

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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

на тему: **«КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-  
СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Пономарьова Дениса Дмитровича

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

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

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

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

---

(підпис)

Київ – 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність та види конкурентних стратегій та їх застосування для досягнення конкурентних переваг спортивної організації ...	6
1.2 Передумови формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації .....	10
1.3 Процес формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації .....	22
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>26</b>
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....</b>	<b>28</b>
2.1. Методи дослідження .....	28
2.2. Організація дослідження .....	30
<b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «SPORT-STUDIO».....</b>	<b>31</b>
3.1. Оцінювання конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» .....	31
3.2. Оцінювання конкурентного статусу спортивного клубу «Sport-studio» .....	48
3.3. Розробка конкурентної карти ринку спортивних послуг.....	53
<b>Висновки до розділу 3 .....</b>	<b>56</b>
<b>РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «SPORT-STUDIO».....</b>	<b>58</b>
4.1. Визначення напрямів формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації .....	58
<b>Висновки до розділу 4 .....</b>	<b>68</b>
<b>ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....</b>	<b>69</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>72</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>75</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

Використання принципів стратегічного управління у процесі зміцнення конкурентних позицій фізкультурно-спортивної організації на ринку є особливо важливим напрямом забезпечення її стійкого функціонування, оскільки формуються пріоритети діяльності на відносно довгострокову перспективу. У зв'язку із пришвидшеними темпами змін у зовнішньому середовищі, до процесу розробки конкурентної стратегії необхідно підходити комплексно, з урахуванням значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, акцентувавши увагу на їхньому впливові на конкурентну позицію фізкультурно-спортивної організації.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються наростаючою конкуренцією на ринку товарів та послуг, у фізкультурно-спортивної організації особливо загострюються проблеми, пов'язані із процесом формування і зміцнення конкурентних переваг та розробкою конкурентних стратегій, успішна реалізація яких дозволить адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, максимально використовуючи його можливості та своєчасно долаючи загрози, що виникають з певною періодичністю.

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується формуванням нової моделі економічного росту, спричиненої глобалізацією бізнесу, пришвидшеними темпами розвитку конкуренції, скороченням життєвих циклів товарів, що супроводжується впливом COVID-19 на економічну ситуацію у світі, зокрема, соціально-економічними втратами, яких зазнає Україна від пандемії цієї хвороби. Саме тому фізкультурно-спортивним організаціям необхідно особливо ретельно підходити до формування своєї стратегії, що дозволить сконцентруватися на пріоритетних напрямках діяльності, ефективно та раціонально використовуючи наявні ресурси для досягнення своєї мети.

Саме тому визначення сутності та місця конкурентної стратегії у загальній системі управління фізкультурно-спортивною організацією, є особливо актуальними.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

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

**Мета дослідження** полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

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

- охарактеризувати передумови формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації;
- окреслити процес формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації;
- оцінити конкурентний потенціал та конкурентний статус фізкультурно-спортивної організації;
- розробити конкурентну стратегію фізкультурно-спортивної організації та оцінити її ефективність.

**Об'єктом дослідження** є процес формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації.

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

**Методи дослідження.** При проведенні досліджень та написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: морфологічного

аналізу, діалектичного синтезу, наукової абстракції, експертних оцінок, таксономії, метод, що поєднує адаптовану модель Портера та побудову конкурентної карти ринку методом «3-σ», система збалансованих показників Balanced ScoreCard (BSC).

**Наукова новизна роботи** полягає у тому, що на основі вивчення, опрацювання і узагальнення теоретичних засад, аналітичних даних та виявлених характерних особливостей формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації, удосконалено підхід до побудови конкурентної карти ринку.

**Практична значущість матеріалів кваліфікаційної роботи** полягає у визначенні напрямів покращення конкурентоспроможності та удосконалення конкурентної стратегії спортивного клубу «Sport-studio», які дозволять фізкультурно-спортивній організації підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити частку ринку та покращити показники фінансово-господарської діяльності.

Теоретико-методичну основу кваліфікаційної роботи сформували положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики конкурентоспроможності, конкурентних стратегій та процесів управління фізкультурно-спортивних організацій.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність та види конкурентних стратегій та їх застосування для досягнення конкурентних переваг спортивної організації

Конкурентні стратегії складаються з низки підходів і заходів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у даний момент [27].

Будь-яка стратегія ґрунтується на загальних конкурентних стратегіях, які взаємопов'язані між собою: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів, залежно від характеристик галузі у якій вона функціонує, умов конкурентного середовища та особливостей діяльності самої організації.

Проведений аналіз джерел наукової літератури свідчить, що на сьогодні існує велика кількість трактувань поняття «конкурентна стратегія», деякі з визначень представлені в Додатку А.

Аналізуючи визначення, наведені в Додатку А, відзначимо, що І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд роблять акцент у понятті «конкурентна стратегія» саме на позицію організації, Г. Хемел, С. Прахалад – на швидкість створення конкурентних переваг, сучасні

вітчизняні вчені розглядають їх як: 1) конкурентну позицію, 2) конкурентну перевагу, 3) конкурентоспроможність, 4) досягнення стратегічних цілей. Наведені вище визначення містять одразу кілька сутнісно-змістових аспектів цього поняття. Таким чином, єдиної дефініції поняття конкурентної стратегії не існує, проте, в узагальненому вигляді, її можна охарактеризувати як сукупність дій організації, направлених на досягнення конкурентних переваг, які дозволяють організації мати рентабельність вищу за середню для даної галузі чи даного ринкового сегмента і завойовувати міцні позиції на ринку. Тому важливими в даному відношенні є саме стратегії – досягнення конкурентних переваг або конкурентні стратегії.

Неоднозначність у визначенні поняття «конкурентна стратегія» є наслідком великої кількості класифікацій стратегій діяльності організацій, що пропонується до розгляду сучасними публікаціями науковців. Класифікація конкурентних стратегій багато ланцюгова. Це пояснюється тим, що конкурентна стратегія є досить складною категорією і її можна розділити на головні та локальні стратегії за різними ознаками. Тому в різних літературних джерелах можна зустріти різноманітні ознаки за якими проводиться класифікація численних конкурентних стратегій (Додаток Б).

Дані додатку Б свідчать про відсутність єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів у сучасній економічній літературі. Вітчизняні і зарубіжні вчені виділяють свої стратегії з визначеними критеріями, які позначаються на процесі формування конкурентних стратегій. Багатогранність підприємницького середовища породжує низку критеріїв, що визначають формування стратегій.

М. Портер [55] виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер та можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-якою організацією і забезпечити

конкурентні переваги: стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації та стратегія фокусування.

Відповідно до базових стратегій за М. Портером формуються різні похідні стратегії з урахуванням типу конкурентних переваг і масштабу конкуренції. Похідні стратегії сформовані на рис. 1.1.



*Рис 1.1 Загальні конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером*

Визначені стратегії є основоположними та мають універсальний характер, що дозволяє впроваджувати їх у будь-якій організації, не залежно від того, чи вона здійснює свою діяльність на внутрішньому чи зовнішньому ринку.

Отже, стратегії ринкової конкуренції, можна об'єднати у систему конкурентних стратегій організацій [11, 16]: сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію організації до змін в умовах конкуренції, забезпечення стійких конкурентних переваг та зміцнення її довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1.2).





*Рис. 1.2 Система конкурентних стратегій організації [11, 16 ]*

Конкурентна стратегія формує конкурентну перевагу, яка, в той же час, надає можливість організації конкурувати та отримувати перемогу в даній боротьбі за завоювання та збереження пріоритетних позицій на ринку. Стратегія конкуренції – є вузькою категорією, яка визначає лише основні засоби досягнення цієї конкурентної переваги [8, с. 4]. Стратегія конкуренції визначає тип поведінки організації у конкурентному середовищі і дає змогу сформулювати процедуру формування переваг над конкурентами, що дозволить забезпечити таку конкурентну позицію, яка б задовольняла інтереси власників та інших зацікавлених осіб.

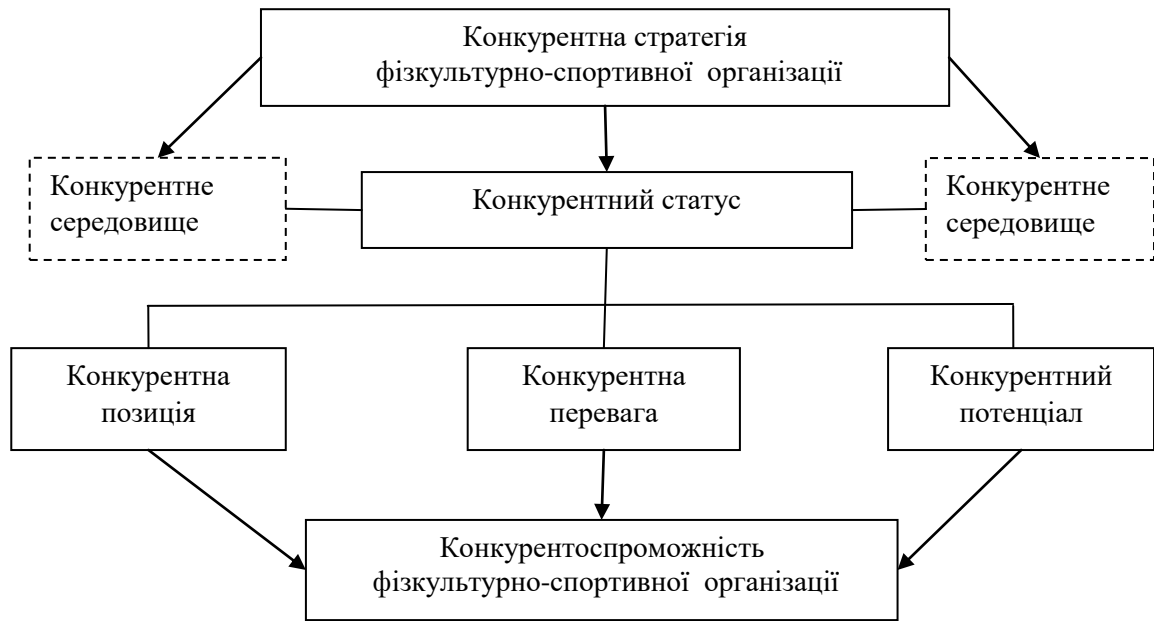
Виділяють стратегії, обумовлені позицією організації в конкурентній боротьбі: наступальна, оборонна [26, с. 169]. Наступальна стратегія характерна для організацій, які ґрунтують свою діяльність на принципах підприємництва. Проектується і реалізується принципово новий товар

(послуга) або технологія, що приносить конкурентні переваги. Оборонна стратегія спрямована на утримання конкурентних позицій організації на освоєних ринках збуту.

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Переконаємось, що універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної організації дійсно не існує. Фізкультурно-спортивній організації необхідно постійно визначити та удосконалювати свої конкурентні переваги для вибору найбільш прийнятної стратегії, або комплексу стратегій. Удосконалення конкурентних переваг є пріоритетним напрямом розвитку будь-якої сучасної фізкультурно-спортивної організації, оскільки від цього залежить ефективність її функціонування у конкурентному середовищі у довгостроковій перспективі. Удосконалення конкурентних переваг є поштовхом для фізкультурно-спортивних організацій не зупинятися на досягнутому, а навпаки прагнути до інтенсифікації зусиль щодо підвищення власної конкурентоспроможності.

## **1.2 Передумови формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації**

Формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації потребує ретельного вивчення конкурентного середовища, конкурентного статусу, конкурентних переваг та конкурентного потенціалу, що визначають конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації та є основними чинниками, що впливають на результативність розробки та реалізації конкурентної стратегії (рис. 1.3):



*Рис. 1.3 Теоретичне забезпечення формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації [42]*

**Конкурентне середовище.** Будь-яка фізкультурно-спортивна організація бере участь у конкурентній боротьбі, взаємодіючи з окремими елементами зовнішнього середовища, тобто, функціонуючи у певному конкурентному середовищі. Для успішного конкурування необхідним є наявність детальної та достовірної інформації про конкурентне середовище. Середовище, в якому діє фізкультурно-спортивна організація, це поєднання унікальних факторів, що постійно змінюються, в залежності від розвитку економіки спорту, що обумовлює необхідність визначення ролі конкурентного середовища у загальному її розвитку. Першочерговим є вивчення складу конкурентів на даному ринку, що потребує вивчення і інших складових конкурентного середовища, та, безумовно, виявлення факторів, що мають на нього вплив в певних умовах місця і часу. Проте, слід зазначити, що питання теорії і практики щодо конкурентного середовища та оцінки факторів впливу на нього ще недостатньо вивчені.

Аналіз літературних джерел з окресленої проблематики виявив відсутність єдиного підходу до визначення сутності конкурентного середовища. Зокрема, І.В. Смолін [65, с. 6] вважає, що конкурентне середовище є сферою прояву суперництва між окремими суб'єктами

ринку, в якій формуються умови їхньої діяльності та оцінюється конкурентна позиція.

У праці [73] автори розглядають конкурентне середовище як результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію.

Значний внесок у дослідження конкурентного середовища як феномена зробив білоруський вчений А. Праневич. У своїй монографії [56, с. 62–63] цей науковець трактує поняття «конкурентне середовище» двобічно. У широкому значенні це – «простір» життєдіяльності суб'єктів ринкової економіки, це всеосяжний інститут ринку, що створює передумови для економічної свободи. У вузькому значенні конкурентне середовище є системою конкурентних взаємовідносин конкретних суб'єктів ринку, поведінка яких опосередкована впливом органів антимонопольного регулювання та інших структур управління; це є формою обмеження економічної поведінки фірми інтересами та діями інших суб'єктів.

У праці [61] автори визначають конкурентне середовище як умови, в межах яких відбувається суперництво організацій з метою досягнення найкращих результатів у відповідній ринковій структурі. На їхню думку, конкурентне середовище також є сукупністю фірм-конкурентів, що виробляють товари чи надають послуги.

Існуючі погляди на поняття конкурентного середовища створюють методологічну основу для надання власного трактування, що слугуватиме базою для подальшої його структуризації. Відтак, конкурентне середовище фізкультурно-спортивної організації – це самостійне середовище, дослідження якого дозволяє оцінити шанси фізкультурно-спортивної організації в конкретному сегменті та досягнення найкращих результатів в суперництві з конкурентами, що взаємопов'язане, взаємозалежне та взаємодіє з конкретними суб'єктами ринку, що здійснюють господарську

діяльність на ньому, та інструментами регулювання їхньої поведінки. Дане визначення дозволяє виокремити основні аспекти, що мають бути враховані при подальшому дослідженні – суб'єкти та інструменти регулювання. Суб'єктами конкурентного середовища виступають конкуренти (фізкультурно-спортивні організації).

Класифікація конкурентного середовища наведена у додатку В.

На думку М. Портера, модель конкурентного середовища включає п'ять елементів, що визначають конкурентний клімат в галузі, а саме діючі конкуренти, постачальники, покупці, потенційні конкуренти та товари-замінники [54]. Ці елементи і є факторами (від лат. *factor* – той, що обумовлює) конкурентного середовища, до яких, окрім пропонованих М. Портером, додають ще політику держави стосовно регулювання конкуренції [20, с.25]. Аналіз моделі п'яти сил конкуренції М. Портера також використовують у своїх дослідженнях Клименко С., Барабась Д., Дуброва О. [71]. Така точка зору заслуговує на увагу, проте, при формуванні конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації у сучасних швидкозмінних умовах конкурентного середовища варто, окрім традиційно усталених у науковій думці з проблематики конкурентоспроможності, розглянути інші підходи. Узагальнена класифікація наведена на рис.1.4.

