обов'язки по підготовці структури організації і персоналу до реалізації маркетингової стратегії та використання уже існуючих комунікаційних інструментів . Це допоможе закладу же більш налагодити свою роботу, зробити її більш продуктивною та прибутковою, заохотити ще більшу частину молодого населення до занять спорту , що можливо в майбутньому зможе підняти стан спорту в Україні.

Також пропоную змінити набір минулих комунікаційних заході ДЮСШ «Крижинка» в 2020 році.

До них входили:

1.Пряма реклама (кількість виділених коштів-0), тому цей комунікаційний захід також залишається існувати зараз.

2.Імідж реклама (кількість виділених коштів-30 тис грн.), є невід'ємним комунікаційним заходом кожен рік, оскільки від неї залежить кількість спонсорів.

Р

и

Е

У

є 5.Корпоративний сайт (кількість виділених коштів-30 тис грн), повне інформування батьків та дітей про новини у ДЮСШ «Крижинка»

Relations (кількість виділених коштів - 20 тис грн), також допомагає у залучення

нових учнів до ДЮСШ «Крижинка»

## «ДЮСШ» Крижинка

Для ринку позашкільних спортивних засобів для вдосконалення маркетингової діяльності характерні такі комунікаційні інструменти, як пряма реклама, тобто безпосередня взаємодія зі споживачами, так як основною цільовою аудиторією ДЮСШ «Крижинки» є батьки, дітям яких надаються послуги (*Таблиця 4.2*) [17]. Вони на пряму контактують з тренерами викладачами, керівництвом та між собою, тим самим створюючи «сарафанне радіо» яке в будь який час буде актуальним для просування послуг, так як ні які рекламні банери не замінять живого спілкування та передання емоцій щодо тренувань які проходять у стінах ДЮСШ «Крижинки» що стимулює споживачів до розповсюдження інформації свої друзям та знайомим, які можуть теж з впевненістю потім приходити на тренування які надає заклад [41].

Також з підвидів прямої реклами є імідж-реклама яка включає в себе розміщення логотипів компаній з якими співпрацює ДЮСШ «Крижинка», у нас це Вауер, Joma , Житня сльоза, Альфа-текс та Parimatch. Назви цих компаній розміщені на майках гравців, їх шоломах та іншій екіпіровці, бортах хокейного м

а Наступним комунікаційним інструментом для покращення маркетингової діяльності буде Public Relations в якого є одним з головних пунктів – це спонсорство [68]. У нашому випадку цей пункт неабияк відіграє важливу роль, адже у закладі присутня команда майстрів яка не має достатньо держаних коштів для існування, і тому основним джерелом доходу та існування команди є спонсори які безпосередньо покривають частину витрат. Для привернення їх уваги було пройдено багато часу, витрачено багато сил та зіграно багато матчів на результат, так як в першу чергу вони звертають увагу на результативність команди. І тільки протягом двох років у команди майстрів ДЮСШ «Крижинка» під назвою «Крижані Вовки» з'явився спонсор.

Третім комунікаційним інструментом є Event Marketing, він в нас а

застосовується через проведення як самих матчів , до яких залучаються дуже багато глядачів, що прагнуть спостерігати за улюбленими гравцями в живу, а також через проведення відкритих майстер класів на інших аренах міста, де участь можуть приймати будь-які охочі, що також сприяє стимулюванню споживання послуг які надає ДЮСШ «Крижинка»[65].

Четвертим комунікаційним інструментом є Корпоративний сайт, в нашому випадку ще й сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram. На них проводиться анонсування матчів, статистика команд, публікації привітання команд з перемогами, рубрики цікавих фактів з хокею, оскільки не тільки батьки користуються соц. мережами закладу, а й самі діти, яким ця інформація корисна, оскільки більшість з них живе саме цим видом спорту і бачать себе у майбутньому професійними гравцями у командах майстрів. Також там висвітлюється інформація щодо гравців кожної команди та анонсується їх статистика [59].

