

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: **«Вибір стратегії і досягнення конкурентної переваги
підприємств в сфері фізичної культури і спорту»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Оніпченка Максима Сергійовича

Науковий керівник: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

Рецензент:

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.
доктор наук з фізичного виховання та
спорту, професор

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Теоретична характеристика факторів конкурентної середина.....	8
1.2 Інформативно-правове поле для оцінки конкуренції у сфері діяльності підприємства.....	14
1.3 Аналіз ринку фізкультурно-оздоровчої діяльності.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	27
2.1. Методи дослідження.....	27
2.2. Організація дослідження.....	28
3. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТА МІСЦЯ СЕРЕД КОНКУРЕНТІВ НА РИНКУ НАДАННЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	30
3.1 Загальні відомості досліджуваного об'єкта.....	30
3.2 Дослідження ситуації на ринку серед спортивних клубів міста Києва Висновки до розділу 3.....	33
	38
4. ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ПЕРЕВАГИ СПОРТИВНОГО КЛУБУ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	40
4.1. Вибір раціональних методів використання маркетингових приладів ФК «Smartass».....	40
4.2. Ефективність маркетингових програм.....	45
Висновки за розділом 4.....	52

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

З поживленням розвитку ринкових відносин у національній економіці починається формування ринку конкурентів. Це активізує застосування більш жорстких та дієвих методів і форм, завдяки чому конкуренція стає більш помітною. Конкуренція прискорює впровадження змін на ринку, забезпечує потреби в розробці нових стратегій в діяльності організацій.

Стратегія планування діяльності фізкультурно-спортивних організацій являє собою дії по виконанню стратегічних планів, які допомагають підприємству досягти своїх цілей. Стратегія сприяє розвитку рішень стосовно комплексних питань діяльності підприємства. Це може бути рішення про вихід на ринок експериментального плану маркетингу, чи залучення нових технологій пошуку клієнтів.

Актуальність теми дослідження. Суть дослідження полягає у розробці стратегії діяльності спортивного клубу для досягнення конкурентної переваги. На активному та насиченому ринку послуг у сфері фізичної культури і спорту це буде завжди актуально для кожного підприємства та організації.

У сьогоdnішньому просторі спортивної індустрії є багато організацій, котрі для досягнення цілей оперують методами мотиваційного інструменту характеру. Це допомагає вирішувати проблеми на стратегічному рівні. Багато організацій формують єдину тенденцію до розробки стратегії більш масштабного рівня, це може бути рівень місцевого та національного значення.

Якщо дивитися більш детально на використання методів управління, слід звернути увагу на управління людськими ресурсами. На цьому рівні слід враховувати ментальне становище кожного окремого працівника, враховувати соціально-економічне становище кожного регіону. У цілому формується система цілісного керування організацією як окремого інструмента керування персоналом, із використанням новітніх тенденцій світового рівня.

Ефективне використання інструментів стратегічного управління дасть можливість оперативно підлаштовуватись підприємству до нових реалій. Це може бути вирішення проблем із наданням нових послуг, використання нових технологій, перебудова стратегії маркетингу, перекваліфікації співробітників.

Фізкультурно-оздоровчі організації задовольняють потреби фізичного та психічного характеру людини. Головним на ринку фізкультурно-оздоровчої індустрії є фітнес клуб. Фітнес клуб є комерційно-спортивною організацією яка надає послуги фізичної культури споживачеві. Ціль організації є підвищення доходів від надання послуг. За останні тридцять років сформувалася нова тенденція надання фізкультурно-оздоровчих послуг. На ринку діє багато схожих організацій із різними методами стратегічного планування та маркетингової програми. Формування конкуренції позитивно вплинуло на розвиток стратегій та методів виборювати успіх серед конкурентів. Винаходити нові методи для досягнення переваги стало важко. Про винаходження нових методів є актуальним.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 роки, яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Метою дослідження є наукове обґрунтування методів та засобів підвищення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації на ринку у процесі формування та реалізації стратегії її розвитку.

Для досягнення мети поставлені завдання:

- На основі аналізу літературних джерел сформулювати теоретичні основи визначення конкурентоспроможності організації.
- Визначити сучасні тенденції розвитку ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.
- Охарактеризувати конкурентне середовище фізкультурно-спортивної організації з урахуванням особливостей конкретного цільового сегменту ринку на матеріалі фітнес-клубу «Smartass».

- Сформувати основні компоненти стратегії для розвитку маркетингової переваги фітнес-клубу задля підвищення його конкурентоспроможності на цільовому ринку.

Об'єктом дослідження є конкурентне середовище ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.

Предметом дослідження є прикладні, експериментальні та теоретичні методи пошуку оптимальної стратегії фітнес-клубу з метою забезпечення його високої конкурентоспроможності.

Методи досліджень:

метод системного аналізу;

методи аналізу маркетингової теорії;

метод порівняння та зіставлення;

методи математичної статистики метод моделювання;

метод узагальнення отриманої інформації.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше сформульовані теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності організації, яка діє на сегменті ринку фізкультурно-оздоровчих послуг в країні зі специфічним соціально-економічним середовищем, які були використані при розробці стратегії розвитку фітнес-клубу.

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів менеджерами під час розробки стратегії, що забезпечує високу конкурентоспроможності вітчизняних фітнес-клубів на ринку фізкультурно-оздоровчих послуг.

Результати дослідження також можуть використовуватися вищими закладами освіти фізичного виховання і спорту в процесі розробки та реалізації освітніх програм підготовки фахівців зі спортивного менеджменту.

Структура та обсяг магістерської роботи.

Магістерська робота виконана на 69 сторінках друкованого тексту. Складається зі вступу, чотирьох розділів, практичних рекомендацій, висновків,

списку використаних літературних джерел та додатків. Список літератури включає 64 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Визначення поняття стратегічного планування

Планування є головним інструментом менеджменту, який об'єднує всі функції управління. Без чіткого плану фірма не може виконувати задачі. Стратегія - це комплексний план, цілеспрямовані дії, мистецтво, набір правил, лінія поведінки, орієнтири, філософія підприємства, розподіл та застосування ресурсів для досягнення маркетингових цілей. При цьому доцільно розглянути її як інструмент цільової орієнтації підприємства, поєднання його можливостей із ринковим середовищем. Маркетингова стратегія повинна відповідати вимогам:

- узгоджуватись з місією, корпоративною стратегією, відповідати орієнтирам, які визначила для себе організація;
- сформована стратегія має використовуватись для подальших стратегічних проєктів;
- в процесі реалізації стратегії повинен існувати зворотній зв'язок.

Дуже важливе питання у теорії стратегічного маркетингу – класифікація маркетингових стратегій. На підставі «Місія та цілі» підприємства ми виділяємо маркетингові стратегії на трьох рівнях – корпоративному, функціональному та інструментальному. Так, на корпоративному рівні доцільно виділити три групи маркетингових стратегій:

- портфельні стратегії дозволяють вирішувати питання управління різними видами діяльності з погляду їхнього місця та ролі в задоволенні потреб ринку;
- стратегії зростання дають можливість відповісти на питання, у якому напрямку розвиватися, щоб краще відповідати вимогам ринку;

- конкурентні стратегії визначають, яким чином можна забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку з погляду більшого залучення потенційних споживачів і яку політику вибрати стосовно конкурентів. (1)

Стратегічне планування – менеджерська діяльність, яка визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення. Процес планування має прийняти правильні управлінські рішення. Мета - визначення необхідної мірою ресурсів, задля правильного реагування впровадження. Планування це потреба в оперативному прийнятті рішень для успішного управління у майбутньому. В залежності від строку розрізняють короткострокові плани організації, зазвичай до одного року, середньострокові плани, зазвичай від двох до п'яти років, і довгострокові, від п'яти років. (2,4)

Стратегічне планування діяльності фізкультурно-спортивної організації – це системний підхід, який опрацьовує діяльність фізкультурно-оздоровчого підприємства і навколишнє середовище, як єдине ціле. Стратегічне планування забезпечує координоване та збалансоване бачення шляху, яким підприємство планує крокувати наступні етапи, що сприяє гармонійній адаптації до змін із зовнішнім світом.

Спортивний менеджмент – це теорія управління спортивними організаціями в умовах ринку. Це один із видів загального менеджменту. В спортивному менеджменту об'єктом є загальна кількість спортивних, фізкультурно-спортивних організацій. Всіх їх об'єднує надання послуг як продукт їх діяльності. Предметом спортивного менеджменту виступають - управлінські рішення та взаємовідносини, що виникають в процесі керування під час роботи об'єкта, чи під час сумісною працею двох об'єктів. [6, 7].

Стасовано менеджменту спорту, то важливе значення для організації роботи фізкультурно-спортивного підприємства має інформація. Вона поступає до всіх ланок роботи підприємства. Потрібно розуміти, що інформацію треба опрацювати та передавати далі, щоб її опрацювали інші ланки підприємства, чи інакше, на основі даних інформацій прийняти правильне рішення. Є багато

інформацій. Їх поділяють на світоглядну, концептуальну, методичну та фактографічну. [8].

Світоглядна інформація - це система універсальних уявлень про об'єктивний світ, про взаємодію людей з навколишньою дійсністю, а також їх переконання, ідеали, принципи пізнання, засновані на цих поглядах.

З точки зору фізичної культури і спорту принципове значення має глобальна інформація про діяльність фізкультурно-спортивних організацій, яка відображає інтерес людей до фізичної культури і спорту.

Основна інформація в результатах фундаментальних досліджень, які описують явища які трапляються у сфері фізичної культури та спорту.

Методична інформація через його сутність є результатом дослідницької роботи конкретних методів, які є рішенням проблем у сфері фізичної культури та спорту.

Фактографічна інформація – це сукупністю фактів. Зазвичай інформація в менеджменті часто розпадається на такі основні типи: статистична інформація, звітна інформація, спортивна інформація тощо.

Статистична інформація – це насамперед статистичний матеріал, який формується в процесі статистичного спостереження, який підлягає систематизації, узагальненню, переплетенню, аналізу та узагальненню з метою збереження в процесі управління тощо.

Звітна інформація складена для звітної форми про відомості діяльності фізичної культури і спорту за окремий проміжок часу. Це може бути різні окремі області та напрямки діяльності. Як фінансова, правова, тощо.