Таким чином, конкурентне середовище фізкультурно-спортивної організації – це самостійне середовище, дослідження якого дозволяє оцінити шанси фізкультурно-спортивної організації в конкретному сегменті та досягнення найкращих результатів в суперництві з конкурентами, що взаємопов'язане, взаємозалежне та взаємодіє з конкретними суб'єктами ринку, що здійснюють господарську діяльність на ньому, та інструментами регулювання їхньої поведінки. Важливо зрозуміти, що в сучасних умовах конкурування на ринку, важливо точно дослідити стан конкурентного середовища, врахувавши при цьому, фактори впливу на нього.

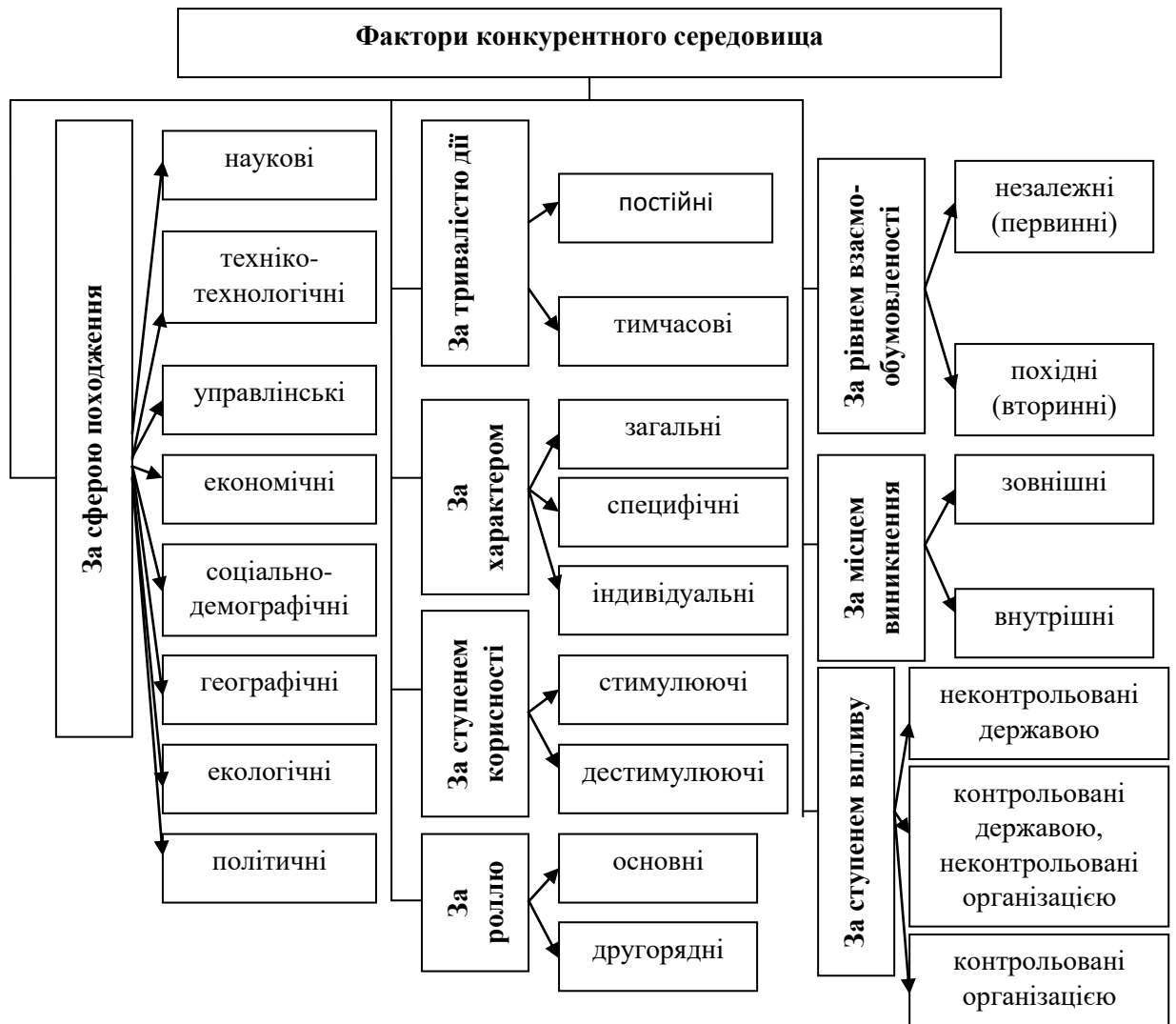


Рис.1.4. Класифікація факторів конкурентного середовища [20]

**Конкурентний статус** (лат. status – стан, становище). Одним з найважливіших напрямів конкретизації конкурентної стратегії є її прив'язка до конкурентного статусу фізкультурно-спортивної організації, і в першу чергу до ступеня її домінування на ринку.

Спроможність фізкультурно-спортивної організації зберегти життєздатність у довгостроковій перспективі, підтримувати безперервність свого розвитку й завойовувати бажану частку ринку багато в чому залежить від підвищення її конкурентного статусу, який є одним із важливих елементів при плануванні діяльності та розробці конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації.

Конкурентний статус розглядається ученими з точки зору відображення конкурентних позицій організації (як характеристика конкурентних позицій організації на ринку порівняно з іншими [5, с.94]; як показник, що відображає конкурентні позиції організації [23, с.6]; як визначене на конкретний момент часу становище організації на ринку, яке обґрунтоване комплексною порівняльною характеристикою стосовно реальних конкурентів та відбиває його конкурентоспроможність і конкурентну позицію [33]). Однак, подібний підхід до визначення поняття конкурентний статус є дещо звуженим, оскільки не дозволяє врахувати мінливості умов функціонування фізкультурно-спортивної організації та визначити її здатність швидко та гнучко пристосовуватися до тих чи інших змін.

У більш широкому розумінні конкурентний статус є відображенням не лише конкурентних позицій організації, а й ступеня володіння нею певними конкурентними перевагами [46, 61, 62], адже організація може мати не надто вигідну конкурентну позицію, але мати, за рахунок певних конкурентних переваг (інноваційний продукт, низька ціна тощо), дещо вищий конкурентний статус порівняно з аналогічними організаціями.

Зокрема, Г.Л. Азоев вважає, що конкурентний статус відображає можливість ефективно розпоряджатися власними та залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку і є результатом реалізації конкурентних переваг з усього спектру проблем управління; І.О. Бланк визначає конкурентний статус як систему оцінних характеристик господарської діяльності, що впливають на результати суперництва з іншими конкурентами на споживчому ринку [9]. При цьому автор акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність досягається завдяки наявності конкурентних переваг, які забезпечуються кращою організацією управління, більш низьким рівнем витрат, більш досконалою структурою активів.

Недоліком визначених підходів є те, що вони відображають лише конкретний результат діяльності фізкультурно-спортивної організації за певний період у відповідних умовах конкуренції, не враховуючи динаміку цих результатів та специфіку їхнього отримання під впливом значної кількості факторів та ризиків.

Конкурентний статус організації, як відображення конкурентної позиції та володіння конкурентними перевагами також розглядають, з точки зору ступеня достатності розвитку її потенціалу: як комплексну порівняльну характеристику організації стосовно конкурентів, що відображає її внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку і здатність утримувати її під впливом дестабілізаційних чинників зовнішнього середовища [71]; як результат конкурентної боротьби на ринку, що залежить від економічної спроможності, яка складається з економічного потенціалу та конкурентоспроможності потенціалу організації [35]; як конкурентний стан організації, який характеризується і визначається конкурентним потенціалом, ключовими компетенціями, правами і зобов'язаннями, повноваженнями, що витікають з її бізнес-позиції на конкурентному ринку [77].

Огляд економічної літератури із проблематики конкурентного статусу фізкультурно-спортивної організації дозволив виявити, що усі наведені визначення не суперечать, а скоріше доповнюють один одного, підкреслюючи тим самим складність і багатоаспектність цього поняття, що базується на логічному взаємозв'язку конкурентоспроможності і конкурентних переваг та конкурентного потенціалу та є основою для формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації.

Таким чином, конкурентний статус, як характеристика конкурентних позицій на ринку порівняно з іншими фізкультурно-спортивними організаціями та фактичний рівень освоєння потенційних можливостей і можливість ведення фізкультурно-спортивної організації конкурентної



боротьби на ринку, має відображати вміння не лише створювати, а й утримувати конкурентні переваги.

На конкурентний статус організації впливають такі основні чинники, як конкурентоспроможність продукції, техніко-технологічний стан виробництва, фінансово-майновий стан, організаційна структура, трудовий, інноваційний, інвестиційний, потенціали тощо [86, с. 198].

Постійне оцінювання конкурентного статусу фізкультурно-спортивної організації дозволяє визначити особливості розвитку конкурентної ситуації на ринку; виявити ступінь домінування фізкультурно-спортивної організації на ринку; визначити коло найближчих конкурентів; встановити відносну позицію досліджуваної організації серед учасників ринку; сконцентрувати стратегічні ресурси на найбільш перспективних напрямках її діяльності та розробити і впровадити обґрунтовані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

**Конкурентна перевага.** Дослідження сутності поняття «конкурентна перевага» в наукових працях потребує конкретизації та розмежування. М. Портер конкурентну перевагу трактує як «перевага фірми в якійсь області чи діяльності у випуску товарів, у порівнянні з конкуруючими фірмами» [55]. Під конкурентною перевагою у роботі [84] розуміється «глобальна ціль економічної стратегії фірми і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг». Науковець В. Г. Шинкаренко трактує поняття «конкурентна перевага» наступним чином: «перевага, висока компетентність у порівнянні зі своїми конкурентами, що заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу» [80]. Андрєєва Є. Л. визначає конкурентні переваги як «характеристики організації, які наявні при певному конкурентному статусі та ефективному використанні конкурентного потенціалу та забезпечують переваги над конкурентами»

[3]. На основі розгляду існуючих тлумачень поняття «конкурентна перевага» трактуємо його як: перевага над конкурентами та створення широких можливостей для заохочення та збереження споживачів, що буде забезпечено за умов стійкості фізкультурно-спортивної організації.

**Конкурентна позиція.** Азоєв Г.Л. під конкурентною позицією розуміє позицію, яку компанія займає у певній галузі відповідно до результатів своєї роботи. На думку авторів Пономаренко В., Тридіда О. та Кизима М. конкурентна позиція є місцем в конкурентних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів» [52, с. 104]. Можна погодитись з визначенням, що конкурентна позиція організації визначає її положення в певному ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної нею конкурентної стратегії порівняно з організаціями-конкурентами [75, с. 109]. Конкурентна позиція, як результат реалізації конкурентної стратегії організації, повинна відображати довгострокові зусилля щодо завоювання конкурентних переваг над конкурентами; бути «обличчям» конкурентної стратегії організації; визначати точки відмінності від конкурентів, а не тільки ідентифікувати свою сферу діяльності [75, с. 109]. Таким чином конкурентна позиція показує рівень конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації тобто її можливість до адаптації дій мінливого зовнішнього конкурентного середовища. Стійкість фізкультурно-спортивної організації визначається її конкурентним потенціалом.

**Конкурентний потенціал.** У сучасній економічній літературі значна увага приділяється проблематиці формування конкурентного потенціалу, структура якого розглядається науковцями, виходячи з різних аспектів дослідження. При цьому більшість існуючих підходів до визначення конкурентного потенціалу передбачають у ньому наявність функціональної, ресурсної, методичної, результативної, адаптивної, порівняльної, динамічної та комплексної характеристики (рис. 1.5).



*Рис. 1.5 Ключові характеристики конкурентного потенціалу [74, с. 77]*

На основі визначених характеристик під конкурентним потенціалом фізкультурно-спортивної організації ми пропонуємо розуміти сукупність ресурсів та можливостей фізкультурно-спортивної організації, які у взаємодії та при раціональному використанні формуватимуть такі конкурентні переваги, що забезпечуватимуть високий конкурентний статус у довгостроковому періоді з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і спроможності фізкультурно-спортивної організації адаптуватись до умов ринку.

Конкурентний потенціал фізкультурно-спортивної організації є складним та багатокомпонентним поняттям, тому виявлення,

систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до його складу є важливим аспектом у забезпеченні конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, оскільки структура конкурентного потенціалу є головним фактором, що характеризує фізкультурно-спортивну організацію та враховує специфіку її функціонування, впливає на поточну діяльність та на формування стратегії її розвитку.

І.М. Кирчата [33] розглядає конкурентний потенціал як сукупність виробничого, управлінського, трудового, маркетингового, інформаційного, фінансово-економічного та інноваційного потенціалів.

І.В. Балабанова [7] у структурі конкурентного потенціалу виокремлює: потенціал конкурентного оточення; потенціал інформаційних технологій; потенціал соціально-економічних можливостей; потенціал інноваційних можливостей; потенціал конкурентної стратегічної спрямованості; потенціал конкурентного інструментарію; потенціал конкурентного рейтингу.

Н.П. Карачина та Л.І. Перцата [30, с. 169] вважають, що складовими формування конкурентного потенціалу є виробничий, управлінський, кадровий, маркетинговий, фінансовий та інформаційно-інноваційний потенціали.

О.О. Коковіхіна [36] акцентує увагу на тому, що конкурентний потенціал необхідно аналізувати з позиції поєднання ресурсного та управлінського потенціалів.

Я.В. Лісун, А. В. Рудий [42, с. 306] розглядають конкурентний потенціал як сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових і екологічних можливостей, що забезпечують стійкі конкурентні позиції на ринку.

Н.С.Беляєва [8, с. 50] пропонує підхід до формування конкурентного потенціалу, що включає маркетинговий, інноваційний, ресурсний та творчий потенціали, на основі використання зовнішніх і внутрішніх можливостей.

О.М. Медведева й А.В. Баранова [47, с. 88] до складу конкурентного потенціалу відносять виробничий, фінансовий, організаційний, маркетинговий, науково-технічний, інноваційний, інноваційно-освітній, інформаційний, кадровий та інші потенціали.

Чумак Л.Ф. і Котляр Г.В. [78] пропонують досить деталізований склад структурних елементів конкурентного потенціалу: збутовий, виробничий, техніко-технологічний, ресурсний, фінансовий, управлінський, ціновий, товарний, науково-дослідний, інвестиційний, інноваційний, комунікаційний, кадровий і мотиваційний потенціали.

Таким чином, огляд сучасної економічної літератури, присвяченої питанням формування та реалізації конкурентного потенціалу, дозволив виявити відсутність у науковців єдиної точки зору щодо його складу, що пояснюється виокремленням лише тих компонентів, важливість яких визначається специфікою ринку і особливостями функціонування конкретної організації.

Слід зазначити, що між складовими конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації безумовно існує зв'язок, у межах якого вони взаємодіють і надають взаємного впливу один на одного та на конкурентний потенціал фізкультурно-спортивної організації загалом, з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності та створює передумови для формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації.

Доцільно зазначити, що на практиці формування конкурентних стратегій мають узгоджуватися із результатами моніторингу конкурентного середовища фізкультурно-спортивної організації, її конкурентних переваг та їх споживчої привабливості, конкурентної позиції, конкурентного статусу та конкурентного потенціалу, необхідних для оцінювання конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

### **1.3. Процес формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації**

В умовах нестабільності макроекономічної ситуації та мінливості кон'юнктури ринку кожна фізкультурно-спортивна організація намагається не допускати конкурентів до часток ринку шляхом досягнення та реалізації своїх конкурентних переваг. Для сучасних фізкультурно-спортивних організацій надзвичайно важливим є окреслення вірного стратегічного напрямку, що дозволить визначити пріоритети її діяльності на довготривалий період. Тому у процесі розробки та реалізації стратегії, необхідно враховувати численні внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації, яка, безумовно позначається на її конкурентному статусі. У зв'язку з цим, проблеми пов'язані з процесом розробки та реалізації конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації є особливо актуальними.

Успішне функціонування та розвиток фізкультурно-спортивної організації в ринковій економіці потребує особливого підходу до формування її конкурентної стратегії. Правильно обрана стратегія дозволяє ефективно реалізувати конкурентний потенціал фізкультурно-спортивної організації завдяки існуючим специфічним можливостям.