#### *Таблиця 4.2*

#### **Підсумкова таблиця комунікаційних інструментів ДЮСШ «Крижинка»**

<b>Пряма реклама</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-спілкування з батьками дітей які займаються</li> <li>-безпосередня комунікація з керівництвом закладу</li> <li>-стосунки батьків між собою</li> <li>-«сарафанне радіо» серед друзів та знайомих батьків.</li> </ul>
<b>Імідж-реклама</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-постійна реклама компаній з якими співпрацюють</li> <li>-розміщення логотипів на хокейній формі</li> <li>-розміщення логотипів на майданчиках</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-згадування їх у трансляціях кожних матчів.</li> <li>-згадування їх у постах в кожній соц. мережі</li> </ul>
<b>Public Relations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-згадування спонсорів під кожним постом в соц. мережах</li> <li>-проведення розіграшів серед прихильників з участю продукції спонсорів</li> <li>-проведення онлайн-трансляцій зі знаменитими гравцями в студіях компаній спонсорів</li> </ul>
<b>Event Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-проведення благодійних івентів для усіх бажаючих</li> <li>-проведення майстер-класів для дітей від команди майстрів</li> </ul>
<b>Корпоративний сайт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ведення сторінок у соц.мережах</li> <li>-анонсування усіх матчів</li> <li>-розміщення результативності та статистики гравців</li> <li>-проведення прямих трансляцій ігор усіх вікових категорій команд</li> <li>-створення сторінок для кожної команди будь-якого віку</li> <li>-пости привітання з досягнутими успіхами</li> </ul>

Найефективнішими маркетинговими комунікаційними інструментами виявились пряма реклама, яка безпосередньо дає змогу на пряму спілкуватися та заохочувати споживача, імідж-реклама, яка допомагає розповсюджувати про нас інформацію через співпрацю з відомими брендами, також Public Relations, який працює через усі наші соц. сторінки, Event Marketing, завдяки якому проводяться

безліч майстер класів для дітей і які вже займаються, і тих які тільки бажають познайомитися з даним видом спорту, та Корпоративний сайт, сукупність усіх соціальних мереж ДЮСШ «Крижинка»[21].

ДЮСШ «Крижинка» - одна з найкращих шкіл хокею з шайбою серед усіх регіонів України, про що свідчать неодноразові нагороди найкращої школі з хокею в Україні. До послуг які надає ДЮСШ «Крижинка» входять: систематичні тренування як на льоду так і поза його межами, безліч дружніх ігор, офіційних ігор у Чемпіонаті України з призовими місцями, проведення майстер-класів для учнів школи.

ДЮСШ «Крижинка» використовує такі засоби комунікації: пряма реклама; імідж-реклама; Public Relations; Event Marketing; особистий продаж; корпоративний сайт[70].

Для збільшення попиту на послуги ДЮСШ «Крижинка» та покращення загальної думки про заклад пропонуємо використовувати такі заходи комунікацій: наголошувати на якості проведення тренувань; проводити спеціальне навчання роз'яснювально-пропагандистської діяльності; покращити сторінки у соціальних мережах, зробити їх більш зручними у користуванні; покращити формат за зовнішній вигляд рекламних листівок; запровадити заходи стимулювання кінцевих споживачів; збільшити обсяги використання реклами на місці продажу (льодовій арені); постійно робити пости на сторінки в соціальних мережах;

в

и Наступним кроком окрім впровадження маркетингового відділу є новий етап поєднання старих комунікаційних заходів з новими для удосконалення іміджу, що повинен організувати маркетинговий відділ[40]. *(Таблиця 4.3)*.

р

*Таблиця 4.3*

**и План комунікаційних маркетингових заходів для удосконалення ДЮСШ**

с

**«Крижинка»**

т

а

н

<b>Захід/засіб/ інструмент</b>	<b>Ціль</b>	<b>ЦА</b>	<b>Термін проведення</b>	<b>Відповідальний</b>	<b>Орієнтовний бюджет</b>
<b>PR- заходи</b>	Залучення спонсорів	Існуючі та потенційні спонсори	3 місяці	Керівник маркетингового відділу	<b>15-20 тис. грн</b>
<b>Корпоративний сайт</b>	Залучення та утримання існуючих клієнтів	Існуючі та потенційні клієнти	12 місяців	Керівник маркетингового відділу	<b>30 тис. грн</b>
<b>Реклама у спеціалізованій виданнях</b>	Залучення клієнтів	Існуючі та потенційні клієнти	6 місяців	Керівник маркетингового відділу	<b>15 тис. грн</b>
<b>Мотивація персоналу</b>	Зростання лояльності тренерів-викладачів та їх продуктивності	Персонал закладу	12 місяців	Директор	<b>20 тис. грн</b>
<b>Пряма реклама</b>	Розповсюдження інформації про заклад	Потенційні клієнти	12 місяців	Вже існуючі користувачі послуг	<b>5 тис. грн</b>
<b>Імідж реклама</b>	Заохочення нових спонсорів	Потенційні спонсори	12 місяців	Керівник маркетингового відділу	<b>30 тис. грн</b>
<b>Event Marketing</b>	Заохочення нових учнів	Існуючі та потенційні учні	2 місяці	Керівник маркетингового відділу	<b>10 тис. грн</b>