Спортивна інформація — це інформація про результати із спортивної точки зору. З точки зору менеджменту результати спортивних змагань виступає аналізу інформації, де можна визначити певні напрямки розвитку цього чи того виду спорту, що може служити основою для прийняття управлінських рішень [7].

Відповідно, інформаційне забезпечення управління фізкультурно-спортивною організацією являє собою розподілену інформаційно-управлінську систему, що забезпечує збір, обробку та подання інформації, призначеної для достовірного інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в організації. Управлінська інформація – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничої діяльності організації. Інформація в процесі управління фізкультурно-спортивною організацією – це і об'єкт і продукт праці. Вона усуває невизначеність, дозволяє вивчати стан об'єкта, форми і методи діяльності. Без цих свідчень не може бути опрацьовано управлінське рішення. В свою чергу, саме це рішення – це певна інформація для працівників сфери виробництва. Інформація – це основа управлінського рішення, так як вона передбачає її збір, обробку та аналіз в процесі опрацювання рішення. За допомогою інформації реалізується взаємозв'язок між органом управління і об'єктом управління, або між різними рівнями управляючої системи. Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники і органи управління, засоби масової інформації, інформаційні системи, періодичний друк, зразки техніки, технічна документація, довідники, документи, фотознімки, мікрофільми, показники приборів та ін.

Отже, інформаційна система управління фізкультурно-спортивною організацією – це система управління інформацією, яка забезпечує збір, виробництво та подачу інформації, призначена для достовірного інформаційно-аналітичного мислення в організації. Керівна інформація – це дані, які є об'єктом накопичення, перетворення та організації роботи підприємства. Інформація у процесі фізкультурно-спортивної організації є як в об'єктах, так і в продукті праці. Усуває невизначеності програми фіксації стану об'єкта, форми і способів вибору стратегії. Дані менеджменту неможливо опрацювати без управлінських рішень. У свою чергу, це корисна інформація для працівників виробничої сфери. Інформація є основою управління групою у колективі, оскільки пропонує її

набір, інтеграцію та аналіз у процесі розширення колективу. За допомогою взаємовідношення органів управління та об'єктом управління може правильне управління інформації всередині фірми. Ресурси управлінської інформації — це також засоби масової інформації, інформаційних систем, друку, важливого обладнання, технічної документації, карт, документів, фотографій, мікрофільмів, пристроїв приймачів, тощо.

Як до історії спортивного менеджменту, то першими спортивними менеджерами були римляни - власники гладіаторів. Проте спортивні менеджери з'явилися лише наприкінці XIX століття, коли люди почали масово цікавитися спортом і спортивними змаганнями. Спортивні агенції, та звичайно менеджери. Менеджери, побачивши спорт з середини, поступово отримали владу над спортсменами - вони обговорювали, де були спортивні події, з яким спортсменом змагатися, часто даючи інтерв'ю газеті, якої сказав їм сам менеджер. Також використовувати обладнання виробничої компанії. Крім того, доходи менеджерів поступово перевищують гонорари спортсменів. Сьогодні спорт охоплює ще більше напрямів: «спортивний менеджмент», «спортивний туризм», «індустрія спортивних товарів», «спортивний менеджер», «спортивна економіка» та інші. Крім того, якщо у спортсмена може бути кілька менеджерів одночасно, кожен з яких «прикриватиме» свій напрямок – один відповідає за харчування спортсмена, другий – за його спорядження, ще один за його фінанси та економіки, також є свій юрист [9].

Але із приходом професійного спорту все стало інакше. У 1920-1930 роках треба було стільки займатися спортом з таким же рівнем відданості, часу, фізичного та розумового напруження, яке неможливо стимулювати матеріально. Спорт у найсвітліше десятиліття став об'єктом ринкових відносин, а менеджери володіли ним як самодостатнім і ефективно функціонуючим ринковим інститутом. Тому досліджувалися суб'єкти та об'єкти спортивної індустрії, вивчалися економічні інтереси та потреби всіх основних суб'єктів [1]. Менеджмент у спорті – один з видів менеджменту, який керує організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. У цій сфері організація є головним

поняттям. Менеджер розцінює фізичну культуру і спорт не тільки як фізичну культуру, це дещо інше. Менеджер розцінює це, як об'єкт соціального управління. Це може бути різні інститути повсякденного життя. Це може бути спортивні школи, спортивні клуби, спортивні команди по видах спорту, стадіони, оздоровчі центри, спортивні федерацій і т.п. Їх праця – це створення продукту. Фізкультурно-спортивні послуги, тобто організовані форми організації фізичними вправами й спортом, програми спортивного тренування й фізкультурно-оздоровчих занять, спортивні видовища й т.п. Таким чином, організація – ключове поняття спортивного менеджменту [9].

Загальне і спеціальне управління мають різну характеристику. Керівництво називають управління організацією, при наявності організації. Спортивний менеджер — це професіонал, який зазвичай займає керівну посаду в спортивній організації з навичками управління.

Мистецтво управління фізкультурно-спортивною організацією – це основне завдання інформативного спортивного менеджера, яке значною мірою володіє принципами, методами та технологіями виробництва та управління подіями. Спортивні менеджери бувають різні. Класичний для Заходу - колишній тренер чи спортсмен, який має економічні навички. До речі, ще тридцять років тому менеджер будь-якої західної команди чи спортсмена мало чим відрізнявся від тренера [7].

Як ми можемо зазначити, міжнародний олімпійський спортивний рух знаходиться на стадії еволюції. У розрахованій програмі кожен цикл міняють нові спортивні дисципліни. Більшість команд, котрі були минулого разу на вершині, зараз перебувають у струмком падінні. Це свідчить, що спорт світовий не є стабільним. Це означає що ми маємо працювати із постійно змінним середовищем. Це повинні бути нові маркетингові та спортивні підходи, повинні бути нові прилади впливу на покупця.

Маркетингова стратегія - це елемент стратегії діяльності організації, яка орієнтована на розробку, виробництво і доставку покупцеві товарів і послуг, які найкраще відповідають його потребам. У процесі професійної маркетингової

стратегії будуть і можуть бути організовані продукти маркетингового аналізу. У цій галузі також існує кілька методів, але найбільш перевіреним є метод SWOT-аналізу. При теоретичному вивченні соціально-психологічних факторів у сфері фізичної культури і спорту та впливу на ефективність маркетингової діяльності це також дозволило створити такі групи факторів, як особистісні, групові.

1.2 Інформативно-правове поле для оцінки конкуренції у сфері діяльності підприємства

Конкурентоспроможність – це змога окремих виробників при законних умовах ринку створювати товари і послуги, які можуть перевершити конкурентів в однакових умовах.

Рівень конкурентоспроможності можна визначити за допомогою порівняння якісних (технічних) та вартісних (цінових) параметрів. А саме, такими основними факторами, як: наявність капіталів та людських ресурсів; стан зовнішньої торгівлі, технологій; співвідношення індексів технічних та економічних параметрів.

Конкурентоспроможність організації можна визначити, як його комплексну, порівняльну характеристику: реальну й потенційну спроможність, можливості організації створювати, виготовляти та реалізувати товари, які відрізняються здібністю завоювати й тривалий час утримувати свої позиції на ринку в порівнянні із товарами конкурентів за певний проміжок часу.

Критерій конкурентоспроможності є важливим елементом даної категорії, який зазвичай визначається стабільністю місць продукції та організації на своїх ринках, а також кількістю продаж продукції у порівнянні з іншими організаціями на ринках.

Конкурентоздатність та конкурентоспроможність визначають синонімічними поняттями, але вони все ж таки мають деякі відмінності. Конкурентоздатність означає майбутні можливості виживання на ринку, а конкурентоспроможність - сучасне положення організації.

Можливості або загрози організації в значній мірі залежать від

міжнародних відносин, законів в різних країнах та доступу до ресурсів інших країн. Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві між організаціями. Конкурентні переваги дозволяють визначити, у яких областях організація досягла більш високих результатів, ніж конкуренти. Конкурентні переваги показують як правильно виробити позиціонування товарів і послуг на ринку, вибравши цільову аудиторію, ринкові сегменти і вкласти туди фінанси організації(45)

Для визначення сутності конкурентних переваг, найбільш поширеним методом є визначення характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її конкурентами, яку можна визначати шляхом порівняння найбільш вагомих характеристик.

Всі конкурентні переваги підприємств за джерелами їх виникнення діляться на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішньої діяльності організації (кількість затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики конкурентів конкретної організації(32).

Зовнішні конкурентні переваги – це переваги, які базуються на можливостях організації повністю задовольнити потреби споживачів своєї продукції, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зовнішні переваги збільшують "ринкову силу" підприємства, оскільки воно може змусити ринок приймати більш високу ціну продажів, ніж у потенційного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства належать:

- інформаційні – системи збору та обробки даних, що діють на підприємстві, ступінь обізнаності підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, вплив сил та умов бізнес-середовища, поведінка споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;

- конструктивні – технічні характеристики продукції, її конструкція, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінкою споживачів;
- поведінкові – ступінь поширення маркетингової філософії серед працівників підприємства, спрямованість діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, жорсткість конкуренції);
- сервісні – рівень і якість послуг, що надаються компанією;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та продукцію, популярність;
- цінові – рівень ринкової сили підприємства та можливість зміни ціни;
- збутові – портфель замовлень, прийомів і методів розподілу продукції;
- комунікаційні – канали та способи розповсюдження інформації про компанію, наявність та використання зворотного зв'язку(17).

В першу чергу, саме зовнішні конкурентні переваги допомагають орієнтувати компанію на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а в другу – забезпечують стійкі конкурентні позиції для компанії, тому що орієнтують на задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг організації. (рис. 1.1)

Внутрішня конкурентна перевага базується на внутрішніх процесах роботи: витратах виробництва та менеджменту фірми чи товару, що створює "цінність для виробника", яка допомагає досягти нижчої собівартості ніж у конкурента підприємства(17).