На думку М. Портера, процес формулювання стратегії конкуренції включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [54]. О. Віханський пропонує розглядати процес розробки конкурентної стратегії як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних процесів: аналізу конкурентного середовища; визначення місії і цілей;

вибору конкурентної стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання. За Івановим Ю.Б., процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [25].

Процес формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації повинен бути комплексним і економічно обґрунтованим, що дозволить успішно її реалізувати.

Формування конкурентної стратегії є трудомістким процесом. Основні етапи і найважливіші складові процесу взаємопов'язані і взаємообумовлені (рис. 1.6).

Приступаючи до формування конкурентної стратегії конкретного підрозділу фізкультурно-спортивної організації, спочатку необхідно проаналізувати її стратегічні зони господарювання. Зокрема, вивчають і прогнозують поведінку конкурентних сил в стратегічній зоні господарювання.

Крім того, визначають можливі перспективи росту і рентабельності, на основі фактичних досягнень найбільш успішних конкурентів в даній області бізнесу (не обов'язково досяжних для нашої стратегічної одиниці бізнесу).

Аналізуючи середовище стратегічної одиниці бізнесу, тобто його стратегічної зони господарювання, здійснюють вибір тих видів конкурентних стратегій, які можуть забезпечити успіх у довгостроковій перспективі.

Проаналізувавши середовище стратегічної одиниці бізнесу, його стратегічні зони господарювання, уточнюють цілі стратегічної одиниці фізкультурно-спортивної організації, враховують цілі фізкультурно-спортивної організації загалом, оцінюють сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища. При цьому йдеться про прогнозування майбутніх позицій стратегічної одиниці бізнесу.

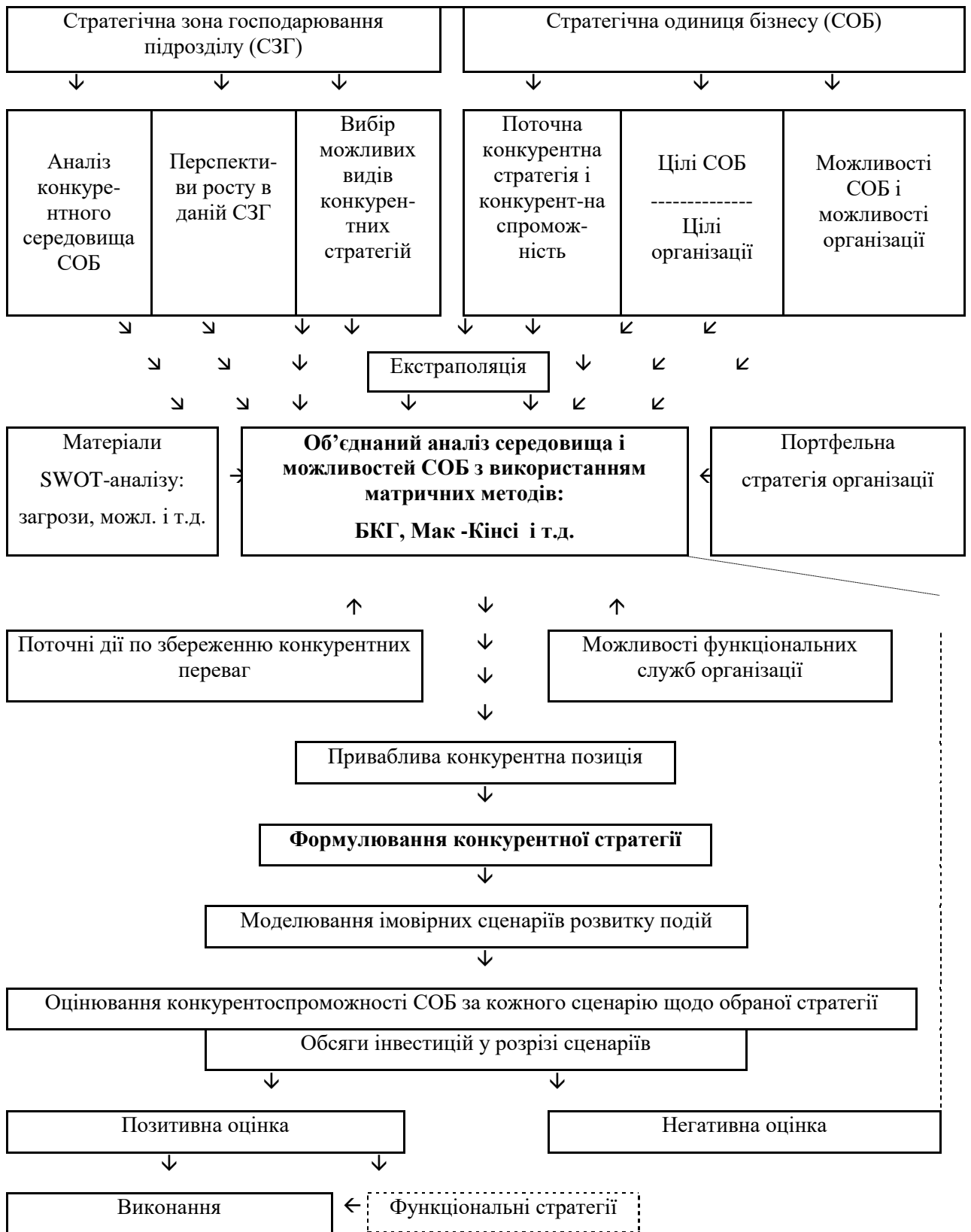


Рис. 1.5 Формування конкурентної стратегії окремої стратегічної одиниці бізнесу [7, с. 267]



Далі аналіз середовища стратегічної одиниці бізнесу і його положення об'єднується. При першому способі об'єднання, цілі стратегічної одиниці бізнесу переносяться на можливості зовнішнього середовища, з метою визначення привабливості вибраної зони господарювання з точки зору досягнення цілей стратегічної одиниці бізнесу і фізкультурно-спортивної організації загалом.

При другому способі – порівнюють обрані на перспективу види конкурентних стратегій з поточною стратегією фізкультурно-спортивної організації.

При проведенні об'єднаного аналізу ринкового середовища і конкурентної позиції, беруться до уваги результати SWOT-аналізу фізкультурно-спортивної організації, поточні заходи по збереженню конкурентних переваг, зрозуміло – сформована уже корпоративна стратегія фізкультурно-спортивної організації, а також враховуються можливості функціональних служб господарства.

Результатом об'єднаного аналізу має стати визначення привабливої конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу що надає підстави для безпосереднього формулювання відповідної конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації.

Перед прийняттям остаточного управлінського рішення необхідно оцінити сформульовану конкурентну стратегію на предмет потреби у ресурсах, зокрема, інвестиційних на її впровадження та підтримку за різних сценаріїв розвитку конкурентного середовища. Якщо воно негативне, повертаються до об'єднаного аналізу і починають повторну роботу по формуванню ділової стратегії. Якщо ж сформульована стратегія всіх і в усьому влаштовує, її затверджують, на основі неї і корпоративної стратегії формують свою стратегію і функціональні підрозділи, а конкурентна стратегія доводиться до виконавців.

Конкурентну стратегію називають діловою, але з точки зору мети стратегії - забезпечення конкурентних переваг – ці визначення ідентичні.

Проте щодо засобів досягнення мети, є певні розбіжності: ділова стратегія дещо ширша конкурентної, оскільки включає в себе не тільки те, як організувати конкуренцію, але містить інші види стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування фізкультурно-спортивної організації на ринку та її високої конкурентної позиції.

Таким чином, формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації є важливим і відповідальним процесом для сучасних фізкультурно-спортивних організацій та потребує, по-перше, урахування значної кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, по-друге має відповідати умовам конкурентного середовища та спиратися на конкурентний потенціал фізкультурно-спортивної організації, щоб формувати конкурентні переваги такого рівня, щоб забезпечити високий конкурентний статус, що дозволить підвищити ефективність діяльності фізкультурно-спортивної організації загалом.

### **Висновки до розділу 1**

Конкурентна стратегія формує конкурентну перевагу, яка, водночас, надає можливість фізкультурно-спортивній організації конкурувати та отримувати перемогу в конкурентній боротьбі за завоювання та збереження пріоритетних позицій на ринку.

Конкурентні стратегії організації поділяються на стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації та стратегії конкурентної поведінки. Удосконалення конкурентних переваг є пріоритетним напрямом розвитку будь-якої сучасної фізкультурно-спортивної організації, оскільки від цього залежить ефективність її довгострокового стійкого функціонування у конкурентному середовищі.

Передумовами формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації є дослідження конкурентного середовища, конкурентного статусу, конкурентних переваг та конкурентного потенціалу, що визначають конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації та є основними чинниками, що впливають на результативність розробки та реалізації конкурентної стратегії.

Процес формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації повинен бути комплексним і економічно обґрунтованим, що дозволить успішно її реалізувати, та передбачає необхідність врахування численних внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на її конкурентоспроможність. Аналізуючи середовище стратегічної одиниці бізнесу, тобто його стратегічної зони господарювання, здійснюють вибір тих видів конкурентних стратегій, які можуть забезпечити успіх фізкультурно-спортивної організації у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1.Методи дослідження

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

Дослідження базується на системному підході до з'ясування теоретико-методичних та практичних засад формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації. У межах зазначеного підходу використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема:

1. **морфологічного аналізу** – при уточненні понятійного апарату процесу формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації;
2. **діалектичного синтезу** – для визначення зв'язку між базовими поняттями конкурентоспроможності;
3. **наукової абстракції** – для обґрунтування специфіки діяльності фізкультурно-спортивної організації та визначення особливостей формування її конкурентної стратегії;
4. **експертних оцінок** – для ідентифікації спрямованості впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на забезпечення конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації;
5. **таксономії** – для оцінювання складових конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації.

Оцінювання конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації має на меті вчасне визначення наявності кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Саме тому, в ролі методичної бази оцінки реалізації конкурентного потенціалу пропонується використовувати метод таксономічного аналізу, який передбачає побудову інтегрального показника, що узагальнює характеристики об'єкта дослідження у конкретний

момент часу. Головною перевагою методу є простота обробки багатомірного статистичного матеріалу, вираженого у різних вимірниках, що уможливило його практичне застосування спеціалістами майже всіх вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій. Поетапно застосування методу таксономічного аналізу відображено на рис. 2.1.

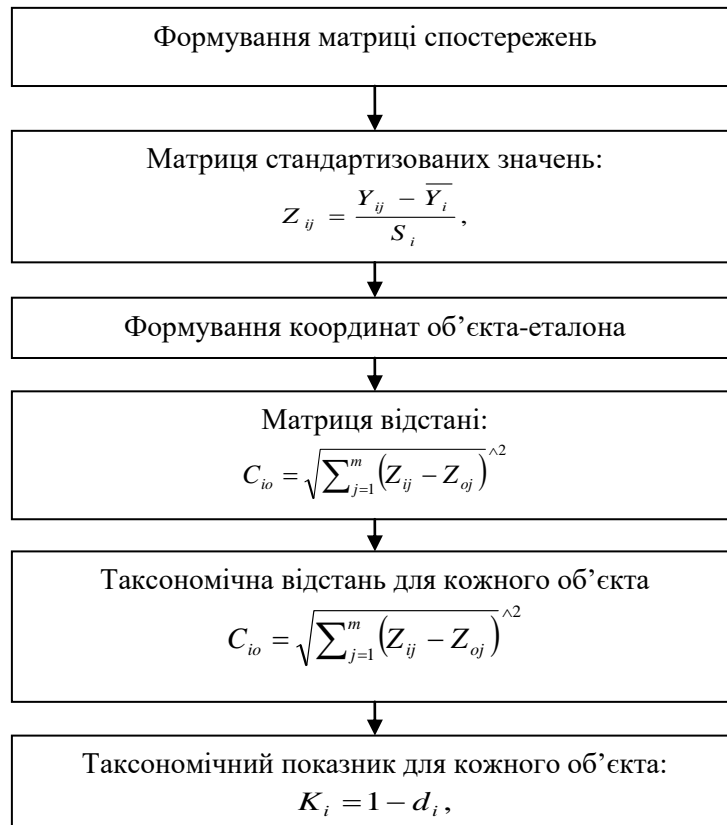


Рис. 2.1 Етапи таксономічного аналізу оцінки конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio»

**6. Метод, що поєднує адаптовану модель Портера та побудову конкурентної карти ринку методом «3-σ», яка базується на оцінці конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації з подальшою побудовою матриці конкурентної карти за шкалами «ринкова частка» та числовими параметрами шкали конкурентної карти «темпи приросту ринкової частки», використано для оцінки конкурентного статусу спортивного клубу «Sport-studio»;**

## 2.2. Організація дослідження.

Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводилося у три послідовні етапи.

**Перший етап** - підготовчий. На даному етапі ми дослідили теоретичні основи формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації, з'ясували сутність та види конкурентних стратегій та їх застосування для досягнення конкурентних переваг спортивної організації; окреслили передумови формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації; обґрунтували, що вивчення конкурентного середовища, конкурентного статусу, конкурентних переваг та конкурентного потенціалу, що визначають конкурентоспроможність фізкультурно-спортивної організації, є основними чинниками, що впливають на результативність розробки та реалізації її конкурентної стратегії; надали характеристику процесу формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації.

**На другому етапі** кваліфікаційного дослідження нами проведено аналіз конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio»: здійснено оцінювання конкурентного потенціалу «Sport-studio» та його основних конкурентів: спортивних клубів «Доміно» та «XL» за фінансовою, збутовою, маркетинговою та управлінською складовими; визначено конкурентний статус спортивного клубу «Sport-studio»; для визначення положення досліджуваного спортивного клубу на конкурентному ринку та визначення конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації побудовано конкурентну карту ринку; визначено основні напрями підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій.

**На третьому етапі** кваліфікаційного дослідження нами визначено напрями формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації та здійснено оцінювання ефективності обраної конкурентної стратегії за методологією збалансованої системи показників.

## РОЗДІЛ 3

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «SPORT-STUDIO»

#### 3.1. Оцінювання конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio»

Спортивний клуб «Sport-studio» розпочав свою діяльність у 2002 році та розташований за адресою: м. Київ, вул. Тургенєвська 45-49. «Sport-studio» позиціонує себе як острівець здорового способу життя на мапі столиці. Незважаючи на те, що майже всі спортклуби Києва надають повний спектр послуг як для тренувань, так і для релаксу, «Sport-studio» вирізняється з-поміж конкурентів незмінною протягом багатьох років командою висококваліфікованих і професійних тренерів, колосальним власним досвідом роботи, місцезрештуванням у центрі міста зі зручною транспортною розв'язкою, клієнтоорієнтованим підходом. «Sport-studio» пропонує різноманітні можливості для активного та, головне, корисного для здоров'я проведення часу: фітнес зали, просторі тренажерні зали, силові і танцювальні програми, йога, дитячі заняття, пілатес та інше. «Sport-studio» пропонує унікальну можливість провести тренування з максимальним результатом і користю для здоров'я. На основі потреб та побажань клієнта розроблюється індивідуальна фітнес програма, яка спрямована на проблемні зони тіла. У кожному залі застосовані спеціальні покриття для підлоги, які зводять до мінімуму ефект від ударів під час проведення тренувань, великий вибір силових тренажерів для будь яких типів тренувань і видів фізичних навантажень. У спортивному клубі «Sport-studio» для всіх відвідувачів представлені групові програми: аеробіка, танці, хореографія, силові тренування, йога.

Передумовами оцінювання конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio» є дослідження його конкурентного середовища. Конкурентне середовище фізкультурно-спортивної організації –

це самостійне середовище, дослідження якого дозволяє оцінити шанси фізкультурно-спортивної організації в конкретному сегменті та досягнення найкращих результатів в суперництві з конкурентами, що взаємопов'язане, взаємозалежне з суб'єктами ринку, що здійснюють господарську діяльність на ньому, та інструментами регулювання їхньої поведінки.