В даній таблиці запропоновано виконати послідовність етапів з метою удосконалення комунікаційної управлінської діяльності закладу ДЮСШ «Крижинка». Запропонована послідовність етапів передбачає аналіз вже

існуючого у закладі комплексу маркетингових комунікацій, та доповнення їх новими комунікаційними заходами. Загалом на всі комунікаційні заходи запропонований бюджет становить 120 тис. грн. До PR-заходів будуть входити розіграші серед підписників з продукцією спонсорів, проведення онлайн-трансляцій з запрошеними гостями, такими як відомі українські гравці, які грають або вже закінчили свою кар'єру[67].

До роботи корпоративного сайту будуть входити налагодження просувань сторінок через Facebook та Instagram, проведення трансляцій усіх матчів, створення та просування сторінок для команд усіх вікових груп ДЮСШ «Крижинка»[37].

До імідж реклами будуть входити розміщення повного комплексу логотипів та закликів на екіпіровці, ключках, льодовій арені.

Пряма реклама як працювала так і буде працювати, спілкуванням серед батьків дітей та діленням вражень від занять зі своїми знайомими та друзями.

На Event Marketing буде виділено трохи менше коштів у зв'язку з епідемічною ситуацією у світі та певних обмежень у проведенні масових заходів.

З нового додається реклама у спеціалізованих виданнях, в нашому випадку саме спортивних, розміщення інформації на спортивних сайтах, такому як XSPORT та реклама набору до нових груп ДЮСШ «Крижинка».

Також додається мотивація персоналу - це проведення зібрань серед тренерів-викладачів, онлайн конференції з участю спортивних аналітиків для тренерів-викладачів.

Об'єднання різних інструментів маркетингових комунікацій дозволить отримати ефект синергії, коли одночасне застосування маркетингових інструментів дає змогу отримати більший економічний ефект, ніж у разі їх окремого використання[7]. Тому я створив медіа-план саме тих маркетингових комунікацій, які повинні бути систематичними на наступний рік (майбутнє)

**Таблиця 4.4**

**Медіа-план інтегрованих маркетингових комунікацій на 2021 рік**

Інструменти маркетингових комунікацій	Місяць року											
<b>Реклама</b>												
Виготовлення листівок запрошень для шкіл	x											
Розміщення логотипів на спортивних майданчиках									x			
В спеціалізованих друкованих виданнях (журналах)		x			x			x			x	
Підтримка сайту	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>PR</b>												
Спонсорські заходи						x						x
Пресс-конференції									x			
<b>Прямий маркетинг</b>												
Робота з клієнтами	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Персональний продаж</b>												



Презентація надаваних послуг на льодових аренах	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Events</b>												
Проведення майстер класів										x		x

В медіа-плані наведені найкраще інтегровані комунікації, які допоможуть краще налагодити роботу комунікаційних заходів. Також розписано що та в якому місяці краще застосовувати аби зацікавленість була більша. Це в майбутньому має призвести до певних результатів, таких як покращення іміджу, збільшення ЦА, та появи нових споживачів та розвитку даного виду спорту в цілому.

Таким чином, підводячи підсумки, слід зазначити, що процес комунікацій достатньо складний й багатогранний. Знання всіх видів комунікацій має важливе значення для маркетологів, менеджерів та керівників закладів для вдосконалення ефективного обміну інформацією в управлінні закладом та організації його діяльності.

#### **Висновок до розділу 4**

З проаналізованої інформації були розроблені практичні рекомендації такі як впровадження таких видів реклами як пряма реклама , імідж реклама , Public media плану в якому буде приблизний бюджет якій має бути виділені на такі практичні рекомендації .