Внутрішні переваги є ознакою більш високої продуктивності, яка забезпечує підприємству більшу рентабельність та стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести такі фактори, як:

- виробництво – продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних фондів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні – професіоналізм, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до інновацій;
- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури;
- управлінські – ефективність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотним засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявності та впровадження «ноу- хау»;
- спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність;
- географічні – розташування, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

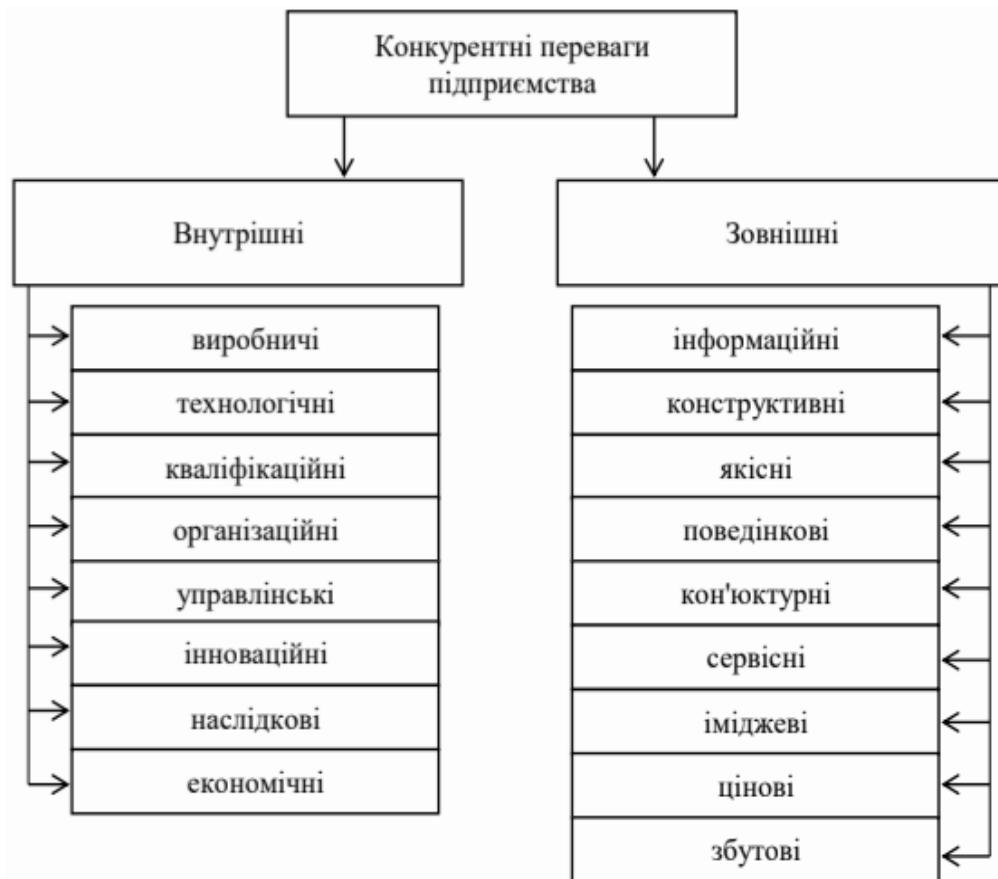


Рис. 1.1 Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Так виходить, що на сьогодні немає єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина літературних дослідників, наслідували Майкла Портера, та в якості базових виділили дві конкурентні переваги: більш низькі витрати та спеціалізація. Як доповнення, автори запозичують до вже сформованих, ще декілька критеріїв, за якими можна класифікувати конкурентні переваги (табл. 1.1).

Під більш низькими витратами мається на увазі не просто мінімальна сума витрат на виробництво, в порівнянні з конкурентами, а здатність фірми розробляти, виробляти і продавати товар більш ефективно, чим конкуренти.

Спеціалізація – це вміння задовольняти унікальні потреби покупців і одержувати за це в середньому більш високу ціну, чим у конкурентів підприємства. Тобто, для забезпечення таких конкурентних переваг необхідно навчитися відрізнятися серед конкурентів, пропонуючи такий товар, що помітно відрізняється високим рівнем якості при стандартному наборі характеристик, що

визначають цю якість, або ж нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

Таблиця 1.1

Критерії класифікації конкурентних переваг

Автор	Критерій
Т.Котллер Д.Муррін, М.Портера	більш низькі витрати та спеціалізація, більш продуктивне використання капіталу
К.Хессіг Г.Л.Азоев	значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї з ключових конкурентних переваг
Г.Л.Азоев	можливість імітації (унікальні або такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі або нестабільні)
Р.А.Фатхутдінов	запропоновано такі критерії класифікації конкурентних переваг як: сфера виникнення переваги, зміст фактора переваги, метод або засіб отримання переваги та інше

Тобто, для того, щоб зробити порівняння конкурентних переваг організацій, можна використовувати наступні елементи:

1. Ціноутворення товарів та послуг:
 - переваги у витратах підприємства;
 - якість продукту/послуг;
2. дизайн продукту:
 - експлуатаційні характеристики продукту;
 - після продажне обслуговування;
 - клієнтоорієнтованність;
 - імідж компанії/товарної марки;
 - асортимент продукції;
 - чисельність зайнятих на підприємстві;
 - кількість основних конкурентів;

3. контакти з постачальниками:

- широта розподільної мережі;
- реклама;
- маркетингові дослідження.

При цьому підприємство може вибрати масовий ринок чи вузьку ринкову нішу. Комбінуючи цільові ринки з основними стратегіями, підприємство розширює сферу вибору стратегії. Коли стратегії мінімізації витрат та диференціації продукції націлені на масовий ринок, вони називають лідерством у витратах та диференціацією продукції відповідно. Але коли ці ж стратегії спрямовані на ринкову нішу, вони називаються фокусуванням. Вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу підприємства та можливостей розширення його ресурсів. Саме внутрішнє середовище підприємства у великій мірі визначає можливість виконання обраної стратегії.

Характер та джерела переваг мають надважливе значення. Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер. Переваги вищого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, або тісні зв'язки з клієнтами, які зміцнюються тим, що змінювати постачальника клієнтові фінансово незручно) можна втримувати більш тривалий час, їм властиві певні особливості. По-перше, для того, щоб домогтися таких переваг, потрібні великі навички й здібності – спеціалізований і більш тренований персонал, відповідне технічне оснащення і в багатьох випадках – тісні зв'язки з головними клієнтами. По-друге, переваги високого порядку звичайно можливі за умови дострокових та

інтенсивних капіталовкладень у виробничій потужності, у спеціалізоване навчання персоналу або в маркетинг.

Таким чином, система менеджменту, формує нову науку керування - менеджмент конкурентоздатності, спрямований на досягнення і підтримку конкурентних переваг підприємства на основі внутрішньої і зовнішньої підтримки та стратегії безупинного удосконалювання організацій(17).

1.3. Загальний аналіз ринку фітнес-послуг

Більшість аналітиків вважають проблему розвитку фітнес-центрів в Україні недостатньою державною підтримкою. У цивільному світі муніципальна влада регулює заняття серед любительських верств населення. Це діти, люди із інвалідністю, любителі. В нашій країні, це тільки на рівні організації, треба ще багато чого зробити. Більшість ресурсів іде на утримання спортивних об'єктів, команд, збірних. Немає чіткого зосередження на конкретній діяльності. Доводиться спонсорувати все по трішечки. Відсутність витрат на підтримку інфраструктури, гарантію підготовки спортсменів, гарантію того, що змагання стали непереборною стіною для багатьох спортивних організацій і, в першу чергу, тих, хто працює у сфері масового спорту. Але саме ця ситуація стала місцем для розвинення приватних фітнес-клубів. Вони відокремилися від стандартних спортивних трендів і почали будувати маркетингові комунікації з орієнтацією на початкового споживача [11].

При формуванні маркетингової стратегії фітнес-клубу необхідно підкреслити, що сегментація ринку послуг має цілу низку особливостей. Основна її характерна риса – це відносно обмежена кількість найважливіших ознак сегментації. До першої групи ознак сегментації споживачів відносяться виробничо-економічні: галузь, до якої належить підприємство-споживач; технологічний процес, який застосовується на цьому підприємстві; розмір підприємства-споживача і економічний регіон, до якого воно відноситься. Друга група ознак відноситься до специфіки організації надання послуг, особливостям запитів споживачів: наявність специфічних проблем у споживачів в області

отримання транспортних послуг, наприклад, швидкості надання послуг, сезонності, вимог до її здійснення: охорона в дорозі, експедирування, забезпечення безпечного транспортування небезпечного вантажу і т.д.; фактори, що враховуються споживачем в оплаті послуг (умови оплати, методи розрахунків разове надання); форми взаємовідносин (довгострокова основа, разове надання). Третя група ознак – це особисті характеристики осіб, які є представниками підприємства-клієнта (схильність до прийняття самостійних рішень, в тому числі навіть ризикованих, підхід до вибору підприємства-надавача послуг, особисті взаємини і т. д.).

Створюючи маркетингову стратегію фітнес-клубу, важливо підкреслити важливість маркетингової стратегії фітнес-клубу. Його головною особливістю є необмежена кількість дуже важливих класифікаційних ознак поряд із групою конкретних ознак клієнта. Технологія, яка використовується в компанії; Специфіка бізнесу клієнта та сектор економіки, у якому він працює. Друга група відноситься до організації надання послуг, особливостям специфіки споживачів: наявність проблем у клієнтів в області отримання логістичних послуг, наприклад, швидкості надання послуг, сезонності, вимог до її здійснення: охорона в дорозі. Третя група показників — характеристики поведінки осіб, що представляють компанію-клієнта (ініціація самостійного прийняття рішень, ризику, близькість до уповноважених представників компанії, специфіка взаємодії тощо) [23].

Усі наведені вище класифікації можуть служити загальними прикладами конкретних, внутрішніх обмежень, що обходять фізкультурно-спортивні послуги:

Критерії сегментації:

- основні антропометричні показники (зріст, вага, пропорції та компоненти маси тіла),
- медико-біологічні характеристики (стан здоров'я, медична група, наявність або відсутність показань до занять тим чи іншим видом спорту, рівень і швидкість біологічного конструювання, ефективна

- збереженість, спадковість),
- базовий рівень розвитку фізичних здібностей
- рівень технічної підготовки
- психосоціологічні характеристики (характеристика, інтелектуальний рівень).

Для досягнення значних цілей організацій необхідно проводити процес планування. Планування – це процес підготовки організації до майбутніх цілей. Цей процес допомагає приймати рішення на кожному кроку роботи підприємства. Головним у плануванні є своєчасне введення змін у роботу підприємства, для збільшення продуктивності.

Вибір задачі та місії підприємства є найбільш ефективним. Розробка задач для досягнення на короткострокових та довгострокових цілей. Важливим є факт регулярної розробки планів та цілей на кожен період. У залежності від масштабу організації, слід визначатись із строком визначення планів на наступний термін. Зазвичай компанії готують план на кожен рік, більші компанії готують стратегічний план на п'ять років.