При визначенні основних конкурентів спортивного клубу «Sport-studio» ми керувалися такими критеріями: місцезрештування (один район м. Києва), площі приміщень, обсяги діяльності, спектр послуг, що надаються фізкультурно-спортивними організаціями, що дозволило окреслити коло найближчих конкурентів «Sport-studio», а саме: спортивні клуби «Доміно» та «XL» та оцінити їхній конкурентний потенціал.

Оцінювання конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації має на меті вчасне визначення наявності кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Методом таксономічного аналізу, послідовність застосування якого описана у 2 розділі кваліфікаційної роботи, розраховано матрицю відстаней для показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio», яка представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Матриця відстаней для показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio»**

Роки	Умовні позначення показників*				
	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$	$\rho_i$
2019 рік	0,15	6,76	-1,23	1,22	6,9
2020 рік	0,01	96,29	-0,12	2,41	98,59
2021 рік	0,25	3,5	-0,14	1,21	4,82

\*  $\Phi_1$ - коефіцієнт автономії;  $\Phi_2$ -коефіцієнт фінансової залежності;  $\Phi_3$ - рентабельність власного капіталу;  $\Phi_4$ - фондвіддача.

Стандартизована система показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» представлена в табл. 3.2.



Таблиця 3.2

**Стандартизована система показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio»**

Роки	Умовні позначення показників			
	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$
2019 рік	0,0217	0,9797	-0,1783	0,1768
2020 рік	0,0001	0,9767	-0,0012	0,0244
2021 рік	0,0519	0,7261	-0,0290	0,2510

Отже, для спортивного клубу «Sport-studio» вектор-еталон фінансової складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,0519; 0,7261; -0,0012; 0,2510)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «Sport-studio» дорівнюють:  $C_{o2019} = 0,10294$ ;  $C_{o2020} = 0,1168$ ;  $C_{o2021} = 0,00091$

Матриця відстаней для показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно» представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Матриця відстаней для показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно»**

Роки	Умовні позначення показників				
	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$	$\rho_i$
2019 рік	0,4	2,53	-0,42	2,1	4,61
2020 рік	0,27	3,76	-0,39	2,57	6,21
2021 рік	0,21	4,82	-0,22	2,66	7,47

Отримана відстань служить початковим елементом для розрахунку показника конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації:

Таксономічний показник ( $K_i$ ) легко інтерпретується: його значення, близькі до 1, відповідають більшим значенням показників, що позитивно впливають на рівень конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації, а значення, близькі до 0, – більшим значенням показників, що негативно впливають.

Для оцінювання конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації, використана система показників, сформована за такими напрямками: фінансова, збутова, маркетингова та управлінська.

Визначення інтегрального показника рівня конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації ( $I_{заг}$ ) та порівняльна динаміка узагальнюючих показників діяльності конкурентів:

$$I_k = \sqrt[4]{I_{фін} * I_{зб} * I_{мар} * I_{упр}} \quad (3.3)$$

де,  $I_{фін}$  - фінансова складова;  $I_{зб}$ - збутова складова;  $I_{мар}$ - маркетингова складова;  $I_{упр}$ - управлінська складова.

Стандартизована система показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Стандартизована система показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно»**

Роки	Умовні позначення показників			
	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$
2019 рік	0,0868	0,5488	-0,0911	0,4555
2020 рік	0,0435	0,6055	-0,0628	0,4138
2021 рік	0,0281	0,6452	-0,0295	0,3561

Для спортивного клубу «Доміно» вектор-еталон фінансової складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,0868; 0,5488; -0,0295; 0,4555)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «Доміно» дорівнюють:

$$C_{o2019} = 0,10145; C_{o2020} = 81,5102; C_{o2021} = 83,1853$$

Матриця відстаней для показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL» представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Матриця відстаней для показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL»**

Роки	Умовні позначення показників				
	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$	$\rho_i$
2019 рік	0,76	1,32	0,27	1,95	4,3
2020 рік	0,75	1,35	0,25	2,8	5,15
2021 рік	0,53	1,92	0,34	3,37	6,16

Стандартизована система показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL» наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Стандартизована система показників фінансової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL»**

Роки	Умовні позначення показників			
	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$
2019 рік	0,1767	0,3070	0,0628	0,4535
2020 рік	0,1456	0,2621	0,0485	0,5437
2021 рік	0,0860	0,3117	0,0552	0,5471

Для спортивного клубу «XL» вектор-еталон фінансової складової конкурентного потенціалу має координати:  $P=(0,1767; 0,2621; 0,0628; 0,5471)$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «XL» дорівнюють:  $C_{o2019} = 0,002372$ ;  $C_{o2020} = 0,002379$ ;  $C_{o2021} = 0,002374$ .

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки фінансової складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій узагальнено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Значення інтегрального таксономічного показника фінансової складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій**

Фізкультурно-спортивні організації	Рік		
	2019	2020	2021
Спортивний клуб «Sport-studio»	0,8971	0,8832	0,9991
Спортивний клуб «Доміно»	0,9855	0,0510	0,0185
Спортивний клуб «XL»	0,99763	0,99762	0,99763

Результати дослідження інтегрального таксономічного показника оцінки фінансової складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій за 2019-2021 роки свідчать, що досліджувані спортивні клуби мають не стійкий фінансовий стан. Крім того, варто зауважити на необхідності спрямувати фінансову діяльність спортивних клубів на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, адже фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожної фізкультурно-спортивної організації.

Матриця відстаней для показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» представлена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Матриця відстаней для показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio»**

Роки	Умовні позначення показників*			
	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,50	0,36	4,83	5,69
2020 рік	0,61	0,34	6,14	7,09
2021 рік	0,57	0,33	5,57	6,47

\*  $Z_1$  - рівень витрат на збут від загального обсягу витрат від звичайної діяльності;  $Z_2$  - рентабельність продажів;  $Z_3$  - прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом.

Стандартизована система показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» представлена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Стандартизована система показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$
2019 рік	0,0894	0,0644	0,8640
2020 рік	0,0860	0,0480	0,8660
2021 рік	0,0881	0,0510	0,8609

Отже, для спортивного клубу «Sport-studio» вектор-еталон збутової складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,0860; 0,0644; 08660)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «Sport-studio» дорівнюють:  $C_{o2019} = 0,0022$ ;  $C_{o2020} = 0,0026$ ;  $C_{o2021} = 0,0027$ .

Матриця відстаней для показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно» узагальнена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Матриця відстаней для показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно»**

Роки	Умовні позначення показників			
	$z_1$	$z_2$	$z_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,47	0,30	3,98	4,75
2020 рік	0,58	0,34	4,73	5,65
2021 рік	0,59	0,33	5,01	5,93

Стандартизована система показників збутової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно» представлена у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Стандартизована система показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$z_1$	$z_2$	$z_3$
2019 рік	0,0989	0,0632	0,8379
2020 рік	0,1027	0,0602	0,8372
2021 рік	0,0995	0,0556	0,8449

Для спортивного клубу «Доміно» вектор-еталон збутової складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,0989; 0,9632; 0,84495)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «Доміно» дорівнюють:  $C_{o2019}=0,00491$ ;  $C_{o2020}=0,00490$ ;  $C_{o2021}=0,00484$ .

Матриця відстаней для показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL» представлена в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Матриця відстаней для показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL»**

Рік	Умовні позначення показників			
	$z_1$	$z_2$	$z_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,49	0,42	4,71	5,62
2020 рік	0,53	0,36	5,52	6,41
2021 рік	0,52	0,42	4,98	5,92

Стандартизована система показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL» наведена в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Стандартизована система показників збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$z_1$	$z_2$	$z_3$
2019 рік	0,0872	0,0747	0,8381
2020 рік	0,0827	0,0562	0,8612
2021 рік	0,0878	0,0709	0,8412

Для спортивного клубу «XL» вектор-еталон збутової складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,0872; 0,0747; 0,8612)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «XL» дорівнюють:

$$C_{o2019} = 0,005351; C_{o2020} = 0,005315; C_{o2021} = 0,005336.$$

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки збутової складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій узагальнено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Значення інтегрального таксономічного показника оцінки збутової складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій**

Фізкультурно-спортивні організації	Рік		
	2019	2020	2021
Спортивний клуб «Sport-studio»	0,0998	0,0997	0,0994
Спортивний клуб «Доміно»	0,0888	0,0871	0,0984
Спортивний клуб «XL»	0,0779	0,0973	0,0974

Розраховані значення інтегрального таксономічного показника оцінки збутової складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій свідчать про те, що кожен спортивний клуб діє в умовах конкретного, тільки йому властивого маркетингового середовища, яке слід розуміти як сукупність факторів, що впливають на можливості оптимізації збуту.

Матриця відстаней для показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» представлена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

**Матриця відстаней для показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio»**

Рік	Умовні позначення показників*			
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,26	0,18	0,24	0,68
2020 рік	0,31	0,17	0,33	0,81
2021 рік	0,29	0,19	0,54	0,82

\*  $Y_1$ - рівень адміністративних витрат від загального обсягу витрат від звичайної діяльності;  $Y_2$ -рентабельність витрат на управління;  $Y_3$ - прибуток від реалізації в розрахунку на 1 управління.

Стандартизована система показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» представлена в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

**Стандартизована система показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$
2019 рік	0,3824	0,2647	0,3529
2020 рік	0,3827	0,2099	0,4074
2021 рік	0,3537	0,2317	0,6585

Отже, для спортивного клубу «Sport-studio» вектор-еталон управлінської складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,3537; 0,2099; 0,6585)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «Sport-studio» дорівнюють:

$$C_{o2019} = 0,1465; C_{o2020} = 0,0631; C_{o2021} = 0,0005$$

Матриця відстаней для показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно» представлено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Матриця відстаней для показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно»**

Роки	Умовні позначення показників			
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,24	0,15	0,13	0,52
2020 рік	0,3	0,17	0,41	0,88
2021 рік	0,27	0,21	0,36	0,84

Стандартизована система показників управлінської збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно» представлена в табл. 3.18.



Таблиця 3.18

**Стандартизована система показників управлінської збутової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$
2019 рік	0,4615	0,2885	0,2500
2020 рік	0,3409	0,1932	0,4659
2021 рік	0,3214	0,2500	0,4286

Для спортивного клубу «Доміно» вектор-еталон управлінської складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,3214; 0,1932; 0,4659)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «Доміно» дорівнюють:

$$C_{o2019} = 0,0086; C_{o2020} = 0,0099; C_{o2021} = 0,0004$$

Матриця відстаней для показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL» представлена в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

**Матриця відстаней для показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL»**

Роки	Умовні позначення показників			
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,15	0,23	0,19	0,57
2020 рік	0,27	0,28	0,32	0,87
2021 рік	0,29	0,21	0,27	0,77

Стандартизована система показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL» представлена в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

**Стандартизована система показників управлінської складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$
2019 рік	0,2632	0,4035	0,3333
2020 рік	0,3103	0,3218	0,3678
2021 рік	0,3766	0,2779	0,3506

Для спортивного клубу «XL» вектор-еталон управлінської складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,2632; 0,2779; 0,3678)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «XL» дорівнюють:  $C_{02019} = 0,0710$ ;  $C_{02020} = 0,0083$ ;  $C_{02021} = 0,0093$

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки управлінської складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій узагальнено в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

**Значення інтегрального таксономічного показника оцінки управлінської складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій**

Фізкультурно-спортивні організації	Рік		
	2019	2020	2021
Спортивний клуб «Sport-studio»	0,8535	0,9369	0,99995
Спортивний клуб «Доміно»	0,9914	0,9901	0,9996
Спортивний клуб «XL»	0,9290	0,9917	0,9907

Доволі високі значення інтегрального таксономічного показника оцінки управлінської складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій обумовлюють спроможність всіх досліджуваних спортивних клубів до підвищення рівня конкурентного потенціалу в частині його управлінської складової.

Матриця відстаней для показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» представлена в табл. 3.22.

Таблиця 3.22

**Матриця відстаней для показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio»**

Роки	Умовні позначення показників*			
	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,122	0,085	0,113	0,320
2020 рік	0,146	0,080	0,155	0,381
2021 рік	0,136	0,089	0,254	0,479

\*  $M_1$ - рівень маркетингових витрат від загального обсягу витрат від звичайної діяльності;  $M_2$ -рентабельність витрат на маркетинг;  $M_3$ - прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається маркетингом.

Стандартизована система показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» представлена в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

**Стандартизована система показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$M_1$	$M_2$	$M_3$
2019 рік	0,382	0,264	0,353
2020 рік	0,382	0,210	0,407
2021 рік	0,285	0,186	0,530

Отже, для спортивного клубу «Sport-studio» вектор-еталон маркетингової складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,285;0,186;0,530)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «Sport-studio» дорівнюють:  $C_{o2019} = 0,0064$ ;  $C_{o2020} = 0,0063$ ;  $C_{o2021} = 0,0054$

Матриця відстаней для показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно» представлена в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

**Матриця відстаней для показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно»**

Роки	Умовні позначення показників			
	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,113	0,071	0,061	0,244
2020 рік	0,141	0,080	0,193	0,414
2021 рік	0,127	0,099	0,169	0,395

Стандартизована система показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно» представлена в табл. 3.25.

Таблиця 3.25

**Стандартизована система показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «Доміно»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$M_1$	$M_2$	$M_3$
2019 рік	0,462	0,289	0,250
2020 рік	0,341	0,193	0,465
2021 рік	0,321	0,250	0,428

Для спортивного клубу «Доміно» вектор-еталон маркетингової складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,321; 0,193; 0,465)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «Доміно» дорівнюють:

$$C_{o2019} = 0,0048; C_{o2020} = 0,0037; C_{o2021} = 0,0039$$

Матриця відстаней для показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL» представлена в табл. 3.26.

Таблиця 3.26

**Матриця відстаней для показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL»**

Роки	Умовні позначення показників			
	$M_1$	$M_2$	$M_3$	$\rho_i$
2019 рік	0,071	0,108	0,089	0,268
2020 рік	0,127	0,132	0,150	0,409
2021 рік	0,136	0,099	0,127	0,362

Стандартизована система показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL» представлена в табл. 3.27.

Таблиця 3.27

**Стандартизована система показників маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивного клубу «XL»**

Рік	Умовні позначення показників		
	$M_1$	$M_2$	$M_3$
2019 рік	0,2631	0,4034	0,3332
2020 рік	0,3103	0,3218	0,3677
2021 рік	0,3765	0,2727	0,3506

Для спортивного клубу «XL» вектор-еталон маркетингової складової конкурентного потенціалу має такі координати:

$$P=(0,2631; 0,2727; 0,3677)$$

Розраховані значення  $C_0$  в 2019-2021 рр. для спортивного клубу «XL» дорівнюють:  $C_{02019} = 0,00925$ ;  $C_{02020} = 0,00928$ ;  $C_{02021} = 0,00927$

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки маркетингової складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій узагальнено в табл. 3.28.

Таблиця 3.28

**Значення інтегрального таксономічного показника оцінки  
маркетингової складової конкурентного потенціалу спортивних клубів**

Фізкультурно-спортивні організації	Рік		
	2019	2020	2021
Спортивний клуб «Sport-studio»	0,989	0,889	0,794
Спортивний клуб «Доміно»	0,852	0,827	0,609
Спортивний клуб «XL»	0,975	0,872	0,973

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки маркетингової складової конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій становило для «Sport-studio» у 2019 році 0,989; у 2020 році 0,889 і у 2021 році 0,794. Для спортивного клубу «Доміно» 0,852 у 2019 році, 0,827 у 2020 році та 0,609 у 2021 році. Для спортивного клубу «XL» у 2019 році 0,975; у 2020 році 0,872 та у 2021 році 0,973.