## **ВИСНОВКИ**

1. У першому розділі дипломної роботи було визначено , основні поняття управління , маркетингу , елементи маркетингу та структури ДЮСШ. Також було розглянуто особливості управління маркетингу на ринку позашкільних закладів .

2. У другому розділі було розглянуті методи та організацію дослідження .

Для виконання кваліфікаційної роботи були застосовані такі методи дослідження:

1. SWOT – аналіз.
2. PEST – аналіз.
3. Соціологічне опитування (анкетування).
4. Метод математичної статистики.

Щодо організації дослідження , то наукова робота проходила у 3 етапи .

Перший етап носив переважно пошуково-теоретичний характер , другий складався з написання 1 та 2 розділів , третій етап був присвячений уточненню, узагальненню та систематизації матеріалів, зібраних в ході дослідження щодо особливостей маркетингової діяльності та обґрунтуванню шляхів вдосконалення маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка».

3. У третьому розділі був здійснений аналіз маркетингового середовища , також були проведені дослідження щодо управління маркетингу ДЮСШ «Крижинка» .

За дослідженнями SWOT-аналізу можна зробити висновок, що заклад має непогані дані, що допомагають тримати імідж та є чим заохотити споживача, але все ж таки є загрози які потрібно вирішувати.

За даними PEST-аналізу на різні фактори за вибором, найвпливовішими при оцінювання є, звісно, соціально-культурні фактори та технологічні, за даними дослідження вони набрали найбільшу кількість балів, що показує їх значущість для позашкільного навчального закладу у наш час.

Потім ми розглянули маркетинг-мікс ДЮСШ «Крижинка» що є основою її маркетингу . Визначили склад найважливіших 6 груп «люди», «процес», «місце», «ціна», «просування» та «підтвердження якості»

У 4 розділі був проведений аналіз стану та шляхи покращення управління маркетингу в ДЮСШ «Крижинка»

При аналізі позашкільного навчального закладу ДЮСШ «Крижинка» було виявлено наступні проблеми, на які в першу чергу варто звернути увагу та усунути їх.

Проблеми: неможливість вести власну фінансово-господарську діяльність , відсутність матеріально технічної бази, відсутність маркетингового відділу .

Щодо вирішення цих проблем, потрібно перебудувати ДЮСШ «Крижинка» на спортивний клуб, що дасть можливість вести особисту фінансову діяльність та не залежати від політико-правових факторів, що можуть знизити

популяризацію даного виду спорту в країні . Знайти спонсорів, що зможуть виділити додаткові кошти на побудову власної інфраструктури. Спонсорів можливо знайти, приймаючи участь у Всеукраїнських змаганнях, зацікавити майстерністю своїх вихованців на цих змаганнях. Наймання декількох додаткових робітників , тобто маркетологів , які будуть створювати додаткову рекламу закладу, при цьому утримання працівників буде не дуже витратним, оскільки прибуток від реклами становить більше їх заробітної плати.

Наступним кроком окрім впровадження маркетингового відділу є новий план поєднання старих комунікаційних заходів з новими для удосконалення іміджу, що повинен організувати маркетинговий відділ.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Після здійснення необхідного аналізу в дипломній роботі, було знайдено основні фактори впливу на існування маркетингової діяльності ДЮСШ «Крижинка». На основі цих проблем запропонуємо шляхи їх вирішення.

Позашкільному навчальному закладу ДЮСШ «Крижинка» в умовах ринку необхідно вирішити проблему неможливості вести власну фінансово-господарську діяльність, так як власником ДЮСШ є Департамент молоді та спорту, що безпосередньо дає можливість політико-правовим факторам дуже сильно впливати на подальший розвиток закладу. Також потрібно збільшити популяризацію хокею через глядачів, що не дає швидкому зросту потреби у наданні послуг.

Як відомо, кожного року ДЮСШ «Крижинка» веде підготовку та випуск юнаків для подальшого кар'єрного зросту у клубах України. Для більш продуктивної роботи та її полегшення необхідно створити власну матеріальну технічну базу, яка допоможе ще більше часу приділяти підготовці юнакам та надавати їм більшої кількості тренувань.