Недоліком планування може бути різні непередбачені становища в країні. Такі становища змушують керівників проводити своєчасні заходи для корегування планів та цілей на найближчий термін.

Планування це важкий та послідовний процес який вимагає уваги та свідомості кожного кроку. Кожен етап взаємопов'язаний із попереднім. Варто враховувати максимально точні дані мікро- та макросередовища ринку та положення організації.

Для Планування характерні наступні етапи:

- чітке розуміння цілей;
- стратегічне планування цілей;
- чітке виконання завдань на короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- контроль виконання стратегічного плану та завдань;
- аналіз проведених заходів та аналіз загальних положень підприємств.

Головним процесом у побудові Планування є стратегічне планування цілей. Цей етап формує загальний рівень фірми та формує потенціал. Цим процесом організації діляться зі своїми партнерами для формування корпорацій, інформують спонсорів, для залучення додаткових джерел доходу.

Період планування залежить від багатьох факторів. Від масштабу підприємства, специфіки виду діяльності, умови ринку, умови на мікро-макроекономічному рівні.

Кількість часових рамок стратегічних планів не підвищує ефективність роботи. Початківці збільшують ефективність працездатності з допомогою внесення корекцій у плани. Тимчасові рамки стратегічного планування можна переглянути за нестандартних умов. Нестабільність може вимагати внесення додаткових корекцій та перегляду цілей найближчим часом.

Показники планування:

1. Виробництва - загальна кількість випущеної продукції. Загальна кількість, якість, терміни виконання, собівартість, витрати.
2. Маркетинг – зміна показників продажу продукції. Аналіз витрат за маркетингову стратегію протягом часу.
3. Фінанси - прибуток, доходи, витрати, аналіз обороту.
4. Персонал – загальна чисельність, вести, тенденція збільшення чисельності штабу співробітників, кваліфікація.

Планування здатне через деякий час бути показником ефективності компанії та загальний рівень розвитку. Показуючи загальний оборот роботи, можна проаналізувати, як організація еволюціонувала за певний термін.

Варто пам'ятати, що Планування тільки здатне спрогнозувати діяльність підприємства. Однак, дійсно вивести на новий рівень може правильне керівництво за допомогою компетентних працівників, спільної організації роботи та відповідального підходу до поставлених завдань.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування - менеджерська діяльність, яка визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи його досягнення. Планування є необхідною передумовою успішної діяльності організації в майбутньому, є процесом підготовки обґрунтованих перспективних рішень.

Процес планування має прийняти правильні управлінські рішення. Специфіка взаємодії цих елементів залежить від тактичних цілей і задач організації. Система менеджменту організації спрямована на реалізацію головної стратегічної мети – досягнення конкурентоздатності і стійкого положення на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності на підприємстві передбачає розроблення та обґрунтування планів і заходів досягнення визначених цілей, в яких враховані виробничо-збутові можливості, а також фінансовий, трудовий та технічний потенціали компанії. На ефективність роботи підприємства і на його рівень конкурентоспроможності впливає велика кількість факторів, які створюють передумови для ефективного функціонування підприємства. Існуючі конкурентні переваги демонструють потенціал та можливості підприємства. Резерви компанії визначаються його потенціалом, який під дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та законів функціонування ринкового середовища втілюється у конкурентних перевагах підприємства. Отже, за допомогою них, підприємство може успішно існувати і вдосконалюватися.

Отже, критерій конкурентоспроможності визначається стабільністю місця на своєму ринку організації і його продукції, а також рівнем продажі продукції організації на ринках.

Тому головними методами конкурентної боротьби організації для завоювання більшої частки ринку є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, оновлення асортименту продукції, надання гарантій і після продажних послуг; ефективне рекламування продукції тощо.

Також разом з цим використовуються "мирні" варіанти обмеження конкуренції: таємні угоди корпорацій про єдину політику цін і поділ ринків

збуту, реалізацію крупних проектів, обмін інформацією з різних питань ринкових стратегій. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату тощо.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

При написанні магістерської роботи та проведення досліджень були використані різні методи:

1. Метод системного аналізу - це науковий метод пізнання, що є послідовністю дій щодо встановлення структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної системи. Спирається комплекс загальнонаукових, експериментальних, природних, статистичних, математичних методів.

2. Метод аналізу маркетингової теорії. Метод у якому слід використовувати систему вимірювань, елементів і елементів, які найбільш чітко визначають характер підприємницької діяльності об'єкта ринкових відносин, його положення на ринку, вимірюють тісноту зв'язку між цими об'єктами і показниками.

3. Методи математичної статистики - в ході соціологічного дослідження були отримані емпіричні дані, які ще не дозволяли нам зробити правильні висновки, визначити тенденції і закономірності. Для виявлення було запропоновано метод статистичного аналізу - це кількісне виявлення даних про досліджування, одержані в результаті проведеного дослідження і описані у вигляді діаграм, графіків, таблиць.

5. Метод порівняння. Будь-яке явище пізнається у порівнянні. Для визначення відмінності та схожості, розробки аналізу для виявлення кращої стратегії двох підприємств використовують метод порівнянь. У економічному житті нічого може бути оцінено по самому собі. Через це, виявляється необхідність порівняння як наукового методу. Для того, щоб невідоме стало

відомим, оціненим, треба обрати критерій, який вже мав раніше право оцінити відоме. Способи порівнянь бувають різні: економічних категорій, властивостей, порівняння ознак, дії економічних законів за різних умов статистичних величин тощо.

6. Метод моделювання – спосіб перенесення інформації з одної системи на іншу. Цей метод виявляє наочно основну частину робочої схеми однієї структури на іншу схему.

Модель є лише концептуальним фрагментом реальної схеми. Допомогає візуалізувати основні характеристики, функції, поведінку оригінальної схеми. Це допомагає розширити знання про потрібні дані та уникнути не найкращого результату у майбутньому.

7. Метод узагальнення отриманої інформації – це метод наукового пізнання, за допомогою якого фіксуються загальні ознаки та властивості певного класу об'єктів та здійснюється перехід від одиничного до загального, від менш загального до більш загального.

2.2. Організація дослідження

Відповідно до структури магістерської роботи дослідження відбувались у такій послідовності.

На першому етапі ми досліджуємо основи стратегічного управління фізкультурно-спортивного підприємства, виявляємо внутрішні зміни підприємства, оцінку можливості сильних та розробку слабих сторін у перевагу. Аналіз включає дослідження двох основних факторів організації: макросередовища (розбір ресурсів підприємства та їх ефективність та використання у цілісній системі); мікросередовища (внутрішнє середовище стратегічного використання ресурсами у середині фірми; оцінка ефективності виробничої діяльності компанії; визначення основного потенціалу, який має дати перевагу над конкурентом).

На основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку.

На другому етапі роботи проводився аналіз питань щодо діяльності фізкультурно-спортивних підприємств, аналізується його економічна складова, аналіз використання внутрішніх ресурсів. Вибір стратегії є найбільш ефективним із використанням аналізу наступних критеріїв: відповідність фінансовим, стратегічним цілям; відповідність цілям фірми; реальність стратегії; взаємозв'язок з іншими стратегіями підприємства; погрози зовнішнього середовища.

Розробка аналізу, матричного аналізу, експертної оцінки, аналізу життєвого циклу, тощо – є найкращим методом оцінки вирогідно вигідної переваги у економічному плані майбутнього компанії.

На третьому етапі роботи розкриваються питання покращення системи напрямку стратегії фізкультурно-спортивної організації, вплив продуктивності виробництва та результати діяльності організації та вдосконалення участі на зовнішньому ринку, як фактор підвищення ефективності у виборі стратегії. Ефективність стратегії та досягнення переваги багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи у середині підприємства, пізнання механізму функціонування, вибору кращих технологій і методів роботи на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТА МІСЦЯ СЕРЕД КОНКУРЕНТІВ НА РИНКУ НАДАННЯ ФІЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Загальна характеристика досліджуваного об'єкта

Об'єктом дослідження є мережа фітнес-клубів «Smartass» міста Києва, що займає вагомe місце у сегменті надання спортивних та фітнес-послуг.

Фітнес-клуб «Smartass» заснован 2020-го року з метою вивести формати фітнес-клубів на новий рівень. У проєкт інвестували півзасновники monobank Дмитро Дубілет та Михайло Рогальський, сам формат був позичений з Лондона й адаптувала для України Катерина Кузьменко.

Загалом, «Smartass» це перший в Україні спортзал з максимально комфортною атмосферою: заняття проходять у напівтемряві під авторські плейлисти. У самому клубі працює 5 фітнес-студій, ресторан, коворкінг для членів клубу та салон краси.

«Smartass» сприяє розвитку спортивної інфраструктури, оздоровленню молоді нації, просуваючи цінності здорового способу життя, спорту і активного відпочинку, покращуючи якість життя своїх клієнтів.

«Smartass» це компанія, яка динамічно розвивається, повністю відповідає сучасним уявленням про успішний і відкритий бізнес.

Види послуг, які надає «Smartass»:

1. Фітнес. Групові та індивідуальні заняття, які поділяються на тренування, що допомагають схуднути, розвинути гнучкість та сформувати рельєф тіла.

Для схуднення:

- climb (тренування на витривалість з використанням тренажера, який імітує подолання прямовисної скелі у високому темпі);
- cycle (тренування на велотренажері);

- бокс (функціональні вправи з боксерського тренування у поєднанні з силовим опрацюванням м'язів на підлозі);
- games (кругове, функціональне тренування з багатьма реквізитами – канатом, медболом, ейр-байками, гилями тощо);
- barre (суміш балету й силових вправ);
- TRX (вид тренувань зі спеціальними стропами, спрямований на роботу з власною вагою);
- dance mix (танці під музику з гантелями в руках та обтяжувачами на ногах у супроводі тренера).

Для гнучкості:

- hatha йога;
- animal flow (суміш рухів з йоги, пілатесу, акробатики, капоейри та виду танців);
- recovery (відновлення м'язів);
- стретчинг (комплекс вправ для розтяжки м'язів і розвитку еластичності тіла);
- barre (суміш балету й силових вправ).