До основних внутрішніх факторів, що перешкоджають використанню маркетингового потенціалу можна віднести: дефіцит фінансових коштів; відсутність системи комунікацій; недооцінювання значущості та сутності маркетингу; низький рівень компетенції працівників відділу маркетингу, не володіння сучасними маркетинговими інструментами; незрозуміле місце відділу маркетингу у структурі фізкультурно-спортивних організацій, нечіткий характер функцій відділу маркетингу.

Значення інтегрального таксономічного показника конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій узагальнено в табл. 3.29.

Таблиця 3.29

**Значення інтегрального таксономічного показника конкурентного  
потенціалу фізкультурно-спортивних організацій**

Фізкультурно-спортивні організації	Рік		
	2019	2020	2021
Спортивний клуб «Sport-studio»	0,523	0,519	0,528
Спортивний клуб «Доміно»	0,521	0,131	0,102
Спортивний клуб «XL»	0,514	0,538	0,522

Проведені розрахунки дозволяють визначити рівень використання фізкультурно-спортивними організаціями свого конкурентного потенціалу в динаміці. Так, спортивний клуб «Sport-studio» протягом 2019-2021 років використовував свій конкурентний потенціал на: 52,3% у 2019 році; на 51,9% у 2020 році та на 52,8% у 2021 році.

Подібна тенденція до використання конкурентного потенціалу спостерігається і у фізкультурно-спортивних організацій-конкурентів, в середньому 50%, виняток становить спортивний клуб «Доміно», який у 2020-2021 роках використовував свій конкурентний потенціал лише на 10-13%.

Подібна тенденція свідчить про необхідність удосконалення процесу управління фізкультурно-спортивними організаціями на засадах маркетингу, зокрема, необхідно створити і використовувати комплексну систему управління маркетинговим потенціалом, яка складається з: системи управління ресурсним забезпеченням маркетингового потенціалу, системи управління маркетинговими зусиллями фізкультурно-спортивних організацій, системи управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу, що сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності зазначених фізкультурно-спортивних організацій та зміцнення їх позицій на ринку.

Використання методу таксономії з метою оцінювання використання конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивних організацій дає можливість спростити процедуру оцінювання без залучення додаткових програмних продуктів. Результатом проведення оцінки є узагальнення різних результативних характеристик діяльності фізкультурно-спортивних організацій у вигляді єдиного коефіцієнта таксономії. Водночас, подальших досліджень потребує адаптація розробленої методики до необхідності виділення фізкультурно-спортивних організацій-лідерів, стратегію яких доцільно використовувати менш ефективно функціонуючим суб'єктам господарювання.

### 3.2. Оцінка конкурентного статусу спортивного клубу «Sport-studio»

Потреба у проведенні оцінки конкурентного статусу спортивного клубу обумовлена необхідністю визначення його переваг та недоліків у порівнянні із конкурентами, що дозволить сформувати та впровадити адекватні управлінські дії, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, життєздатності та конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, а також розробити дієву конкурентну стратегію.

Теоретичні дослідження існуючих підходів та методів оцінки конкурентного статусу дозволили зробити висновок про відсутність єдиного підходу щодо його застосування у спорті. Представлений в науковій літературі спектр методик є достатньою базою, певні підходи та методи якої, за необхідності, уточнюються та доповнюються відповідно до тих чи інших особливостей функціонування фізкультурно-спортивної організації.

Саме тому, на наш погляд, для оцінки конкурентного статусу спортивного клубу «Sport-studio» доцільно використати метод, що поєднує адаптовану модель Портера та побудову конкурентної карти ринку методом «3- $\sigma$ », яка базується на оцінці конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації з подальшою побудовою матриці конкурентної карти за шкалами «ринкова частка» та числовими параметрами шкали конкурентної карти «темпи приросту ринкової частки».

Взявши за основу методику запропоновану Буднік М. М. [13, с.75-78] проведено оцінку конкурентного статусу спортивного клубу «Sport-studio».

Основою забезпечення високого конкурентного статусу є формування конкурентних переваг. Вивчення безпосереднього оточення фізкультурно-спортивної організації направлено на аналіз складових зовнішнього середовища, з якими досліджуваний спортивний клуб знаходиться в тісній взаємодії. При вивченні середовища прямого впливу використовують модель «галузевої структури». Методологічна база для аналізу галузевої структури



вперше була запропонована М. Портером. Таким чином, було складено модель конкурентних переваг, до якої входять шість факторів, а саме:

1. Частка ринку: завоювання більшої частки ринку, зміна асортименту послуг, можливість втрати позицій на ринку, зміна балансу між попитом і пропозицією, посилення інтенсивності конкуренції, перерозподіл цільових ринків.

2. Зміна прибутку фізкультурно-спортивної організації, зміна асортименту послуг, зміна цінової політики, дисбаланс між попитом і пропозицією.

3. Зв'язки з контрагентами: зниження (підвищення) цін на товари, зміна умов доставки товарів, зміна швидкості доставки, ріст конкуренції на ринку, швидка зміна цін на товари, розширення асортименту послуг.

4. Технологія обслуговування: постійне підвищення якості обслуговування, зміна асортименту послуг, надання нових послуг, варіювання ціни на послуги спортивного клубу, збільшення аудиторії споживачів, орієнтація на клієнта.

5. Кадрова політика: збільшення вимог до працівників, постійне підвищення кваліфікації, покращення організаційної культури, надання пільг, заохочування співробітників, планування продажів.

6. Маркетингова діяльність: просування послуг спортивного клубу, збільшення витрат на рекламу, проведення акцій та надання знижок, підтримка зворотного зв'язку зі споживачами, збір необхідної інформації про ринок, зміна іміджу (репутації) фізкультурно-спортивної організації.

Далі ранжуємо, перераховані вище чинники конкурентних переваг, за допомогою методу рангової кореляції, на основі результатів опитування експертів за попередньо сформованою анкетой (Додаток Г).

Зведена матриця рангів моделі конкурентних переваг, що формують конкурентний статус фізкультурно-спортивної організації представлена в табл. 3.30.

Таблиця 3.30

**Зведена матриця рангів моделі конкурентних переваг, що формують конкурентний статус спортивного клубу  
«Sport-studio»**

<i>Конкурентні переваги</i>	<i>Експерти</i>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Частка ринку:</i>										
завоювання більшої частки ринку	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
зміна асортименту послуг	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
можливість втрати позицій на ринку	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
зміна балансу між попитом і пропозицією	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
посилення інтенсивності конкуренції	1	2	1	3	2	2	2	3	2	1
перерозподіл цільових ринків	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3
<i>Послуги</i>										
зміна прибутку спортивного клубу	3	2	2	4	1	4	3	4	4	3
зміна асортименту послуг	2	4	1	5	4	1	3	2	5	1
зміна цінової політики спортивного клубу	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
дисбаланс між попитом і пропозицією	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
<i>Зв'язки з контрагентами:</i>										
зниження (підвищення) цін на товари	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
зміна умов доставки товарів	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
зміна швидкості доставки	4	2	4	2	4	3	2	4	4	3
ріст конкуренції на ринку	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3
швидка зміна цін на послуги	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3
розширення асортименту послуг	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5

Продовження таблиці 3.30

Конкурентні переваги	Експерти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Технологія обслуговування:										
постійне підвищення якості обслуговування	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
зміна асортименту послуг	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
надання нових послуг	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2
варіювання ціни на послуги спортивного клубу	4	3	3	2	1	3	2	2	3	3
збільшення аудиторії споживачів	3	3	2	3	3	4	2	1	2	1
Кадрова політика:										
збільшення вимог до працівників	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
постійне підвищення кваліфікації	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
покращення організаційної культури	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
надання пільг	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
заохочування працівників	1	2	1	3	2	2	2	3	2	1
планування продажів	3	4	4	3	4	4	5	3	4	5
Маркетингова діяльність:										
просування спортивного клубу на ринок	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5
збільшення витрат на рекламу	2	3	4	4	4	2	4	2	1	1
проведення акцій та надання знижок	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
підтримка зворотного зв'язку зі споживачами	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5
збір необхідної інформації про ринок	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4
імідж спортивного клубу	3	4	5	4	3	4	5	4	4	2

При ранжуванні використовується принцип: ранг 1 присвоюється тому чиннику, що, на думку експерта, має найбільший вплив на досліджуваний чинник. Ступінь зв'язку визначається коефіцієнтом конкордації, який відображає узгодженість експертів при ранжуванні  $n$  об'єктів по ступеню володіння деякою властивістю  $X$ .

Проте, на наш погляд, доцільно присвоювати ранги на основі визначеної ваги впливу показника, що підвищить вірогідність отриманих результатів.

Аналогічно проранжувати значення сумарних рангів чинників, що одержав перший рейтинг у кожній групі і зробити висновок про вплив на діяльність фізкультурно-спортивної організації на ринку факторів конкурентних переваг відповідно до адаптованої моделі Майкла Портера.

Оскільки у матриці є пов'язані ранги (однаковий ранговий номер) в оцінках 1-го експерта, зробимо їх переформування. Переформування рангів проводиться без зміни думки експерта, тобто між ранговими номерами повинні зберегтися відповідні співвідношення (більше, менше або дорівнює). Також не рекомендується ставити ранг вище 1 і нижче значення рівного кількості параметрів (в даному випадку  $n = 34$ ). Переформування рангів проводиться в Додатку Д. На підставі переформування рангів будується зведена матриця рангів (табл. 3.31).

Таблиця 3.31

**Матриця перетворених рангів конкурентних переваг, що формують конкурентний статус спортивного клубу «Sport-studio»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\Sigma$	Вага $\lambda$
1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3	0,0071
2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0,0048
3	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	3	0,0071
4	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	5	0,0119
5	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	31	0,0736
6	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	20	0,0475
7	2	3	4	3	3	2	3	0	3	2	25	0,0594
8	2	3	3	1	4	1	2	1	1	2	20	0,0475
9	3	1	4	0	1	4	2	3	0	4	22	0,0523
10	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	4	0,0095
11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0,0048

## Продовження таблиці 3.31

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\Sigma$	Вага $\lambda$
12	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	5	0,0119
13	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	15	0,0356
14	1	3	1	3	1	2	3	1	1	2	18	0,0428
15	1	1	3	2	2	1	2	1	3	2	18	0,0428
16	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2	17	0,0404
17	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	4	0,0095
18	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	7	0,0166
19	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	6	0,0143
20	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	23	0,0546
21	1	2	2	3	4	2	3	3	2	2	24	0,057
22	2	2	3	2	2	1	3	4	3	4	26	0,0618
23	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3	0,0071
24	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0,0048
25	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	3	0,0071
26	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	5	0,0119
27	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	31	0,0736
28	2	1	1	2	1	1	0	2	1	0	11	0,0261
29	2	2	1	0	0	0	2	1	2	0	10	0,0238
30	3	2	1	1	1	3	1	3	4	4	23	0,0546
31	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,0024
32	2	1	2	1	0	2	1	2	1	0	12	0,0285
33	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1	8	0,019
34	2	1	0	1	2	1	0	1	1	3	12	0,0285
Всього											421	1

Для того щоб детальніше оцінити причини й умови виникнення конкурентних переваг, необхідно по групі позитивних факторів зростання ринкових часток провести порівняльний аналіз комплексу маркетингових заходів. Завершенням технології пошуку є побудова конкурентної карти ринку.

### 3.3. Розробка конкурентної карти ринку спортивних послуг

Для подальшого визначення положення досліджуваного спортивного клубу на ринку спортивних послуг визначають конкурентну стратегію фізкультурно-спортивної організації через побудову конкурентної карти ринку методом «3- $\sigma$ ».

Для цього проводять розрахунки ринкові частки досліджуваного спортивного клубу і його найбільших конкурентів по роках за наступною формулою:

$$D_n = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad (3.1)$$

де,  $Q_i$  - обсяг реалізації  $i$ -го спортивного клубу.

Таким чином, частка ринку спортивного клубу «Sport-studio» у 2019 році становила 2,86%, у 2020 році зросла до 2,89%, проте у наступному 2021 році знизилась до 2,7%. Частка ринку спортивного клубу «Доміно» у 2019 році 2,98%; у 2020 році -3,04%; у 2021 році -3,29%.

Спортивний клуб «XL» у 2019 році займав 3,11% ринку спортивних послуг, у 2020 році -3,64%; у 2021 році -3,91%.

Результати розрахунків середнього темпу приросту ринку та середнє арифметичне значення ринкових часток наведено в табл. 3.32.

Таблиця 3.32

**Результати розрахунків середнього темпу приросту ринку та середнє арифметичне значення ринкових часток**

Показники	2019	2020	2021
$D_{\text{ср}}$ ринкових часток досліджуваних організацій	3,0	31,9	33,0
Сер.темп приросту досліджуваних організацій	x	10,66	3,08
$D_{\text{ср}}$ на ринку	0,52	0,53	0,65

Далі визначаємо числові параметри шкали конкурентної карти ринку за ринковою часткою (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Шкала матриці конкурентної карти «ринкова частка»



Рис. 3.2 Шкала матриці конкурентної карти ринку «темп приросту ринкової частки»

За результатами розрахунків складається матриця конкурентної карти ринку, заснована на перехресній класифікації розміру та динаміки ринкової частки фізкультурно-спортивних організацій. Фізкультурно-спортивні організації розміщують на конкурентній карті відповідно до значення ринкових часток та темпів їх приросту. Вона дозволяє виділити 16 типових позицій, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг (табл. 3.33).

Таблиця 3.33

### Конкурентна карта ринку спортивних послуг

Параметри конкурентної карти ринку		Частка ринку				
		Лідер	Переслідувач	Новачок	Аутсайдер	
		Числові значення шкали матриці				
Темп приросту ринкової частки	Спортивний клуб з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	Числові значення шкали матриці	1	5	9	13
	Спортивний клуб з конкурентною позицією, що поліпшується		2	6	«Sport-studio», «Доміно», «XL» 10	14
	Спортивний клуб з конкурентною позицією, що погіршується		3	7	11	15
	Спортивний клуб з конкурентною позицією, що швидко погіршується		4	8	12	16

Найкращий статус мають фізкультурно-спортивні організації, що займають типове положення «1» (лідери ринку з позицією, що швидко покращується). Найгірший статус мають фізкультурно-спортивні

організації, що займають положення «1б» аутсайтери ринку з позицією, що швидко погіршується.

Відповідно до карти ринку спортивні клуби «Sport-studio», «Доміно» та «XL» є новачками з позицією, що поліпшується, оскільки числові значення положення дорівнюють 10.

Отримані результати дозволяють встановити конкурентний статус спортивних клубів «Sport-studio», «Доміно» та «XL», розрахунки якого проводились за наступною формулою:

$$KC = \sqrt[n]{F_1 * F_2 * F_3, \dots, F_n} * 100, \quad (3.2)$$

де,  $KC$  – конкурентний статус фізкультурно-спортивної організації;  $F_n$  – конкурентні переваги, що формують конкурентний статус фізкультурно-спортивної організації.

Таким чином, встановлено, що конкурентний статус спортивного клубу «Sport-studio» становив у 2021 році 3,71. Конкурентний статус найближчих конкурентів досліджуваного спортивного клубу становив для «Доміно» 3,98; для «XL» 4,03.

Таким чином, оцінка положення спортивного клубу «Sport-studio» на конкурентній карті ринку дала можливість визначити особливості розвитку конкурентної ситуації, виділити найближчих конкурентів (спортивні клуби «Доміно» та «XL»), визначити конкурентний статус та систематизувати конкурентні переваги, які необхідно розвинути для покращення конкурентного статусу фізкультурно-спортивної організації.