У зв'язку із цим для розвитку закладу необхідно велику увагу приділяти проблемі стимулювання попиту. Створення додаткових ресурсів, майданчиків, а також зон відпочинку що не будуть зайвими. Продажу послуг повинні передувати маркетингові дослідження, що містить характеристики: самої послуги, методів її розповсюдження та стимулювання збуту, націлені на підвищення конкурентоспроможності і якості послуг і обслуговування, забезпечення росту долі ринку.

На ринку України щодо позашкільних навчальних закладів існує певна тенденція – відсутність або неповноцінність маркетингового відділу, коли

функції маркетингової діяльності розподілені нерівномірно. Часто виконанням маркетингової діяльності займається керівництво. Така ж ситуація в досліджуваній ДЮСШ «Крижинка», де виконання маркетингових дій здійснюється під керівництвом директора, або ж для виконання маркетингових функцій залучаються інші працівники. З цього можна зробити висновок, що якщо маркетингова діяльність і здійснюється у закладі, то неякісно, оскільки цим займаються неспеціалісти. Така проблема і спостерігається у закладі ДЮСШ «Крижинка». У закладі необхідно створити маркетинговий підрозділ, оскільки без нього для проведення подальших маркетингових заходів у закладі не буде спеціалістів. Зазвичай, ефект від створення нового підрозділу, в тому числі і маркетингового буде помітний через декілька років. Відсутність маркетингового відділу значно впливає на діяльність закладу, оскільки всі знають ДЮСШ «Крижинка» як звичайну хокейну школу в Україні, проте мало кому відомо що вона співпрацює з дорослим хокейним клубом, що дає можливість юнакам які закінчують саме цю ДЮСШ зразу продовжувати свою кар'єру, не турбуючись про те, що після закінчення ти не зможеш відразу потрапити до дорослого професійного клубу.

Організація маркетингової діяльності у ДЮСШ «Крижинка» передбачає:

- 1) побудову маркетингового відділу, який би вдосконалював маркетингову діяльність ДЮСШ;
- 2) забезпечення належних умов праці для маркетингологів, щоб підвищити ефективнішого функціонування;
- 3) створення єдиного та ефективного каналу взаємозв'язку підрозділу з іншими підрозділами у закладі.

Діяльність маркетинголога у ДЮСШ «Крижинка» повинна забезпечити:

- Своєчасну та достовірну інформацію про ринок, його споживачів, їх мотивацію при виборі закладу, їх вимоги, переваги. Тобто все, що стосується зовнішніх умов функціонування закладу;

- Створення набору послуг закладу, які будуть задовольняти потреби ринку, більше ніж послуги конкурентів;

- Забезпечення необхідного впливу на клієнтів, на їх попит, та забезпечення максимально можливого контролю.

ДЮСШ «Крижинка» має у своєму активі малу кількість управлінського персоналу, тому для виконання маркетингових функцій потрібно створити дві посади маркетологів.

В їх обов'язки будуть входити:

- аналізувати стан ринку позашкільних закладів;
- оцінювання конкурентів закладу;
- досліджувати поведінку батьків та їх мотивацію при виборі тієї чи іншої послуги;
- управління та аналіз якості надання послуг та їх конкурентоспроможності на ринку;
- створення якісного сервісу для споживачів, проведення реклами.
- систематизування просування реклами
- анонсування кожного дня новин
- моніторинг сайтів конкурентів
- пошук нових спонсорів

На мою думку та на підставі отриманої інформації можна зробити наступний висновок: ДЮСШ «Крижинка» в цілому готова до формування єдиної служби маркетингу, на яку будуть покладені обов'язки по підготовці структури організації і персоналу до реалізації маркетингової стратегії та використання уже існуючих комунікаційних інструментів . Це допоможе закладу же більш налагодити свою роботу, зробити її більш продуктивною та прибутковою, заохотити ще більшу частину молодого населення до занять спорту , що можливо в майбутньому зможе підняти стан спорту в Україні.

## ДОДАТКИ



## ДОДАТОК А

## Анкета

Просимо Вас взяти участь у нашому анонімному дослідженні по покращенню роботи ДЮСШ «Крижинка» у вигляді анкети. Уважно прочитайте питання та поставте галочку навпроти варіанту, який на вашу є правильним. Дякуємо за співпрацю!