Для формування рельєфу тіла:

- power (силові вправи без вправ на витривалість з великою кількістю повторень);
- barre TRX (поєднання кращих вправ barre з використанням вправ та TRX);
- climb (тренування на витривалість з використанням тренажера, який імітує подолання прямовисної скелі у високому темпі);
- cycle (тренування на велотренажері);
- бокс (функціональні вправи з боксерського тренування у поєднанні з силовим опрацюванням м'язів на підлозі);
- games (кругове, функціональне тренування з багатьма реквізитами – канатом, медболом, ейр-байками, гилями тощо).

2. Додаткові послуги:

- салон краси;
- ресторан Smartass Kitchen & Bar.

Підприємство «Smartass» представляє себе як один з небагатьох фітнес клубів в Києві, орієнтованих на молоду, в основному жіночу аудиторію. Тут все продумано до дрібниць, щоб ніщо не відволікало вас на шляху до досконалої фігури, відмінного здоров'я і прекрасного настрою.

Компанія «Smartass» працює за принципом pay-as-you-go: замість річного абонементу є можливість купити одне тренування або пакет на певну кількість. Усі розрахунки через мобільний додаток. У ньому клієнти записуються на тренування, заповнюють фідбек-форму по заняттях, бронюють та оплачують страви в Smartass Kitchen & Bar.

Спортивні клуби «Smartass» володіють дуже якісними та інноваційними залами, які відповідають технічним. Фітнес клуб працює щодня. З 7:00 ранку до 23:00. Зали оснащені системами вентиляції. Є вибір двох форм занять: самостійне або індивідуальне тренування з тренером.

У спортивних клубах представлені 17 видів групових тренувань, серед яких cycle, TRX, barre (суміш балету й силових вправ), games (кругове тренування з багатьма реквізитами – канатом, медболом, ейр-байками, гирями тощо). Основний напрямок – групові заняття, але при бажанні, можна взяти індивідуальні програми занять по кожному напрямку.

Важливою особливістю формування маркетингу послуг у спортивній сфері є використання контестів. Контест – це захід, спрямований на популяризацію того чи іншого виду спорту. Це аналогічно дню «відкритих дверей». Тобто, запрошуються всі бажаючі побачити, а при бажанні, спробувати заняття фітнесом. Відповідно це дає можливість потенційним клієнтам оцінити професіоналізм тренерів, якість інвентарю, і познайомитися в цілому з фітнесом не тільки через засоби масової інформації, а й побачити особисто, як проходить процес занять.

Таким чином, для збуту своїх послуг підприємства фізкультурно-спортивного профілю передусім використовують такі засоби, як реклама, прогресивна або регресивна винагорода (за результатами обсягів продажу), боніфікація (фіксований відсоток обсягу продажу), преференція клієнтам (звільнення від оплати вступного внеску), подарунки постійним клієнтам, надання знижок і пільг визначеним категоріям клієнтів, надання можливості одного-трьох перших пробних безкоштовних занять, дні відкритих дверей, спортивні свята, презентації і зустрічі зі споживачами – представниками цільових груп.

3.2 Дослідження конкурентної ситуації серед спортивних клубів міста Київ

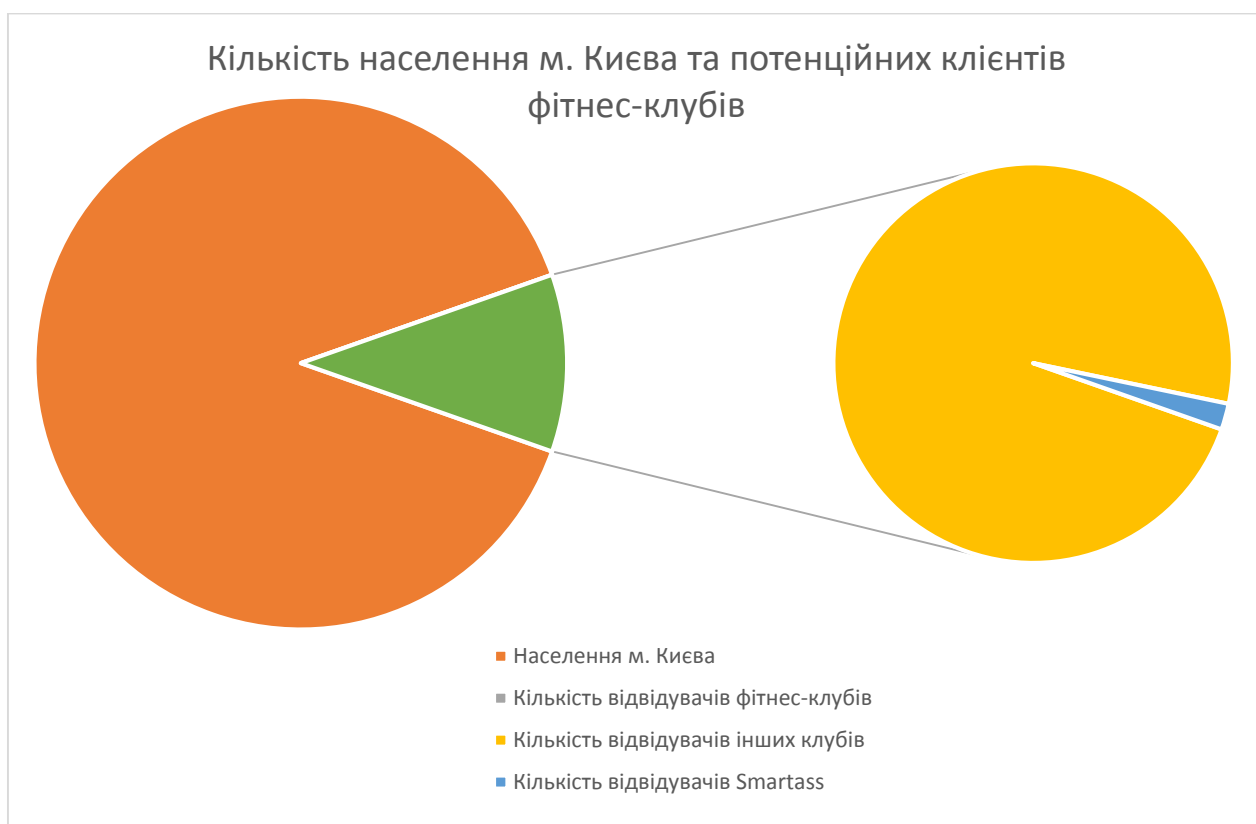
Спортивний клуб має інтерес в отриманні прибутку при створенні оптимального комплексу інфраструктури клубу. Ця інфраструктура повинна відповідати всім запитам клієнта. Головне завдання перед створенням «Smartass» – виявити найоптимальніші потреби клієнтів. Відштовхнути все, що не потребує клієнт, та додати тільки те, що клієнти хочуть. Додати краще обслуговування ніж у конкурентів, та вивести інфраструктуру на більш вишуканий рівень.

Основна категорія клієнтів «Smartass» – представники елітного класу, які живуть та працюють в місті Київ. Попит на послуги клубу більше залежить від жінок. Через це, у Печерському районі міста Києва було відчинено виключно жіночий клуб «Smartass Barre», з усіма різновидами тренування barre: barre TRX, cardio barre, power barre та function barre. Чого ще не було на українському ринку.

Найбільшою частиною клієнтів фітнес-клубу є група віком 20-35 років. Є також верстви клієнтів із проміжком віку 40-50 років. У цьому питанні фітнес-клуб має опрацювати розвиток ідеї створення нового вітка із залученням людей більш старшої групи.

Місто Київ, має населення 2,9 млн чоловік. Серед них тільки 350000 чоловік відвідують фітнес-клуби. Ця частка відвідує всього у цілому вісім раз на

місяць спортивний зал. Тобто місто вимагає від постачальників індустрії 3,5 млн чоловік щомісячно.



Зазвичай, за одну годину, фітнес-клуб «Smartass» може надати послуг 150 клієнтам (тільки у спорт залі), не враховуючи інфраструктуру фітнес-клубу: салон краси та ресторан.

Та на період початку 2022 року, у клубі «Smartass» було зареєстровано понад 7400 клієнтів. Зробимо порівняльну діаграму співвідношення населення міста Києва та потенційних клієнтів спорт індустрії.

Ось із цими даними ми вже можемо починати працювати, та робити SWOT-аналіз (табл. 3.2).

Клуб має використовувати свої сильні сторони, як:

Розташування - більшість людей цього сегменту після роботи мають обмежений час для відвідування фітнес-клубу. Як показує практика, сегмент клубу Smartass, зазвичай, має роботу у центральних районах міста. Тому самим клієнтоорієнтованим шагом було відкрити клуб у центральному районі Києва.

Але, є і свої недоліки, як паркування - під час години пік, брак парко місць буде впливати на настрої клієнтів.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз клубу Smartass

<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Інноваційна концепція - розташування - новий інвентар - сегментація - передові програмні методи 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність басейну - недостатньо місця для паркування - обмежена площа
<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - створення концепції фітнес-клубу нового рівня - розширення фітнес клубів за рахунок франшизи 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - конкуренція за передовий сегмент - проблеми в економіці

Інноваційна концепція – використання нового формату залів (затемнені дзеркала для комфорту клієнтів та особливої атмосфери), проведення занять із використанням сучасної музики та мікрофонів у тренерів.

Передові програмні методи - залучення спеціально розробленого мобільного додатку для спортивного клубу «Smartass», який включає у себе: онлайн розклад з миттєвим записом на тренування (з відображенням тренерів, що ведуть заняття та відвідувачів класу) та меню ресторану «Smartass Kitchen&Bar» (з можливістю бронювання місць та замовленням позицій з меню у призначений час). У кожного клієнта є особиста сторінка як у соціальних мережах: з особистими даними та фотокарткою; списком відвідуваних та улюблених тренувань; можливістю додавання друзів (клієнтів «Smartass») для

подальшого відстежування, та відвідування занять разом (діє розсилка щодо їх записів).

Новий інвентар – по-перше, клуб було відкрито всього декілька років тому, через що все обладнання фітнес клубу абсолютно нове. По-друге, для того щоб тримати рівень елітного спортивного закладу, «Smartass» постійно оновлює всі витратні матеріали, що можуть вплинути на комфорт споживачів та зовнішній вигляд клубу.

Сегментація – клієнтів приваблює можливість займатися з відвідувачами з однаковими інтересами та того ж соціального рівня, що і вони. Це, в першу чергу, сприяє на комфорт споживача.