### **Висновки до розділу 3.**

Оцінювання конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації має на меті вчасне визначення наявності кризових явищ у діяльності не лише досліджуваного суб'єкта господарювання, а і його конкурентів. Ідентифікація основних конкурентів спортивного клубу



«Sport-studio» за критеріями: місцезоташування (один район м. Києва), площі приміщень, обсяги діяльності, спектр послуг, що надаються фізкультурно-спортивними організаціями, дозволила визначити, що найближчими конкурентами «Sport-studio» є спортивні клуби «Доміно» та «XL». Оцінювання конкурентного потенціалу «Sport-studio» та його основних конкурентів за фінансовою, збутовою, маркетинговою та управлінською складовими дозволило виявити прогалини в системі управління маркетинговими зусиллями фізкультурно-спортивних організацій, системі управління конкурентоспроможністю, що вимагає розробки заходів щодо підвищення загальної конкурентоспроможності досліджуваних фізкультурно-спортивних організацій та зміцнення їх позицій на ринку.

За результатами оцінювання конкурентного статусу фізкультурно-спортивних організацій встановлено, що конкурентний статус спортивного клубу «Sport-studio» становив у 2021 році 3,71. Конкурентний статус найближчих конкурентів досліджуваного спортивного клубу становив для «Доміно» 3,98; для «XL» 4,03. У відповідності до побудованої карти ринку спортивні клуби «Sport-studio», «Доміно» та «XL» є новачками з позицією, що поліпшується. Оцінка положення спортивного клубу «Sport-studio» на конкурентній карті ринку дала можливість визначити особливості розвитку конкурентної ситуації та систематизувати конкурентні переваги, які необхідно розвинути для покращення конкурентного статусу фізкультурно-спортивної організації.

## РОЗДІЛ 4

### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «SPORT-STUDIO»

#### 4.1. Визначення напрямів формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації

Фізкультурно-спортивні організації формують свою стратегію з урахуванням оптимального розподілу обсягів ринкової пропозиції фізкультурно-спортивних послуг з метою мінімізації загального ризику, яку пропонуємо розв'язувати згідно такої послідовності етапів :

1. Постановка задачі диверсифікації.
2. Визначення величини ризику.
3. Дослідження кореляції видів послуг.
4. Побудова математичної моделі задачі диверсифікації.
5. Визначення оптимальної структури господарського портфеля.

При виборі оптимального портфеля послуг фізкультурно-спортивної організації слід орієнтуватись на наступні принципи :

1) ефективну множину містять ті портфелі, які одночасно забезпечують і максимальну очікувану прибутковість при фіксованому рівні ризику, і мінімальний ризик при заданому рівні очікуваної прибутковості;

2) оптимальний портфель послуг повинен обиратися із портфелів, що складають ефективну множину;

3) результатом диверсифікації асортименту фізкультурно-спортивних послуг є зменшення ризику, оскільки в загальному випадку стандартне відхилення прибутковості портфеля буде менше, ніж середньозважені стандартні відхилення послуг, які складають цей портфель;

- 4) диверсифікація призводить до усереднення ринкового ризику;
- 5) диверсифікація може значно знизити власний ризик.

Розглянемо вхідну інформацію щодо планування асортименту фізкультурно-спортивних послуг спортивного клубу «Sport-studio» та визначимо на основі цієї інформації основні економічні категорії.

Перша економічна категорія, якій в теорії портфеля відповідає норма прибутку цінних паперів, є основним показником економічної привабливості об'єктів, що підлягають диверсифікації. Очевидно, що таким показником для спортивного клубу служить рентабельність послуг.

Сформовано масив вхідних значень для першої економічної категорії (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Рентабельність фізкультурно-спортивних послуг спортивного клубу «Sport-studio»**

Порядковий номер	Асортимент послуг	Рентабельність послуг ( $m_i$ ), %
1	Аеробіка	5,6
2	Пілатес	5,6
3	Workout тренування	5,8
4	Масаж	4,6
5	Фітнес дієтологія	4,3
6	Персональні тренування	7,3
7	Тренажерний зал	7,5
8	Йога	7,4

Другою економічною категорією є ризик. Під ризиком диверсифікації асортименту послуг фізкультурно-спортивної організації будемо розуміти ступінь (міру) можливості того, що настануть обставини, за яких спортивний клуб може понести збитки, спричинені наданням послуг. У силу невизначеності прогнозованих результатів діяльності фізкультурно-спортивної організації ризик не можна виміряти однозначно і тому оцінка ризику ринкової пропозиції фізкультурно-спортивних послуг носить суб'єктивний характер. Суб'єктивність ризику зумовлюється ще й тим, що в економіці та бізнесі діють реальні люди (власники, керівники фізкультурно-спортивних організацій, інвестори, менеджери тощо) зі своїм досвідом, психологією, інтересами, смаками, з різною схильністю чи несхильністю до ризику.

З іншого боку, ризик є об'єктивною економічною категорією, оскільки він існує в силу об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання та прийняття управлінських рішень [49, с. 345 – 347].

При визначенні оптимального розподілу обсягів ринкової пропозиції послуг спортивного клубу «Sport-studio» ключову роль відіграє не абсолютна величина ризику, а його відносна оцінка при порівнянні різних груп послуг. Величина ризику недоотримання прибутку напряму пов'язана із різними темпами зростання надання та реалізації послуг.

Ризик недоотримання прибутку при наданні та реалізації послуг з найвищим темпом зростання надання послуг (такою послугою є силові тренування) становить 5%. Отже, він є мінімальним серед усього досліджуваного асортименту послуг. Тоді, відповідні оцінки ризику для інших видів послуг будуть обчислені за формулою 4.1:

$$r_i = (t_{\max} - t_i) + r_{\max} \quad (4.1)$$

де,  $r_i$  – ризик недоотримання прибутку від ринкової пропозиції  $i$ -го виду послуг;  $r_{\min}$  – мінімальне значення величини ризику, що відповідає виду послуг з найвищим темпом зростання пропозиції (приймаємо  $\min_{(r_i)} = 5\%$ );  $t_{\max}$  – величина максимального темпу зростання пропозиції серед усіх видів послуг;  $t_i$  – величина темпу зростання ринкової пропозиції для  $i$ -го виду послуг.

Таким чином, для спортивного клубу «Sport-studio» маємо:

$$r_1 = r_{\min} = 5,0\%$$

$$r_2 = (123,6 - 109) + 5 = 19,6\%$$

$$r_3 = (123,6 - 99,3) + 5 = 29,3\%$$

$$r_4 = (123,6 - 88,5) + 5 = 40,1\%$$

$$r_5 = (123,6 - 97,3) + 5 = 31,3\%$$

$$r_6 = (123,6 - 97) + 5 = 31,6\%$$

$$r_7 = (123,6 - 91,4) + 5 = 37,2\%$$

$$r_8 = (123,6 - 69,6) + 5 = 59,0\%$$

Під час формування оптимального розподілу обсягів ринкової пропозиції послуг фізкультурно-спортивних організацій істотну роль відіграє ще одна характеристика – кореляція видів послуг, яка характеризує взаємозв'язок між обсягами реалізації двох окремо взятих видів послуг. Міру щільності цього взаємозв'язку вимірюють за допомогою коефіцієнта кореляції.

Коефіцієнт кореляції є показником того, наскільки зв'язок між обсягами реалізації двох видів фізкультурно-спортивних послуг близький до строгої лінійної залежності.

Для розрахунку значень використаємо основні властивості коефіцієнта кореляції:

- коефіцієнт кореляції приймає значення в межах  $[-1; 1]$ ;
- абсолютна величина коефіцієнта кореляції вказує на тісний взаємозв'язок обсягів ринкової пропозиції: чим більшою (ближчою до одиниці) є абсолютна величина, тим тісніше пов'язані між собою ці види фізкультурно-спортивних послуг і чим меншою (ближчою до нуля) вона є, тим слабшим є зв'язок між цими видами послуг;

- знак коефіцієнта кореляції вказує напрямок взаємозв'язку обсягів пропозиції двох видів фізкультурно-спортивних послуг. Якщо він додатний, то маємо додатну кореляцію, коли зростання (зниження) обсягів пропозиції одного виду послуг відбувається одночасно із зростанням (зниженням) обсягів пропозиції іншого виду послуг. Коли ж коефіцієнт кореляції є від'ємною величиною, то маємо коефіцієнт так званої від'ємної кореляції, коли зростання (зниження) обсягів пропозиції одного виду послуг відбувається одночасно із зниженням (зростанням) обсягів пропозиції іншого виду послуг.

Спочатку потрібно обчислити величину зростання (спадання) обсягів реалізованих фізкультурно-спортивних послуг за формулою 4.2:

$$d_i = t_i - 100\%, \quad (4.2)$$

де,  $d_i$  – величина зростання (спадання) обсягів реалізації фізкультурно-спортивних послуг  $i$ -го виду;  $t_i$  – величина темпу зростання реалізації для  $i$ -го виду фізкультурно-спортивних послуг.

Отже, для спортивного клубу «Sport-studio» маємо:

$$d_1 = 123,6 - 100 = 23,6\%$$

$$d_2 = 109 - 100 = 9\%$$

$$d_3 = 99,3 - 100 = -0,7\%$$

$$d_4 = 88,5 - 100 = -11,5\%$$

$$d_5 = 97,3 - 100 = -2,7\%$$

$$d_6 = 97 - 100 = -3\%$$

$$d_7 = 91,4 - 100 = -8,6\%$$

$$d_8 = 69,6 - 100 = -30,4\%$$

Програмна реалізація задачі диверсифікації асортименту послуг фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio» здійснена за допомогою ППП «Statistica» 6.0.

Очевидно, що кореляція між однаковими видами фізкультурно-спортивних послуг ( $i=j$ ) дорівнює 1. Тобто, всі коефіцієнти кореляції виду  $r_{ii} = 1$ , де  $i=1,2,\dots,8$ .

Отримані результати свідчать про наявність тісного додатного кореляційного зв'язку між такими групами послуг як пілатес та workout тренування (0,61), тренажерний зал та фітнес дієтологія (0,52), тренажерний зал та аеробіка (0,66). Негативний кореляційний зв'язок виявлено між такими групами послуг як тренажерний зал та натуральні персональні тренування (-0,59), масаж та пілатес (-0,78), workout тренування та фітнес дієтологія (-0,44).

Математична сутність диверсифікації асортименту послуг фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio» полягає у плануванні такого асортименту послуг, при якому загальний ризик ринкової пропозиції різних видів послуг був би мінімальним.

Відповідно до проведених обчислень для забезпечення мінімальної величини загального ризику в результаті диверсифікації асортименту

фізкультурно-спортивних послуг потрібно реалізовувати послуги у таких співвідношеннях (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Оптимальний розподіл реалізації фізкультурно-спортивних послуг за результатами диверсифікації з метою мінімізації загального ризику для спортивного клубу «Sport-studio»**

Порядковий номер ( <i>i</i> )	Асортимент послуг	Частка послуг ( $x_i$ ), %
1	Тренажерний зал	57,37
2	Аеробіка	24,13
3	Пілатес	3,52
4	Workout тренування	0,044
5	Масаж	0,165
6	Персональні тренування	10,81
7	Фітнес дієтологія	0,132
8	Йога	3,43

Отже, визначено такий оптимальний асортимент фізкультурно-спортивних послуг спортивного клубу «Sport-studio»: тренажерний зал - 57,37%; аеробіка - 24,13%; пілатес - 3,52%; workout тренування - 0,044%; масаж - 0,165%; персональні тренування - 10,81%; фітнес дієтологія - 0,132%; йога - 3,43%.

Таким чином, загальна величина ризику, яка може бути досягнута при різних співвідношеннях ринкової пропозиції фізкультурно-спортивних послуг, для отриманого співвідношення часток послуг є мінімальною і становить величину 2,16 %.

Отримані результати дозволять спортивному клубу «Sport-studio» своєчасно зорієнтуватися на перспективні види фізкультурно-спортивних послуг, які мають попит і є конкурентоспроможними, забезпечивши зростання прибутку фізкультурно-спортивної організації, при цьому мінімізувавши ступень можливого ризику, спричиненого реалізацією нерентабельних послуг.

Концептуальною основою оцінювання ефективності формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації є оцінка досягнення її стратегічних конкурентних цілей та відповідного рівня конкурентних переваг. Специфіка фізкультурно-спортивних організацій полягає в тому, що вони не мають широких можливостей та відповідних ресурсів для використання повного спектру стратегій конкурентної боротьби, а тому такі організації повинні орієнтуватися на удосконалення та розвиток існуючих бізнес-процесів, а для їх оцінювання доцільно скористатися системою збалансованих показників BSC.

Саме система збалансованих показників дозволяє розглянути діяльність фізкультурно-спортивної організації у логічному взаємозв'язку чотирьох складових: фінанси, клієнти, бізнес-процеси і складової навчання й розвитку [27]:

1) фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів. Дана складова є критично важливою для формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації, оскільки дозволяє чітко визначити його ринкову позицію та окреслити ключових партнерів та клієнтів;

3) внутрішня: відповідає за два життєво важливих компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) навчання і розвиток: відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. При цьому для цих складових



встановлюється оптимальне співвідношення кількості показників: «фінанси» – 4-5, «клієнти» – 4-5, «внутрішні бізнес-процеси» – 8-10, «навчання і розвиток» – 4-5 [69].

Головна відмінність BSC від довільного набору показників полягає в тому, що усі критерії, які входять до збалансованої системи, по-перше, орієнтовані на стратегічні цілі а, по-друге, згруповані відповідно до певних ознак [10].

Сформуємо стратегічну карту BSC з урахуванням виділених стратегічних цілей формування конкурентної стратегії спортивного клубу «Sport-studio» (рис. 4.3).

На наступному етапі вибудовується збалансована система показників, яка дозволить пов'язати стратегію спортивного клубу «Sport-studio» з набором показників. Показники були розподілені за чотирма складовими фінанси (середньомісячний дохід від реалізації послуг, кількість назв послуг, рентабельність основної діяльності, прибуток, частка нерентабельних послуг у загальній кількості різновидів послуг); внутрішні бізнес-процеси (ефективність використання основних засобів; частка висококваліфікованих працівників, витрати на рекламу та збут; собівартість послуг); клієнти (задоволеність споживачів якістю сервісу; загальна кількість внутрішньоклубних рекламних засобів та інформації; загальна кількість додаткових послуг; загальні витрати часу відвідувачів на одному тренуванні); навчання і зростання (сума витрат на персонал; коефіцієнт плинності кадрів; кваліфікація співробітників).