1. Чи до вподоби Вам маркетингова система комунікацій з клієнтами ДЮСШ «Крижинка»?

- так
- скоріше так ніж ні
- ні
- важко відповісти

2. Які маркетингові інструменти використовує ДЮСШ «Крижинка»?

- реклама на телебаченні
- соціальні мережі
- зовнішня реклама

3. Чи вважаєте Ви, що маркетингова робота з соціальними мережами виконана якісно?

- так
- скоріше так ніж ні
- ні
- важко відповісти

4. Як Ви вважаєте, посаду маркетолога для ДЮСШ «Крижинка» потрібно впроваджувати?

- так, оскільки маркетингова робота є, а посади цієї немає
- немає необхідності, цю функцію може виконувати будь який працівник
- немає необхідності в цій посаді

5. На Вашу думку, в сучасних економічних умовах, чи сприяє маркетингова діяльність ДЮСШ «Крижинка» як засіб надійного існування?

- так
- скоріше так ніж ні
- ні
- важко відповісти

6. Які з перерахованих негативних факторів можуть вплинути на маркетингову діяльність ДЮСШ «Крижинка»?

- економічне положення в країні
- мала кількість коштів на маркетинг
- різні погляди керівництва і людини яка займається просуванням
- низький рівень обізнаності працівників цієї сфери

7. Як Ви вважаєте, маркетингова діяльність ДЮСШ «Крижинка» відрізняється від конкурентів?

- маркетингова діяльність ДЮСШ «Крижинка» на рівень вище конкурентів
- діяльність що у ДЮСШ «Крижинки», що у конкурентів однакова
- значно слабша ніж у конкурентів

8. Які з перерахованих пунктів допоможуть підвищити ефективність роботи маркетингу у ДЮСШ «Крижинка»?

- розробка маркетингового проекту на майбутнє
- виділення бюджету на проект
- формування цілей ДЮСШ «Крижинки»
- аналіз можливостей організації
- впровадження посади маркетолога
- аналіз потреб клієнтів

9. Вкажіть Ваш рівень освіти

- повна вища (магістр)
- базова вища (бакалавр)
- незакінчена вища

10. Вкажіть Ваш вік

\_\_\_\_\_ повних років.

## ДОДАТОК Б

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ СОЦІАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ  
(АНКЕТУВАННЯ)

Питання	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Кількість відповідей у %
1	2	3	4
1. Чи до вподоби Вам маркетингова система комунікацій з клієнтами ДЮСШ «Крижинка»?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> скоріше так ніж ні <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> важко відповісти	25	100%
2. Які маркетингові інструменти використовує ДЮСШ «Крижинка»?	<input type="checkbox"/> реклама на телебаченні <input type="checkbox"/> соціальні мережі <input type="checkbox"/> зовнішня реклама	0 24 1	0% 96% 4%
3. Чи вважаєте Ви, що маркетингова робота з соціальними мережами виконана якісно?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> скоріше так ніж ні <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> важко відповісти	25	100%
4. Як Ви вважаєте, посаду маркетолога для ДЮСШ «Крижинка» потрібно впроваджувати?	<input type="checkbox"/> так, оскільки маркетингова робота є, а посади цієї немає <input type="checkbox"/> немає необхідності, цю функцію може виконувати будь який працівник <input type="checkbox"/> немає необхідності в цій посаді	25	100%
5. На Вашу думку, в сучасних економічних умовах, чи сприяє маркетингова діяльність ДЮСШ «Крижинка» як засіб надійного існування?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> скоріше так ніж ні <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> важко відповісти	20 5 0 0	80% 20% 0% 0%
6. Які з перерахованих негативних факторів можуть вплинути на маркетингову діяльність ДЮСШ «Крижинка»?	<input type="checkbox"/> економічне положення в країні <input type="checkbox"/> мала кількість коштів на маркетинг	10 10 5	40% 40% 20%