Загрозою для клубу можуть стати економічні чинники. При деградації економіки країни, більшість клієнтів, в першу чергу, відмовиться від відвідування фітнес-клубу, чи перейдуть на більш економічний варіант.

Таким чином, Smartass – це новий комплекс надання фітнес послуг, із новим підходом до занять, яка займає свою нішу на ринку спортивної індустрії міста Київ. Але, не зупиняється на наданні послуг тільки спортивного характеру.

Клієнти жіночого полу цікавляться різними видами фітнес послуг як: barre (суміш балету та силових вправ), йога, games (кругове інтенсивне тренування із залученням реквізиту). Серед чоловіків популярними є cycle (тренування на велотренажері), функціональний бокс та силові заняття.

Клієнт купує абонемент на місяць, три місяця, чи півроку. Відвідує групове заняття у той час, коли йому буде зручно. Через мобільний додаток клієнт бачить наступні тренування, які йому підходять.

Доцільним є аналіз конкурентної середи клубу Smartass. Відбір конкурентів був вперш за все за сегментну складову. По друге, за географічним показниками.

Таблиця 3.3

Аналіз конкурентного середовища

Конкурент	Основні переваги	Основні недоліки
SkyFitness	Послуги: тренажерний зал, масажний кабінет, фіто-бар, сауна та кардіо-зона. Головна відмінність це наявність басейну.	Стара концепція надання послуг. Погане обслуговування.
Gymmax	Бренд Різноманітність послуг Індивідуальні заняття Велика площа	Погане обслуговування Не розвита інфраструктура додаткових послуг
ApolloNext 021	Новий солярій, сауна, сучасні тренажери	Відсутність басейну, некваліфіковані кадри
GoFit	Стретчинг програми, душові, два зали, зручний час роботи	Мала площа, непостійність групових програм

Отримані дані дозволяють зробити порівняльний аналіз (табл. 3.4).

З табл. 3.4 можна зробити висновок, що Smartass не має багатьох характеристик типових фітнес клубів, заради яких значний відсоток клієнтів відвідує виключно їх. Але, все одно має успіх серед своїх прямих конкурентів. Відсутність басейну компенсується просуванням цікавих методів тренування по типу barre, climb, cycle та інших, маркетинговою подачею, що притягує, та зручністю використання послуг - чого відверто не вистачає іншим клубам. Тобто, «Smartass» представляє іншу цінність для потенційного клієнта.

Інакше кажучи, для аудиторії, котра ходить у фітнес-клуб «Smartass», басейн не потрібен. Для постояльців клубу все, що може бути корисним, вже представлено у програмі, в тому числі і рівень обслуговування.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика конкурентів з клубом Smartass

Характеристика	Smartass	SkyFitness	Gymmax	ApolloNex xt 021	GoFit
Тренажерний зал	+	+	+	+	-
Аеробний зал	+	+	+	+	+
Зал для боротьби	-	-	-	-	-
Басейн	-	+	+	-	-
Масажний кабінет	-	+	+	+	-
Реабілітаційний кабінет	-	+	+	-	+
Зона відпочинку	+	+	+	+	-
Фіто-бар	+	+	-	+	-
Душові кабінки	+	+	+	+	+

Висновки до розділу 3

Завдяки цьому розділу, який був присвячений зрівняльній характеристиці клубу «Smartass» з основними конкурентами цієї сфери, ми визначили основні переваги клубу Smartass на ринку фітнес-послуг.

Як показує дослідження, клуб із новою концепцією проведення занять, форматами залів, професійними тренерами, інноваційними розробками, новим інвентарем, сучасним маркетингом та представленими фітнес-послугами нового покоління – приваблює значну кількість сучасних клієнтів, які перепробували всі стандартні послуги, що вже так довго пропонуються на українському ринку. Ці фактори є основними при виборі між «Smartass» та його конкурентами.

РОЗДІЛ 4

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ПЕРЕВАГИ СПОРТИВНОГО КЛУБУ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

4.1. Вибір раціональних методів використання маркетингових засобів
ФК «Smartass»

Зосередившись на одному інструменті маркетингових приладів, фітнес-клуб Smartass може вирішити свої питання із маркетинговою стратегією. Для цього, відділу маркетингу необхідно зосередитися на рекламі таргет. Для цього, ми проаналізуємо декілька програм парсерів.

Парсер - це бот-програма, яка автоматично налаштовує та приводє у роботу таргетовану рекламу у соціальних мережах Facebook та Instagram.

Для вибору оптимального маркетингового сервісу потрібно гарно розуміти, який результат планує отримати фітнес-клуб. Які основні параметри потребує клуб в інструменту реклами:

- підтримка зосереджена на двох мовах: українська та англійська;
- високий рівень реклами;
- різні можливості налаштування індивідуального профілю;
- персональний дизайн. Потреба у рекламі із використанням власних кольорових гамм, та свого окремого стилю тексту. Також, можливість адаптувати рекламу під будь-який пристрій(телефон, планшет, ноутбук);
- планування реклами. Потрібно чітко використовувати час, для більшості часові рамки складають із 15:00 по 22:00. У час, коли приближається кінець роботи. Також, це всі вихідні, необхідно скористатися цим часом;
- Можливість аналітики. Сервіс надсилає звіт із новими даними о цільовий аудиторії, о кількості унікальних кліків, проміжку найактивнішого часу клієнтів, можливість відображення віку клієнтів, котрі переходять по рекламі;

- можливість адаптувати активність програми під свою діяльність.

Попередньо обравши 11 популярних програм для парсингу. В процесі формування короткого списку фаворитів, обрали В ході формування списку кандидатів стало ясно, що влаштувати всі програми під модель маркетингової системи клубу не можливо. Також, складно було знайти систему з тригерними можливостями. Під час первинного аналізу було прийнято рішення видалити програми, котрі складніше всього було адаптувати під систему.

Після цього, було сформовано новий список програм. В нього вийшли 6 компаній.

На цьому етапі для нас вже грає роль вартість послуг. Тому, щоб експериментувати над програмами, нам необхідно було проаналізувати програми на наявність параметрів доступу, а саме:

- можливість активації безкоштовної пробної версії;
- можливість активації тарифу на місяць;
- можливість оплати за бажаний результат.

Таким чином, ми отримали наступний рейтинг сервісів для розсилки (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Рейтинг сервісів для парсингу

Рейтинг	Назва сервісу	Можливість
1	Socialkit	стаціонарна програма для роботи з Інстаграм. Це не тільки менеджер акаунтів, але й інструменти пошуку Цільової аудиторії: Збір користувачів за хештегами та геометричними даними. Автоматичний підбір конкурентів та отримання повної інформації щодо них.

		<p>Відбір активних користувачів (по натисканню «like» та коментарям).</p> <p>Готові списки акаунтів можна відразу об'єднувати і віднімати, шукати їх перетину.</p> <p>Ліцензія коштує 1110 грн. в місяць. Є безкоштовна версія, щоб спочатку просто спробувати.</p>
2	Zengram	<p>Функціональний сервіс для просування в Інстаграм. Крім маслайкінгу та автодиректу є інструменти для парсингу.</p> <p>Зібрати акаунти за потрібними параметрами (хештегам, місцевим знаходженням, передплатникам конкурентів та ін.).</p> <p>Відфільтрувати готову базу (наприклад, за особистістю, кількістю передплатників, їхньою статтю). Можна відразу виключити комерційні облікові записи.</p> <p>Вивантажити контактні дані користувачів (номери телефонів, імейли, посилання на сайти та ін.).</p> <p>Щодня відстежувати нову активну цільову аудиторію та взаємодіяти з нею.</p> <p>Приклад налаштувань Zengram Parser</p> <p>Парсер Zengram коштує від 1990 грн. на місяць, а інструмент Instatracker - від 699 грн. в місяць. Є безкоштовний пакет для парсингу та одноденний пробний період для трекара.</p>
3	FBSender	<p>Стаціонарне програмне забезпечення для автоматизації просування у Фейсбуці. Модуль «Пошук» дозволяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Збирати базу користувачів із груп, схожих на вашу.

		<ul style="list-style-type: none"> • Шукати людей по соціальним мережам, місту, імені та позначок «like» на окремих постах. • Парсити друзів конкурентів – вони можуть бути потенційними клієнтами. • Знаходити за ключовими словами релевантні коментарі та публікації. <p>Розробники акцентують увагу на безпеці, регулярному оновленні та щоденній технічній підтримці.</p> <p>Інструмент доступний безкоштовно.</p>
4	SMMFlow	<p>онлайн-інструмент, який працює лише з інстаграмом.</p> <p>Крім автоматичних тисків «like», переглядів фотокарточок на термін та передплат сервіс дозволяє зібрати та вивантажити списки:</p> <ul style="list-style-type: none"> сторінок по хештегам; користувачів, яким сподобався пост; акаунтів з геометричних даних; передплатників та підписок конкурентів; активної аудиторії цільових сторінок. <p>Також він допоможе зібрати статистику свого облікового запису за новими підписками та передплатниками.</p> <p><i>Приклад пошуку конкурентів</i></p> <p>Стартовий пакет на місяць коштує 299 гривень. Він включає обслуговування одного облікового запису та розсилки в особисті повідомлення. Найдорожчий бізнес-пакет коштуватиме 899 гривень на місяць. Він працює одночасно з сімома</p>

		акаунтами і включає розширений функціонал. Є безкоштовний пробний період на 3 дні.
5	Segmento Target	<p>Segmento Target – хмарний сервіс для роботи з цільовою аудиторією із соцмереж. Працює з Інстаграмом.</p> <p>З Segmento ви зможете зібрати:</p> <ul style="list-style-type: none"> Користувачів, у родичів яких є дні народження в заданий період. Передплатників конкурентів, які стали такими зовсім недавно. Постійну аудиторію певних закладів: ресторанів, торгових центрів та ін. Облікові записи Instagram, зазначені у Facebook, і навпаки. Людей, що готуються до переїзду. Лідерів думок у вашій галузі. Власників та адміністраторів спільнот. <p>Зібрані аудиторії можна відразу очистити від роботів, офферів та неактивних користувачів.</p> <p>Щоб працювати з усіма трьома соцмережами, потрібно купити передплату за 1299 грн в місяць. Є тарифи для кожної окремої платформи та пробний період.</p>
6	Datacol	<p>стаціонарне програмне забезпечення для автоматичного збору інформації з різних сайтів.</p> <p>Крім інтернет-магазинів та дошок оголошень може парсити соціальних медіа: FB, Instagram, Telegram (у розробці парсери для Twitter).</p> <p>Готові рішення включають:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Збір контактних даних за списком облікових записів ФВ. • Пошук користувачів Facebook за будь-якими критеріями. • Вивантаження телефонів користувачів Інстаграма. • Пошук учасників Facebook. • Парсинг контенту Instagram, Telegram. <p>Є безкоштовна версія програми, де максимум 25 результатів. Повний доступ коштує 1390 грн. на місяць (при оплаті протягом року ціна знижується до 633 грн.).</p>
--	--	---

Таким чином, після проведення аналізу та збору інформації о програмах парсерів, найкращим сервісом для роботи маркетингової системи клубу виявився сервіс «Socialkit». Вартість такого сервісу становить всього за 1110 грн. в місяць при використанні базового тарифу. Також, необхідно використовувати як додаткові програми сервісу збору інформації. Якщо у клубу є відділ маркетингу, чи якісний маркетолог, то комбінації цих програм не стане проблемою для системи.