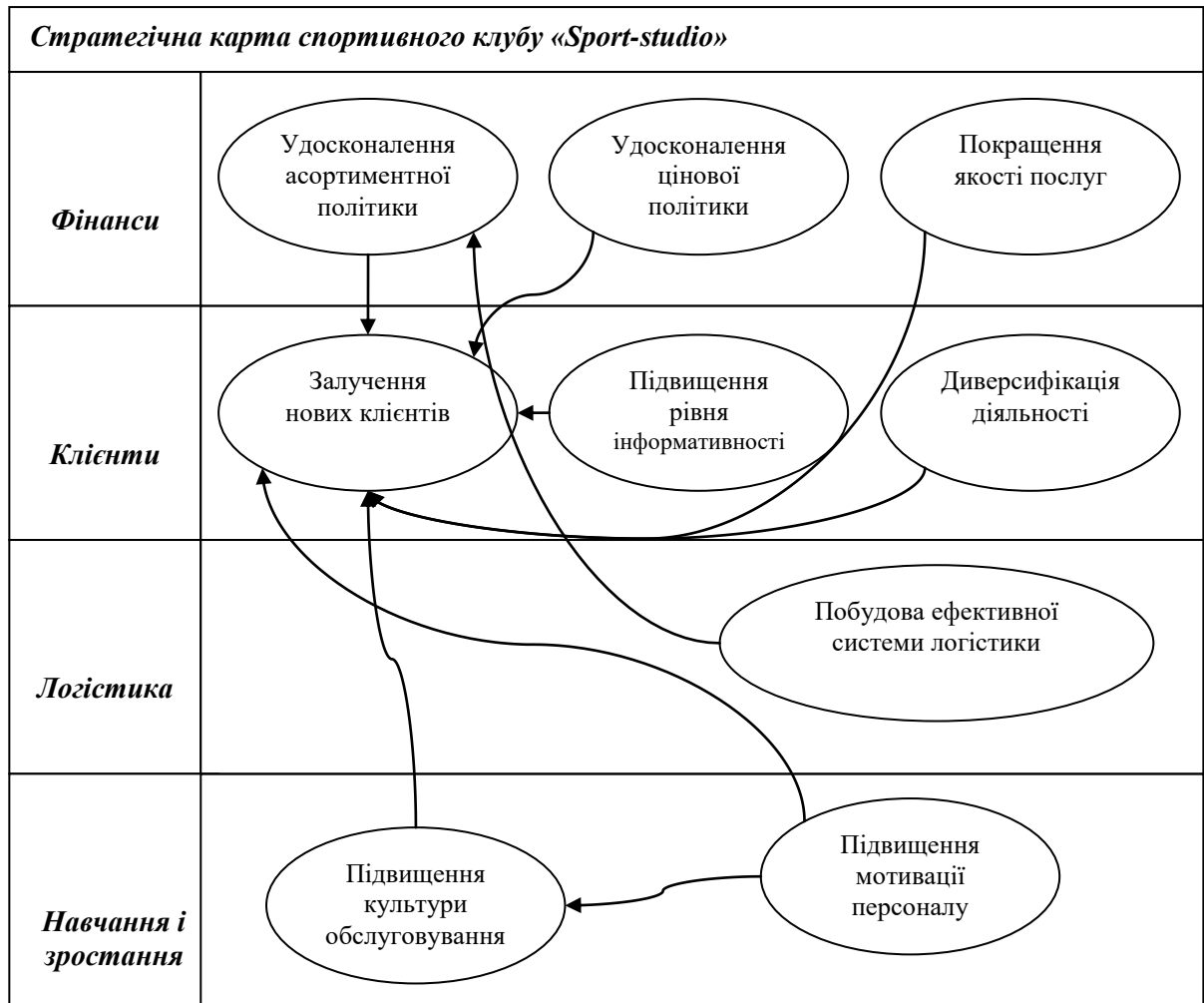


Рис. 4.3. Стратегічна карта BSC фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio»

Для фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio» стратегічна карта BSC може бути деталізована через сукупність запропонованих показників наступним чином (табл. 4.3).

Дослідимо ефективність обраної конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio» на основі причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, конкурентними перевагами, що їх формують, і чинниками, що забезпечують отримання запланованих результатів.

**Деталізація стратегічної карти BSC для фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio»**

Напрямок	Цілі	Показники	Індикатори
Фінанси	Удосконалення асортиментної політики; Підвищення якості; Удосконалення цінової політики;	Кількість найменувань послуг; Рентабельність основної діяльності; Прибуток; частка нерентабельних послуг у загальній кількості різновидів послуг	Підвищення ефективності роботи фізкультурно-спортивної організації
	Удосконалення цінової політики	Середньомісячний дохід від реалізації послуг	Нарощення обсягів надання послуг
Клієнти	Залучення нових клієнтів	Задоволеність споживачів. Загальні витрати часу покупців на одну покупку	Зростання прибутку  Зростання кількості клієнтів, підвищення частки ринку
	Підвищення рівня поінформованості про спортивний клуб	Загальна кількість рекламних засобів та інформації	
Логістика	Побудова ефективної системи логістики	Середній час знаходження відвідувачів на тренуванні; Кількість відвідувань одним клієнтом на місяць; Кількість споживання додаткових послуг	Оптимізація просування потоків між ланками логістичного ланцюга
Навчання і зростання	Підвищення культури обслуговування	Сума витрат на персонал	Збільшення доходу від реалізації послуг, зниження витрат обігу, підвищення прибутку фізкультурно-спортивної організації; Підвищення продуктивності праці
	Підвищення мотивації персоналу	Прибуток на одного співробітника	

Використаний методичний підхід оцінювання ефективності конкурентної стратегії на основі методів дозволяє досліджувати показники у динаміці, не потребує значних обсягів фактичних даних, дозволяє враховувати неповноту та невизначеність вхідних даних, а також їх різноманітність.

#### **Висновки до розділу 4.**

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних організацій визначено: розробку конкурентної стратегії щодо збуту та реалізації послуг; розробку конкурентної стратегії щодо обслуговування та самообслуговування клієнтів; розробку конкурентної стратегії щодо управління логістичними процесами; розробку конкурентної стратегії щодо управління персоналом.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для розробки конкурентної стратегії «Sport-studio» вважаємо доцільним застосування методичного підходу, який пропонується реалізовувати для фізкультурно-спортивної організації у вигляді такої послідовності етапів: аналіз, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії; розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії; контроль за реалізацією конкурентної стратегії.

На першому етапі – етапі аналізу, який на рівні корпоративної стратегії полягає у проведенні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, відбуватиметься дослідження конкурентного потенціалу та чинників, які впливають на його формування, а також конкурентного статусу фізкультурно-спортивної організації (встановлення ступеню домінування на ринку, виділення найближчих конкурентів, встановлення відносної позиції організацій серед учасників ринку).

Основним результатом комбінації даних кроків є систематизація конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації, яка буде проявлятися у виявленні нових та посиленні існуючих, а тому на рівні функціональної стратегії буде реалізована шляхом виявлення конкурентних переваг по кожному напрямку діяльності на основі оцінювання окремих складових конкурентного потенціалу.

Оскільки ефект від реалізації конкурентної стратегії буде якомога більший у випадку, коли вона сформована на основі конкурентних переваг, які їй не суперечать, на другому етапі задається напрямок та основні завдання конкурентної боротьби через визначення стратегічної зони господарювання «Sport-studio».

Основною метою цього етапу є визначення або уточнення (у випадку циклічного проходження процесу формування конкурентної стратегії) конкурентних цілей на основі аналізу переваг та недоліків існуючої стратегії розвитку фізкультурно-спортивної організації.

Враховуючи вищезазначене пропонуємо сформувати ланцюг напрямок-цілі-завдання для конкурентної стратегії «Sport-studio» (рис. 1).

На етапі планування конкурентної стратегії «Sport-studio» відбувається розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності на кожному функціональному напрямку діяльності фізкультурно-спортивної організації.



Рис. 1 Напрями, цілі та завдання конкурентної стратегії спортивного клубу «Sport-studio»

При цьому розроблене організаційно-методичне забезпечення повинно бути пов'язане з досягненням відповідних конкурентних переваг по кожному напрямку діяльності. Оскільки реалізація програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг, то важливими є такі етапи як: прогнозування рівня конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації; з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності; розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю фізкультурно-спортивної організації; виявлення факторів та резервів конкурентоспроможності, розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Етап реалізації конкурентної стратегії пов'язаний з розробленням управлінських рішень, реалізацією плану організації, дій, підходів і напрямів, створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що потребує активного застосування концепції маркетингу для отримання переваг у якісному, динамічному та інноваційному аспектах.

## ВИСНОВКИ

1. Передумовами формування конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації, яка включає довгострокові програми дій по функціональним напрямам його діяльності, є ґрунтовне дослідження конкурентного середовища, конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентного статусу та конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації загалом. Вибираючи конкурентну стратегію, слід враховувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє фізкультурно-спортивна організація. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості її розвитку.

Узагальнення існуючих підходів до процесу формування конкурентної стратегії дозволило зробити висновок, що найбільш логічною є така послідовність: визначення прийнятної конкурентної стратегії формування конкурентних переваг; розробка конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності; реалізація зазначених програм дій, що повинна забезпечити формування відповідних конкурентних переваг; використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації; реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідним для більшості фізкультурно-спортивних організацій і має безперечну



практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з широкого спектру стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів, що дозволить здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів.

2. Основний профіль спортивного клубу «Sport-studio» – надання фізкультурно-спортивних послуг, зокрема, силові і танцювальні програми, йога, дитячі заняття, пілатес, аеробіка та інше.

Оцінювання конкурентного потенціалу спортивного клубу «Sport-studio» здійснено з метою вчасного визначення наявності кризових явищ у діяльності фізкультурно-спортивної організації з використанням методу таксономічного аналізу, який передбачає побудову інтегрального показника, що узагальнює характеристики об'єкта дослідження у конкретний момент часу. Вибір методу дослідження обумовлений простотою обробки багатомірного статистичного матеріалу, вираженого у різних вимірниках, що уможлиблює його практичне застосування спеціалістами майже всіх вітчизняних організацій.

Оцінювання здійснено за окремими складовими конкурентного потенціалу фізкультурно-спортивної організації «Sport-studio» та його основних конкурентів : спортивних клубів «Доміно» та «XL», а саме: фінансової, збутової, маркетингової та управлінської. Проведені розрахунки дозволили визначити рівень використання фізкультурно-спортивними організаціями свого конкурентного потенціалу у динаміці: «Sport-studio» використовував свій конкурентний потенціал на: 52,3% у 2019 році; на 51,9% у 2020 році та на 52,8% у 2021 році. Подібна тенденція до використання конкурентного потенціалу спостерігається і у спортивних клубів-конкурентів, в середньому 50%, виняток становить «Доміно», який у 2019-2021 роках використовував свій конкурентний потенціал лише на 10-13%.

3. Для визначення положення досліджуваного спортивного клубу на конкурентному ринку та визначення конкурентної стратегії фізкультурно-спортивної організації побудовано конкурентну карту ринку методом «3-σ». Розраховано ринкові частки фізкультурно-спортивної організації і його найбільших конкурентів за три роки. На основі цих розрахунків обчислено темпи приросту ринкової частки кожного спортивного клубу та середнє арифметичне значення ринкових часток. За результатами розрахунків складено матрицю конкурентної карти ринку, засновану на перехресній класифікації розміру та динаміки ринкової частки фізкультурно-спортивних організацій. Відповідно до карти ринку, спортивні клуби «Sport-studio», «Доміно» та «XL» є новачками з позицією, що поліпшується, оскільки числові значення положення дорівнюють 10. Отримані результати дозволили встановити конкурентний статус спортивних клубів «Sport-studio» (3,71), «Доміно» (3,98) та «XL» (4,03).

4. Оцінку ефективності обраної конкурентної стратегії здійснено за методологією збалансованої системи показників у логічному взаємозв'язку чотирьох складових: фінанси, клієнти, бізнес-процеси й складової навчання й розвитку. Сформовано стратегічну карту BSC з урахуванням виділених стратегічних цілей формування конкурентної стратегії спортивного клубу «Sport-studio».

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Арапетян А.Б. Методичні основи визначення конкурентоспроможності економіки України. – Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання, 2010 – №2 (4).
2. Ареф'єва О. В. Основи формування господарського потенціалу підприємств та визначення його конкурентоспроможності / О. В. Ареф'єва, Т. С. Запорожець // Агросвіт. - 2011. - № 22. - С. 30-34. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2011\\_22\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_22_8).
3. Андреева Є. Л. Теоретичне дослідження сутності поняття «конкурентостійкість підприємства» [Електронний ресурс] / Є. Л. Андреева // Матеріали Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку», Харків 22- 25 жовтня, 2013 року – Режим доступу.: <http://ekon.uira.edu.ua/> – Назва з титул. екрана.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Афанасьєва М.В. Концептуальна модель конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі / М.В. Афанасьєва // Розвиток національної економіки: теорія і практика : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2015 р.); ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». – Тернопіль: Крок, 2015. – Ч. 2. – С. 19-20.
6. Бабенко С. Г. Перспективи розвитку системи споживчої кооперації України в умовах лібералізації економіки / С. Г. Бабенко, А. О. Пантелеймоненко // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. пр. – Сер. : Гуманітарні науки. – Львів : Вид-во Львів. комерційної акад., 2010. – Вип. 9. – С. 199–214.

7. Балабанова, І. В. Управління конкурентною раціональністю : монографія. - Донецьк:[ДонНУЕТ], 2008. - 358 с.

8. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства / Н. С. Беляєва // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". — 2013. — Т. 2, № 4. — С. 43-52.

9. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. – К.: Ника-Центр Эльга, 2004.

10. Божидай І.І. Дефініція поняття "конкурентна стратегія" та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І.І. Божидай // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 1. - С. 21-28. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna\\_2016\\_2\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/trna_2016_2_1_4).

11. Боїн В. О. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. О. Боїн ; Полтав. ун-т споживчої кооперації України. – Полтава, 2009. – 20 с.

12. Буднік М. М. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах роботи на ринку / М. М. Буднік, Є. С. Криворучко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 2. - С. 74-78.

13. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. №2 (8).– С. 25–32.

14. Віколов О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / О. І. Віколов // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 1. – С. 78-80.

15. Вітковський О.С. Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього

середовища / О.С. Вітковський // Економіка та держава. ... 2010. – № 2. – 118 с.

16. Голод І.Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг // Проблеми підвищення інфраструктури. – 2010. – №26. – С. 48-52.

17. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15.37>

18. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

19. Дикий О.В. Вплив глобалізації бізнесу на формування конкурентного середовища підприємства / О.В. Дикий // Культура народів Причорномор'я. – 2010. – № 78. – С. 23–28.

20. Должанський І. З. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства / І. З. Должанський, В. М. Лозюк // Механізм регулювання економіки – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 70–78.

21. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Донець, А. А. Донець // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2019. – № 1 (5). –Т. 2. – С. 101 – 106.

22. Дробитько Н. А. Теоретические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Н. А. Дробитько // Вісник ХДЕУ. – 2011. – №4(20). – С. 72–76.

23. Иванов Ю.Б. Адаптивная оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-аналитические аспекты / Ю.Б. Иванов, И.А. Серова // Бизнес-Информ. – 2009. – №12 (1). – С. 45–47.

24. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Донець, А. А. Донець // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2019. – № 1 (5). –Т. 2. – С. 101 – 106.

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

26. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2015. – 464 с.

27. Інтелектуальні технології моделювання в інформаційно-аналітичній системі державної податкової служби : монографія / за заг. ред. Л. Л. Тарангул. – Київ : Алерта, 2010. – 358 с.

28. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // Ефективна економіка. – № 5. – 2014. [www.economy.nauka.com.ua/?op=8&w](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=8&w) 6. Костецька Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Н.І. Костецька, М.І. Хопчан // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5(31). – С. 81–86.

29. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. М. Павлова. – М: Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.

30. Карачина Н.П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н.П. Карачина, Л.І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164–172.

31. Квасницька, Р. С. Практичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства за сучасних умов господарювання [Текст] / Р. С. Квасницька, Н. С. Ардашкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 2. – С. 118-121.

32. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на

здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І.М. Кирчата. – Маріуполь, 2007. – 20 с.

33. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: моногр. / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.

34. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.

35. Коваadlo К. Економічна спроможність як чинник конкурентного статусу підприємства [Текст] / К. Коваadlo, В. Бокій // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2015. — № 2 (100). – С. 47-57.

36. Коковіхіна О.О. Управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності)» / О.О. Коковіхіна. – Х., 2010. – 20 с.

37. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2(12). – С. 6–13. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>

38. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с. 8.

39. Кочкодан В. Б. Порівняльна характеристика підходів до управління структурою капіталу підприємства / В. Б. Кочкодан // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. — 2015. — № 12. — С. 225 — 233. .

40. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 714. – С. 87-95.

41. Лісун Я. В. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах забезпечення якості / Я. В. Лісун, А. В. Рудий // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 2(2). - С. 305-309. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_2\(2\)\\_\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2(2)__72).

42. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С. 248–252.

43. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2001. – 800 с.

44. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. № 4. – С. 274–282.

45. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.

46. Нападовська Л.А. Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника / Л.А. Нападовська // Економіка та держава. – Київ, 2019. – № 2. – С. 45–47.

47. Мельник Т.С. Удосконалення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінки його конкурентного статусу / Т.С. Мельник // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту



імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. - 2015. - Вип. 9. - С. 19-29.

48. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 117-120.

49. П'ятницька Г.Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Г.Т.П'ятницька, Н.О. П'ятницька та ін. К. – Видавничий дім «Кондор», 2017. – 700с.