	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ різні погляди керівництва і людини яка займається просуванням</li> <li>_ низький рівень обізнаності працівників цієї сфери</li> </ul>		
7. Як Ви вважаєте, маркетингова діяльність ДЮСШ «Крижинка» відрізняється від конкурентів?	_ маркетингова діяльність ДЮСШ «Крижинка» на рівень вище конкурентів	0	0%
	_ діяльність що у ДЮСШ «Крижинки», що у конкурентів однакова	25	100%
	_ значно слабша ніж у конкурентів	0	0%
8. Які з перерахованих пунктів допоможуть підвищити ефективність роботи маркетингу у ДЮСШ «Крижинка» ?	_ розробка маркетингового проекту на майбутнє	10	40%
	_ виділення бюджету на проект	5	20%
	_ формування цілей ДЮСШ «Крижинки»	0	0%
	_ аналіз можливостей організації	0	0%
	_ впровадження посади маркетолога	5	20%
	_ аналіз потреб клієнтів	5	20%
9. Вкажіть Ваш рівень освіти	_ повна вища (магістр)	10	40%
	_ базова вища (бакалавр)	15	60%
	_ незакінчена вища	0	0%

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. Вид. 3-тє, переробл. і допов. К. : КНЕУ, 2011. 543 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 536 с.
4. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
5. Белявцев М. І., Беспята М. М.. Журнал "Маркетинг в Україні", № 1 (59), січень - лютий, 2010. - С. 24-26
- 6.
7. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2012. 127 с.
8. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апогій В. В., Дайновський Ю. А., Єкибінський С. В. та ін.]. - Львів : Львівська комерційна академія, 2011. - Вип. 13. - С. 126-131.
9. Вінніченко І.І. Маркетинг : практикум : навч. посібник для студ. вузів. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 407 с.
10. Виноградова О.В. Сучасні види маркетингу : навч. посібник. Київ : ДУТ, 2019. 262 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу
11. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу: навч. посібник. Київ: Інкос, 2011. 328 с

о

д

е

- 12..Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Вид. 7-ме. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
- 13.Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Практикум з маркетингу : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 208 с
- 14.Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2019. 146 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу [www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1703\\_14661801.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1703_14661801.pdf)
- 15 Драбаніч А.В. Маркетинг : навч. Посібник. Вінниця : ВФЕУ, 2014. – 196 с.
16. Дорошенко Г.О. Маркетинг: навч. Посіб / Харків: Тім Пабліш Груп, 2016. 411 с.
17. Захарченко П.В. та ін . Маркетингові комунікації: навч. посіб. / Київ: КНУБА, 2016. 151 с.
18. Зозулєв А.В., Кубышина Н.С. Маркетинг : учеб. пособие для студентов, преподавателей ВУЗов / под. ред. С.А. Солнцева. К. : Знання, 2011. 421 с.
- 19.Захожай В.Б., Романова Л.В., Головач Н.А. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навч. посіб. К. : Персонал, 2015. 606 с.
20. Забалдіна Ю.Б., Полтавська О.В. Маркетинг : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2016. – 96 с.
21. Ілляшенка. С.М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія . Суми : Університетська книга, 2015. 728 с.
22. Імас Є.В., Мічуда Ю.П., Ярмолюк О.В. Маркетинг у спорті: теорія та практика. Монографія. Київ 2016 Видавництво: Олімпійська література. . 42 с.
23. Ілляшенка С.М. за заг. ред. С.М. Ілляшенка Маркетинг : бакалаврський курс : навч. посібник / Суми : Університетська книга, 2014. 976 с.
- 24.Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. К. : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
25. Косар Н.С. Маркетингові дослідження. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 460 с.

26. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с.
27. Крикавський Є.В. та ін. Маркетингова інформація : підручник / Львів : Львівська політехніка, 2014. 416 с.
- 28.Ковінько О.М. Маркетингові дослідження : опорний конспект лекцій. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 62 с
29. Ковальчук С., Карпенко В., Коваль Л. Маркетинг: Навч.посіб. Львів : Новий світ-2000, 2011. 679 с.
30. Калініченко Л.Л., Кильницька Є.В., Панов А.М. Маркетинг: навч. посіб. Харків. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Панов А. М., 2017. 168 с.
31. Крикавський Є. В., Дейнега І.О., Дейнега О.В., Лорві І.Ф. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.
32. Лялюк А.М. Маркетинг: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 299 с.
33. Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Скиба О.М. Словник сучасного маркетингу. Київ: КиМУ, 2018. 213 с
34. Майовець Є.Й. Маркетинг: теорія та методологія : навч. Посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2013. 450 с.
- 35.Маслій Н.Д. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. ВНЗ. Одеса: Астропринт, 2017. 180 с.
36. Мальчик М.В. та ін. Маркетинг: навч. посіб. за заг. ред. д.е.н., проф. Мальчик М.В. Рівне : НУВГП, 2014. 444 с.
37. Окландера. М.А. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: колект. монографія / Одеса: Астропринт, 2017. 290 с.
38. Ортинська В.В., Мельникович О.М. Маркетингові дослідження : підручник. Вид. 2-ге, доп. К. : КНТЕУ, 2015. 436 с.
39. Орлова П.А. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку : наук. вид Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 210 с.
40. Примак Т.О. PR для менеджерів та маркетологів : навч. Посібник. К. :