4.2. Ефективність маркетингових програм

Як правило, ефективність маркетингових кампаній, спрямованих на формування іміджу має два напрямки: економічний і комунікативний. Але основним критерієм успішної діяльності є прибуток, тобто економічна вигода. Прибуток спортивного клубу найчастіше складається з декількох джерел, а саме: доходи від продажу абонементів, доходи від бару/ ресторану, спортивного магазину, а також від продажу додаткових послуг (послуги салону краси, індивідуальні тренування).

Розрахуємо витрати на реалізацію даного проекту для визначення економічної ефективності запропонованих маркетингових заходів для

спортивного клубу «Smartass», і представимо їх у табл. 4.2.

Дана кампанія по формуванню іміджу спортивного клубу була проведена в зимово-весняний період 2021 року. Додатковий прибуток «Smartass» був забезпечений припливом нових клієнтів, за рахунок використання запропонованих заходів. Середня кількість нових відкликів за місяць склала 27 осіб. Щомісячна вартість даної послуги – 560 грн., та додаткові доходи . Також була створена окрема секція, що додало клубу ще 13 нових клієнтів, - 530 грн., плюс додаткових доходи із додаткових послуг.

Таблиця 4.2

**Розрахунок бюджету для удосконалення іміджу
Фітнес клубу «Smartass»**

Інструмент	Захід	Ціна	Кількість	Сума
Зв'язок із клієнтом	Книга жалоб та пропозицій	50 грн	1	50
Широка аудиторія	Рекламний банері по місту, та листівок	Оренда білборда 2000 (оренда) та друк 1500(виготовлення)	3	76500
Репутація на ринку	Залучання клієнтів через листування, опитування через соціальні мережі	500 грн/міс	500*12	6000
Відгуки	Аналіз всебічних відгуків	Проводиться маркетинговим відділом	-	-
Персонал	Участь у спортивних змаганнях	Прибл.5000	2	10000
Разом за місяць				7712
Разом за рік				92550

Тобто, розрахунок виручки за місяць склав:

$$B=27*560+ 13*530=15120+6890=22010 \text{ грн}$$

Якщо взяти усі витрати за послуги, Smartass отримав прибуток у розмірі 14298 гривень.

Розрахувавши економічний аспект та ефективність від методів щодо удосконалення бренду «Smartass»:

$$E = 14298-7712= 6586 \text{ грн.}$$

$$E\phi = 6586/7712*100\%=85 \%$$

Це означає, що з кожної гривні, витраченої на розвиток іміджу клубу «Smartass» отримає дохід у 85 копійок прибутку.

Вже після, слід розрахувати комунікаційний ефект методів.

Аналізу ефективності таргетної реклами мають наступні аспекти. (рис. 4.3).

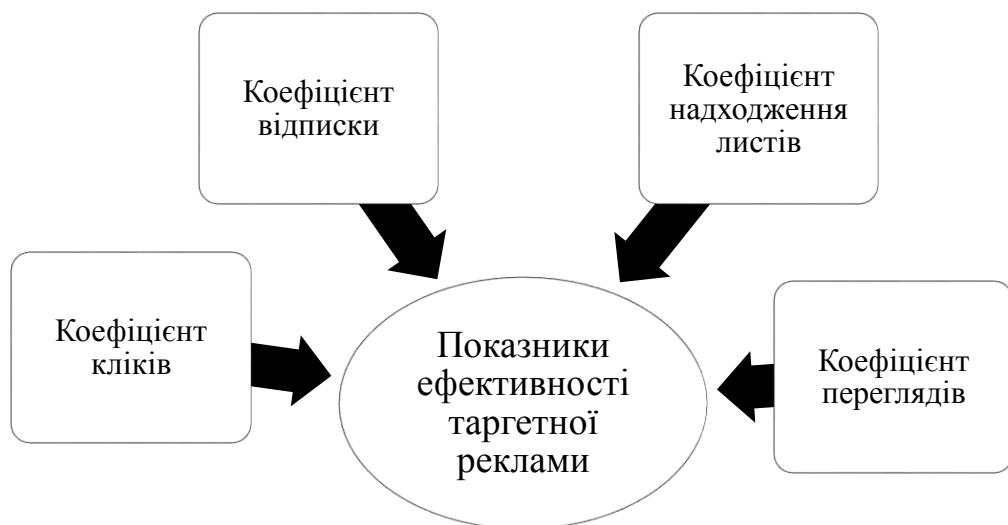


Рис. 4.1 Система показників ефективності таргетної реклами

Коефіцієнт рентабельності реклами (ефективність вкладених коштів), іншими словами ROI та ROMI:

Коефіцієнт ROI (return on investment) – це показник ефективності ваших вкладень, простими словами – рентабельність інвестицій.

ROI = (Дохід від вкладень - Розмір вкладень) / Розмір вкладень x 100%

Витрати	25 500 грн
Пошуковий трафік, візити	1214
Конверсія у заявку на покупку абонементу	3,65%
Разом заявок на місяць	70
Конверсія у продаж	65%
Разом замовлень абонементу на місяць	43
Маржинальність	60%

Середня сума замовлення	5 000грн
Валовий прибуток у міс.	215 000 грн
ROMI	427%

Під "Доходом від вкладень" ви, залежно від завдань, можете розуміти Валовий прибуток або Чистий прибуток (за вирахуванням податків, пені, кредитних виплат).

Нормальний ROI для різного роду бізнесу буде різним. Немає єдиного нормативного значення ROI. Однозначно, для здорового підприємства хороший ROI має бути позитивним. Необхідно прагнути до того, щоб коефіцієнт був якнайбільше 100% (тобто рівня беззбитковості).

ROI у рекламі – це те ж саме, що звичайний ROI, але ми вважаємо тільки вкладення в маркетинг. Маркетинговий ROI, він ROMI (return on marketing investment) показує окупність реклами. Різниця між ROMI та ROI тільки в цьому. Ми як інтернет-компанія маємо справу саме із ROMI.

Формула розрахунку ефективності реклами ROMI

Тобто **ROMI** = (прибуток від реклами/витрати на маркетинг) x 100%. Або, докладніше:

Як розрахувати ROMI

Розшифруємо:

- **ROMI** = (Валовий прибуток - Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг x 100%.
- Валовий прибуток (у міс.) = Середня кількість покупок (у міс.) x Середній чек продажу x Маржинальність)
- Середня кількість покупок абонементів (в міс.) = Кількість переходів на сайт x Середня конверсія.

Наведемо приклад із вже проведеної маркетингової кампанії:

Повернення маркетингових інвестицій склало 427%. Такий ROMI вважається дуже добрим. Отже, маркетинговий канал прибутковий.

Підводне каміння ROMI

1. Тривалість циклу продажів

Для деяких угод клієнт ухвалює рішення не один місяць. Рекламу клієнт міг побачити у січні, а укласти угоду – у серпні. Витрати списані в одному місяці, прибуток нарахований в іншому — це добре, якщо акуратні зі статистикою та укладете угоду з первинним обігом та його джерелом. ROMI за місяць порахувати але наскільки він відобразить реальну картину питання.

2. Середній чек та прибуток

Для деяких продажів складно визначити середній чек — надто великий розкид сум за різними угодами. А ще розмір прибутку для угод, однакових за сумою, може стрибати. У такому разі для прогнозування ROMI середні показники визначити проблематично, але для факту всі дані все ж таки будуть. Виходячи з фактичних значень закладіть усереднену величину в модель і потім періодично контролюйте відхилення.

3. Стабільність показників продажів

На прибуток впливає не лише реклама, а й продаж. Наприклад, компанію залишили провідні співробітники відділу продажу. Через пандемію показник конверсії на угоду й у оплату знизився, як наслідок, знизився і ROMI, але з рекламою ці зміни безпосередньо пов'язані.

Ситуації бувають різні.

Висновки: ROI та ROMI — відмінні показники для аналізу ефективності реклами, але потрібно враховувати і додаткові фактори при прийнятті рішень. Для оцінки окупності маркетингових проектів прогнозувати не тільки ROMI, але також вартість лідів, продажу та LTV (LifeTime Value, довічну цінність клієнта).

Таким чином, можна говорити про високу ефективність роботи таргетної реклами для «Smartass» за допомогою обраного нами сервера Socialkit. Що ж стосується економічної ефективності застосування таргету для «Smartass», то вона очевидна, так як витрати складають всього 25550 грн. в місяць, що окупиться завдяки п'яти додатковим клієнтам.

Висновки за розділом 4

Аналіз ринку фітнес-послуг демонструє, що розвиток можна очікувати у майбутньому часі. Це вказує на зростання конкуренції для клубу Smartass. Тому дуже важливо вміти розробляти нові стратегії підвищення іміджу клубу: за рахунок створення програми відвідувань постійальців та підвищення рівня бренду, створення міцної бази потенційних клієнтів та проведення заходів поза клубу.

Для створення надійного бренду, потрібно використовувати всі інструменти. Це може бути одяг у самому клубу, різні аксесуари, ручки, блокноти, футболки, фірмові логотипи на спортивному інвентарю. Ще можна продавати, чи видавати атрибутику клубу, задля збільшення авторитету бренду.

Також, варто не забувати про медійне планування бренду у ЗМІ. Використовувати аудиторію у всіх ресурсах мереж, задля збільшення відсотка зацікавлених людей у мережах. Важливо вміти переконувати споживачів, та виборювати довіру клієнта. Чесна оцінка бренду завжди буде оцінюватись споживачем та ставитись до компанії краще.