50. Податковий кодекс України: Закон України № 821-IX від 21.07.2020 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://zakon4.rada.gov.ua/>]

51. Про Антимонопольний комітет України : Закон України № 3659-ХІІ від 26.11.1993 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу : [<http://www.ligazakon.ua/>]

52. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / Пономаренко, В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. - 328 с

53. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с

54. Портер М.Э. Международная конкуренция / М.Э. Портер : [пер. с англ. под ред. и предисл. В. Д. Щетинина]. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

55. Портер, М. Стратегія конкуренції: пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський / М. Портер. – К.: Основа, 1997. – 392 с.

56. Правневич А.А. Конкурентная среда : институциональные основы формирования и развития / А.А. Праневич. – Мн. : БГЭУ, 2004. – 215 с.

57. Про Антимонопольний комітет України : Закон України : від. 26.11.1993 р. № 3659-ХІІ (зі змін. та доп.) // Відомості Верховної Ради. України.– 2012.– № 50.

58. Про захист від недобросовісної конкуренції Закон України від 07.06.96р. N 237/96-ВР (зі змін. та доп.від 12.11.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.

59. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III, (зі змін. та доп.від 09.11.2017). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

60. Резніченко Д.В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально-економічної системи / Д.В. Резніченко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – № 8. – С. 171–175.

61. Романишин С. Б. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / С.Б. Романишин, М.М. Гагелюк, У.І. Когут // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. – № 19.1 – С. 174–181.

62. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник [Електронний ресурс] / М.Г. Саєнко. – Режим доступу: [http://galsite.at.ua/file/tn/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://galsite.at.ua/file/tn/saenko_strateg_pidpr.pdf).

63. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – 2010. Вип. 30. Т. 2. – С. 181–190.

64. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 86-93.

65. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств : монографія / І. В. Смолін, Ю. І. Опанасюк. - Київ : Генеза, 2014. - 204 с. .

66. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 684. – С. 249-254.

67. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с

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

69. Тренев Н.Н. Ценности, корпоративная культура и экономика // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2016. № 1. С. 294-297.

70. Тридід О. М. Розробка інвестиційної стратегії підприємства як напрям забезпечення його інвестиційної привабливості. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. СНУ ім. В.Даля, 2011. № 1 (37). С. 92–99.

71. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

72. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища / О. Войтенко, В.П. Жевега, Б.П. Фіщук// Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – №4 (70) Том 2 . – С. 206-211.

73. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А. Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвили.- Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007.- 376 с

74. Харчук Т.В. Складові конкурентного потенціалу підприємства / Д.Г. Пустовойт, Т.В. Харчук // Стратегії стійкого розвитку економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. – К.: Вид-во Європейського університету, 2017. –С. 76-79.

75. Холод, В. В. Чотирьохвекторна модель розвитку конкурентного статусу [Електронний ресурс] / В. В. Холод. – Режим доступу.:

[http://www.rusnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/68045.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/68045.doc.htm) – Назва з титул. екрана.

76. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

77. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства / Л. Ф. Чумак, Г. В. Котляр // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 215-219.

78. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. – № 1. – 2013. – С. 62–69.

79. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

80. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко - Харьков: Изд. ХНАДУ, 2013. – 188 с.

81. Штовба С. Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику. / С. Д. Штовба. – Винница : Изд-во Винниц. гос. техн. ун-та, 2011. – 198 с.

82. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец-Лит, 2000. – 588 с.

83. Drucker P.F. The discipline of innovation / P. F. Drucker // Harvard Business Review. – 1985. – P. 72–76.

84. Frambach R.T. Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research / R. T. Frambach, N. Schillewaert // Journal of Business Research. – 2002. P. 163–176.

85. Kharchuk T. The competitive status of the enterprise: substantial characteristics / T. Kharchuk // International scientific-practical conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies, Part I, February 24, 2017. Tbilisi, Georgia: Baltija Publishing. 236 pages. – p. 196 – 199.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Трактування сутності поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
І. Ансофф [4]	Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Ю.Б. Іванов [25]	Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
М. Портер [53]	Конкурентна стратегія – це спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
М. Саєнко [62]	Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
П.С. Смоленюк [64, с. 86]	Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?
А. Томпсон, А. Стрікланд [67]	Конкурентна стратегія – це розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.
Н. Треншов [69]	Конкурентна стратегія – це стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності.
Хемел Г., Прахалад С. [76]	Конкурентна стратегія полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.
З. Шершньова [79]	Конкурентна стратегія – це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага

### Класифікація конкурентних стратегій [73]

Ознака класифікації/ Автор класифікації	Різновиди конкурентних стратегій
Конкурентна перевага фірми на ринку / М. Портер	створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту; стратегія цінового лідерства - досягнення найменших витрат; стратегія фокусування - спеціалізація та концентрація діяльності.
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	стратегія максимізації ринкової частки - мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток.
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф. Котлер	стратегія ринкового лідера - утримання домінуючої частки; стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка); стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиція; обме- жений вплив на ринок); стратегії фірм-нішерів - утримання ринкової частки в ніші.
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	стратегія агресорів - спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів, та за цінами конкурентів; стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями – спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; стратегія «середніх» фірм - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю – спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; стратегія оборонців - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів.
Принцип ціннісних дисциплін / М. Тресі, Ф. Вірсем	функціональна перевага - компанія забезпечує вищу цінність, лідуючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару; тісний зв'язок із споживачем - компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки, і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; лідуюча позиція по товарах-новинках - компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг.

## Продовження додатку Б

Ознака класифікації/ Автор класифікації	Різновиди конкурентних стратегій
Конкурентні позиції і можливості щодо поліпшення цих позицій / А.Д. Літл	стратегія лідера - найсильніші ринкові позиції; стратегія фірм із сильною позицією - спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію - наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється; стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію – середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію - слабкі ринкові позиції.
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно- ринкових позицій / Р. Майлз	стратегія пошукувача; стратегія оборонця; стратегія аналітика; стратегія реагуючого.
Метод конкуренції фірми на цільовому ринку / О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	стратегія пошукувача; стратегія аналітика; стратегія оборонця-диференціатора; стратегія оборонця - цінового лідера.
«Біологічний» підхід / А.Ю. Юданов	зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; патієнтна (нішова) стратегія - заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми прагнуть знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія - направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; експлерентна (піонерська) стратегія - стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари.
Розмір підприємства/ Кіндрацька Г.І.	домінуюча стратегія для великих компаній - стратегія обслуговування масового попиту; стратегія середніх за розмірами підприємств - нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші. стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегію використання переваг крупної фірми (співробітництво на умовах франчайзингу).
Модифікація продукту, ринку або галузі / П. Друкер	бути «найспритнішим серед найкращих» - орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі; поціляти в слабе місце - види: творча імітація - є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); пошук «екологічної ніші» та використання її - види: стратегія «митної застави» - умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу

### Класифікація конкурентного середовища [71]

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<p>конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання));</p> <p>конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти);</p> <p>конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);</p> <p>конкурентне середовище науково-технічних розробок;</p> <p>конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів);</p> <p>конкурентне середовище трудових ресурсів.</p>
Територіальна ознака	<p>світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</p> <p>міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн);</p> <p>національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</p> <p>міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);</p> <p>регіональне конкурентне середовище;</p> <p>міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);</p> <p>районне конкурентне середовище;</p> <p>місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);</p> <p>конкурентне середовище підприємства.</p>
За моделями конкуренції на ринку	<p>конкурентне середовище досконалої конкуренції;</p> <p>конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.);</p> <p>конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополія відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</p> <p>конкурентне середовище монополістичної конкуренції.</p>



## Додаток Г

Анкета опитування експертів щодо факторів формування конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації

Ім`я
Прізвище
Місце роботи:
Посада:
Стаж:

*

Будь-ласка, надайте кількісну оцінку факторам, що обумовлюють конкурентну перевагу «частка ринку»

Завоювання більшої частки ринку

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Зміна асортименту послуг

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Можливість втрати позицій на ринку

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Зміна балансу між попитом і пропозицією

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Посилення інтенсивності конкуренції

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

*Продовження Додатку Г*

Будь-ласка, надайте кількісну оцінку факторам, що обумовлюють конкурентну перевагу «рентабельність діяльності»

Зміна доходу фізкультурно-спортивної організації	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Зміна прибутку фізкультурно-спортивної організації	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Зміна асортименту послуг	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Зміна цінової політики фізкультурно-спортивної організації	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Дисбаланс між попитом і пропозицією	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

*Продовження Додатку Г*

Будь-ласка, надайте кількісну оцінку факторам, що обумовлюють конкурентну перевагу «технологія обслуговування»

Постійне підвищення якості обслуговування	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Зміна асортименту послуг	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Надання нових видів послуг	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Варіювання ціни на послуги фізкультурно-спортивної організації	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Збільшення аудиторії споживачів	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

*Продовження Додатку Г*

Будь-ласка, надайте кількісну оцінку факторам, що обумовлюють конкурентну перевагу «кадрова політика»

Збільшення вимог до працівників	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Постійне підвищення кваліфікації	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Покращення організаційної культури	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Надання пільг	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Заохочування співробітників	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

Планування продажів	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

*Продовження Додатку Г*

Будь-ласка, надайте кількісну оцінку факторам, що обумовлюють конкурентну перевагу «маркетингова діяльність»

Просування фізкультурно-спортивної організації на ринок	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Збільшення витрат на рекламу	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Проведення акцій та надання знижок	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Підтримка зворотного зв'язку зі споживачами	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Збір необхідної інформації про ринок	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>
Імідж фізкультурно-спортивної організації	1	<input type="radio"/>
	2	<input type="radio"/>
	3	<input type="radio"/>
	4	<input type="radio"/>
	5	<input type="radio"/>

## Переформування рангів 1-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	1	1,5
2	1	1,5
3	2	3,5
4	2	3,5
5	3	9
6	3	9
7	3	9
8	3	9
9	3	9
10	3	9
11	3	9
12	3	9
13	3	9
14	4	19
15	4	19
16	4	19
17	4	19
18	4	19
19	4	19
20	4	19
21	4	19
22	4	19
23	4	19
24	4	19
25	5	29,5
26	5	29,5
27	5	29,5
28	5	29,5
29	5	29,5
30	5	29,5
31	5	29,5
32	5	29,5
33	5	29,5
34	5	29,5

*Продовження Додатку Д*

## Переформування рангів 2-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	2	4
2	2	4
3	2	4
4	2	4
5	2	4
6	2	4
7	2	4
8	3	10.5
9	3	10.5
10	3	10.5
11	3	10.5
12	3	10.5
13	3	10.5
14	4	19
15	4	19
16	4	19
17	4	19
18	4	19
19	4	19
20	4	19
21	4	19
22	4	19
23	4	19
24	4	19
25	5	29.5
26	5	29.5
27	5	29.5
28	5	29.5
29	5	29.5
30	5	29.5
31	5	29.5
32	5	29.5
33	5	29.5
34	5	29.5

*Продовження Додатку Д*

## Переформування рангів 3-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	1	2.5
2	1	2.5
3	1	2.5
4	1	2.5
5	2	7
6	2	7
7	2	7
8	2	7
9	2	7
10	3	11
11	3	11
12	3	11
13	4	16
14	4	16
15	4	16
16	4	16
17	4	16
18	4	16
19	4	16
20	5	27
21	5	27
22	5	27
23	5	27
24	5	27
25	5	27
26	5	27
27	5	27
28	5	27
29	5	27
30	5	27
31	5	27
32	5	27
33	5	27
34	5	27



*Продовження Додатку Д*  
Переформування рангів 4-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	2	2
2	2	2
3	2	2
4	3	7
5	3	7
6	3	7
7	3	7
8	3	7
9	3	7
10	3	7
11	4	16.5
12	4	16.5
13	4	16.5
14	4	16.5
15	4	16.5
16	4	16.5
17	4	16.5
18	4	16.5
19	4	16.5
20	4	16.5
21	4	16.5
22	4	16.5
23	5	28.5
24	5	28.5
25	5	28.5
26	5	28.5
27	5	28.5
28	5	28.5
29	5	28.5
30	5	28.5
31	5	28.5
32	5	28.5
33	5	28.5
34	5	28.5

*Продовження Додатку Д*

## Переформування рангів 5-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	1	1.5
2	1	1.5
3	2	4.5
4	2	4.5
5	2	4.5
6	2	4.5
7	3	8
8	3	8
9	3	8
10	4	16
11	4	16
12	4	16
13	4	16
14	4	16
15	4	16
16	4	16
17	4	16
18	4	16
19	4	16
20	4	16
21	4	16
22	4	16
23	5	28.5
24	5	28.5
25	5	28.5
26	5	28.5
27	5	28.5
28	5	28.5
29	5	28.5
30	5	28.5
31	5	28.5
32	5	28.5
33	5	28.5
34	5	28.5

*Продовження Додатку Д*

## Переформування рангів 6-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	1	1
2	2	3.5
3	2	3.5
4	2	3.5
5	2	3.5
6	3	8
7	3	8
8	3	8
9	3	8
10	3	8
11	4	16
12	4	16
13	4	16
14	4	16
15	4	16
16	4	16
17	4	16
18	4	16
19	4	16
20	4	16
21	4	16
22	5	28
23	5	28
24	5	28
25	5	28
26	5	28
27	5	28
28	5	28
29	5	28
30	5	28
31	5	28
32	5	28
33	5	28
34	5	28

*Продовження Додатку Д*

## Переформування рангів 7-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	2	3.5
2	2	3.5
3	2	3.5
4	2	3.5
5	2	3.5
6	2	3.5
7	3	10.5
8	3	10.5
9	3	10.5
10	3	10.5
11	3	10.5
12	3	10.5
13	3	10.5
14	3	10.5
15	4	19
16	4	19
17	4	19
18	4	19
19	4	19
20	4	19
21	4	19
22	4	19
23	4	19
24	5	29
25	5	29
26	5	29
27	5	29
28	5	29
29	5	29
30	5	29
31	5	29
32	5	29
33	5	29
34	5	29

*Продовження Додатку Д*

## Переформування рангів 8-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	1	1
2	2	3.5
3	2	3.5
4	2	3.5
5	2	3.5
6	3	9
7	3	9
8	3	9
9	3	9
10	3	9
11	3	9
12	3	9
13	4	20.5
14	4	20.5
15	4	20.5
16	4	20.5
17	4	20.5
18	4	20.5
19	4	20.5
20	4	20.5
21	4	20.5
22	4	20.5
23	4	20.5
24	4	20.5
25	4	20.5
26	4	20.5
27	4	20.5
28	4	20.5
29	5	31.5
30	5	31.5
31	5	31.5
32	5	31.5
33	5	31.5
34	5	31.5

*Продовження Додатку Д*

## Переформування рангів 9-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	1	1
2	2	4
3	2	4
4	2	4
5	2	4
6	2	4
7	3	9
8	3	9
9	3	9
10	3	9
11	3	9
12	4	17.5
13	4	17.5
14	4	17.5
15	4	17.5
16	4	17.5
17	4	17.5
18	4	17.5
19	4	17.5
20	4	17.5
21	4	17.5
22	4	17.5
23	4	17.5
24	5	29
25	5	29
26	5	29
27	5	29
28	5	29
29	5	29
30	5	29
31	5	29
32	5	29
33	5	29
34	5	29

*Продовження Додатку Д*

## Переформування рангів 10-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Нові ранги
1	1	3
2	1	3
3	1	3
4	1	3
5	1	3
6	2	6.5
7	2	6.5
8	3	11.5
9	3	11.5
10	3	11.5
11	3	11.5
12	3	11.5
13	3	11.5
14	3	11.5
15	3	11.5
16	4	19
17	4	19
18	4	19
19	4	19
20	4	19
21	4	19
22	4	19
23	5	28.5
24	5	28.5
25	5	28.5
26	5	28.5
27	5	28.5
28	5	28.5
29	5	28.5
30	5	28.5
31	5	28.5
32	5	28.5
33	5	28.5
34	5	28.5