Центр учбової літератури, 2013. 202 с.

41. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. Посібник. К. : Ельга, Ніка-Центр, 2013. 280с.

42. Попова Н.В. Основи реклами: навч. посіб. Харків: В справі, 2016. 144 с.

43. Петруня Ю. Є., Андреева Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108.

44. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

45. Полторак В.А. Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження : навчальний посібник К. : Центр навчальної літератури, 2014. 342 с.

46. Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу / [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993-2008-п#Text>  
Т-аналіз. [Електронний ресурс] – Режим доступу

48. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження : підручник. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с.

49. Савчук О.А., Софієнко А.В., Вольвач І.Ю. Маркетинг послуг : Практикум. Херсон: ХНТУ, 2015. 112 с.

50. Савін С.Ю., Гавриленко А.В., Гаврилко Т.О. Прийняття маркетингових рішень: монографія. Херсон: ФОП Грінь Д.С., 2015. 290с.

51. Скибінський С.Н та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності / Чернівці : Кондратьєв А.В., 2012. 560 с.

52. Савицька Н.Л. Маркетинг: навчальний посібник. Х. : Монограф, 2017. 204 с.

53. Серєда Н. Стаття. МОЛОДА СПОРТИВНА НАУКА УКРАЇНИ. 2011. Т.4. С. 139-144 [Електронний ресурс] – Режим доступу [repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/1617/1/Серєда\\_107.pdf](http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/1617/1/Серєда_107.pdf)

.Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: навчальний



посібник. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2015. 478 с.

55. Степанова О. М. Маркетинг у сфері фізичної культури і спорту / О. М. Степанова. – 2-е видання. – М. : Радянський спорт, 2005. – 250 с.

Світові маркетингові дослідження. NGO ESOMAR [Електронний ресурс] – Р

е  
ж SWOT-аналіз Бібліотеки імені Михайла Лермонтова [Електронний ресурс] –  
Режим доступу :

м Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2011. 318 с.

. Телетов О.С. Рекламний менеджмент: підручник. Вид. 2-ге. Суми :  
Дніверситетська книга, 2012. 367 с.

о Тімонін О.М. Маркетинг : навч. посіб. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 151

Туленков М. В., Яковенко Ю. І. Анкетування // Велика українська енциклопедія:  
[Електронний ресурс] – Режим доступу - <https://vue.gov.ua/Анкетування>

у Устенко А.О., Тараєвська Л.С. Малинка О.Я., Основи маркетингу : навчальний  
посібник. Івано-Франківськ : Факел, 2010. 388 с

у Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків :  
НУА, 2018. 320 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу -

. Штефаніч Д. А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / Тернопіль:  
Економічна думка, 2015. 241 с

. Журнал «Маркетинг і реклама» : вебсайт. [Електронний ресурс] – Режим  
доступу - <https://mr.com.ua/>.

. Журнал «Маркетинг в Україні». [Електронний ресурс] – Режим доступу -

. Журнал «Маркетинг і цифрові технології» [Електронний ресурс] – Режим  
доступу - <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/issue/view/10>.

. Інтернет-портал ProReklamu.com – Реклама, Маркетинг, PR, SEO. [Електронний  
ресурс] – Режим доступу - <https://www.proreklamu.com/>.

.Интернет-портал для управлінців Management.com.ua : веб-сайт. [Електронний ресурс] – Режим доступу - <http://www.management.com.ua/>.

.Интернет-портал про маркетинг, рекламу і ПР : веб-сайт. [Електронний ресурс] – Режим доступу - <https://sostav.ua/news>.