Після проведеного аналізу та створення рейтингу таргетної реклами, найбільш вигідною програмою виявився сервіс Socialkit. Вартість використання сервісу обійдеться 1110 гривень на місяць. Але, для постійного контролю

потрібно мати спеціальну людину, котра зможе контролювати збір інформації та передавати до адміністрації клубу нові тенденції змін ринку. Зазвичай для цього є якісний маркетолог, але якщо є відділ маркетингової статистики, чи відділ реклами, то буде ще краще.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведених досліджень було сформовано такі практичні рекомендації, які дозволять досягти конкурентної переваги для спортивних клубів у сфері фізичної культури та спорту України:

- проведення науково-методичних заходів із представниками працівників фізичної культури;
- збільшення курсів підвищення кваліфікації працівників;
- впровадження в організаціях посади менеджера зі стратегічного управління
- організація міжнародних конференцій спортивного менеджменту;
- робота з федераціями та профспілковими установами для проведення спільних заходів.

Крім якісного сервісу та різних послуг фітнес-клубу, варто враховувати, що за нинішнього розвитку фітнес індустрії недостатньо обмежити рекламну політику клубу вивіскою перед входом.

Для досягнення конкурентної переваги на ринку фітнес-клубів варто дотримуватись наступних рекомендацій:

Інструменти праці:

1) Сайт.

Грамотне промальовування та чітке оформлення сайту показує клієнтам серйозне ставлення керівництва до клієнтів. Приємний дизайн та промальовування сайту допомагають у популяризації бренду та виділяють фітнес клуб серед конкурентів.

2) SEO-просування.

SEO-просування – оптимізація сайту для пошукових систем. Її використовують, щоб потрапити на першу сторінку видачі пошукових систем Google та інших. За тематичними запитами кожен може знайти

сайт компанії. Та частина сайтів, яка формується пошуковими алгоритмами без урахування реклами, називається органічною видачою. Щоб перетворити звичайного користувача на клієнта, сайту необхідна чітка структура. Головний показник правильної SEO-оптимізації - так званий останній клік. Це перехід, після якого користувач залишається на сайті, а не повертається до пошуку. Підвищити залучення аудиторії допоможуть короткі питання, опитування та інші види інтерактивних видань.

3) Контекстна реклама.

За допомогою контекстної реклами можна збільшити трафік на сайт, проте для покращення конверсії потрібна SEO-оптимізація ресурсу. Контекст добре підходить для роботи з поточним попитом та дозволяє збільшити кількість клієнтів, які відвідали сайт.

4) Соціальні мережі.

Стать, вік, район, інтереси — у соцмережах можна зібрати важливу інформацію, яка дозволить персоналізувати рекламну пропозицію, аби скоротити дистанцію між брендом та споживачами.

Для цього ми провели окреме дослідження, в якому виявили найкращу програму Парсінгу. За отриманими результатами та побудови рейтингу програм, можна вказати, що сервіс SocialKit став найкращим. Вартість ліцензії буде коштувати 1110 гривень в місяць. Крім того, можливо найняти окремого фахівця із роботи у маркетингової сфери, який буде контролювати цей процес. Але, можна довірити це маркетинговому відділу, щоб подвигати нові версії праці із маркетинговими інструментами. ROI та ROMI — відмінні показники для аналізу ефективності реклами, але потрібно враховувати і додаткові фактори при прийнятті рішень. Для оцінки окупності маркетингових проектів прогнозувати не тільки ROMI, але також вартість продажу та LTV (LifeTime Value).

Завдяки інструментам підвищення іміджу бренду, фітнес клуб Smartass може отримати перевагу у 85%. Це може надавати прибуток у 85 копійок за вкладену гривню. Якщо дивитись на результати по іншим фізкультурно-оздоровчим програмам, це дуже непоганий результат.

Соцмережі - чудовий спосіб підвищити залученість аудиторії. Варто відзначити корисні завдання, які виконують соцмережі:

- проведення змагань із окремих видів спорту через Facebook, Instagram;
- вибір фотографій для публікації з тренувальних процесів. Загальні фотосесії після кожних тренувальних занять;
- проведення виставкових фітнес фестивалів;

5) Email-розсилка та месенджери.

Цей вид просування використовується для утримання наявних клієнтів. За допомогою email-розсилки та чат-ботів можна інформувати споживачів про свіжі акції та знижки або вести трафік на сайт, де публікуються статті з блогу клубу.

Розробка стратегії просування:

1) Робота з потенційним попитом.

Потенційні клієнти — ті, хто потрапляє під опис цільової аудиторії, але поки що не готові прийти до клубу. При роботі з такими споживачами головною метою є формування у них знань про ваші продукти та послуги. Для цього можна створити медійну кампанію в Instagram та Facebook, запуснути кілька оголошень та збирати аудиторію, яка бачила банери.

2) Робота з готовим попитом та генерація клієнтів.

Запустити контекстну рекламу, щоб збільшити трафік на сайт і розбити оголошення на групи. Наприклад:

- загальні запити без вказівки бренду клубу;
- брендові запити, включаючи клуби-конкуренти.

3) Адаптація під устрою.

За даними інформаційного бюро технологій, більше 65% людей частіше заходить до інтернету зі смартфона, ніж із комп'ютера. У тематиці фітнесу мобільний трафік значно перевищує стаціонарний. Якщо текст рекламного оголошення не міститься на екрані смартфона, а зображення не адаптоване під мобільні пристрої, є ризик втратити клієнта.

4) Блог.

Наявність корисних статей дозволить пов'язати всі сторінки сайту між собою за допомогою посилань. Подібна система дасть можливість орієнтуватися на більшу кількість запитів. Згодом блог можна буде перетворити на електронний журнал і розміщувати в ньому рекламні матеріали партнерів.

5) Просування через канал на YouTube.

Ведення власного каналу на YouTube – один із найперспективніших видів просування фітнес-клубу. Цю платформу можна використовувати для проведення онлайн-тренувань або публікації мотивуючих відео від тренерів. Для оптимізації каналу необхідно опрацювати його оформлення та переписати заголовки роликів відповідно до потенційних запитів споживачів. Також потрібно додати ключові фрази, тайм-коди, хештеги та підказки, які допоможуть підвищити рівень просування відео.

б) Нативна реклама фітнес-клубу.

Нативна реклама — розміщення партнерських статей на сторонніх сайтах. Прикладом такої статті може бути інтерв'ю із засновником клубу, експертний рейтинг чи публікація на профільному ресурсі. Нативна реклама підвищує довіру клієнтів та робить їх лояльнішими.

Просування без залучення мереж:

1) Сарафанне радіо.

Цей метод добре працює, коли клуб вже має деяку клієнтську базу. За високого рівня сервісу споживачі самі почнуть ділитися враженнями від

ваших послуг. Щоб створити додаткову мотивацію, можна організувати програму лояльності, учасники якої отримуватимуть бонуси за запрошення нових членів.

2) Організація заходів.

Майстер-класи та протистояння з фітнесу — чудова можливість для розширення своєї аудиторії. На такі заходи можна запрошувати відомих у індустрії експертів: тренерів, дієтологів, спортсменів. Важливо продумати розклад заздалегідь, щоб клієнти мали можливість придбати абонемент відразу на кілька відвідувань.

3) Партнерство.

У просуванні фітнес-клубу можуть допомогти компанії у суміжних нішах, наприклад, салони краси чи магазини спортивного харчування. Прикладом може бути пропозиція реклами послуг за знижку клієнтам партнерської компанії на абонемент.

4) Місцеві ЗМІ.

Новинки мають свою аудиторію. Домовитися про сюжет про фітнес-клуб або інтерв'ю з тренером матиме свій ефект новин і може допомогти залучити нових клієнтів.

Формування бюджету для досягнень мети:

Формування бюджету на рекламу залежить від специфіки клубу та поставлених завдань. Щоб зібрати якнайбільше споживачів, потрібно поєднувати різні інструменти. Можна використовувати стратегію комплексного використання, але стежити, щоб програми заважали одне одному і було перенасичення контекстної реклами у мережах.

Для розвитку маркетингових завдань нами було розроблено такі пункти рекомендацій:

- партнерська програма з рекламними компаніями та агентствами;
- створення відділу маркетингу
- залучення досвідченого менеджера маркетингових технологій;

- створення інформаційного потоку у засобах масової інформації з метою представлення фізичної культури та спорту для широкого загалу;
- пропагування здорового способу життя через простір інтернет;
- організація спортивно-масових заходів.

ВИСНОВКИ

В ході написання магістерської дипломної роботи було вирішено важливе науково-практичне завдання щодо аналізу сучасних стратегій для збільшення конкурентоспроможності організації у галузі надання фітнес-послуг. Досліджено основні аспекти конкурентної середовища та її вплив на ринок надання послуг фізичної культури і спорту між підприємствами, вплив загальною тенденції змін маркетингової складової на ринку послуг.

У сьогоденній складовій підприємств у сфері спортивних послуг є декілька основних пунктів. Це фінансова стратегія підприємства, маркетингова стратегія, інноваційно-технологічна стратегія. Варіанти структури етапів стратегії організації різні. В їх складовій містяться основні положення головних стратегій підприємства. На етапі аналізування об'єкту магістерської роботи, фітнес клубу Smartass, дослідили результати надання послуг на прикладі аналізу стратегічних цілей та отриманих результатів комплексу надання послуг.

У третьому розділі дипломної роботи було описано та проаналізовані основні види діяльності фітнес-клубу «Smartass». Проведено загальний аналіз найбільш вагомої стратегічної складової діяльності. Smartass має всі ознаки фізкультурно-спортивного підприємства. Його діяльність спрямована на широку аудиторію різного віку та спортивної майстерності. Компанія «Smartass» працює за принципом pay-as-you-go: замість річного абонементу є можливість купити одне тренування або пакет на певну кількість. Спортивні клуби «Smartass» володіють дуже якісними та інноваційними залами, які відповідають технічним. Фітнес клуб працює щодня. З 7:00 ранку до 23:00. Зали оснащені системами вентиляції. Є вибір двох форм занять: самостійне або індивідуальне тренування з тренером.

У спортивних клубах представлені 17 видів групових тренувань, серед яких cycle, TRX, barre (суміш балету й силових вправ), games (кругове тренування з багатьма реквізитами – канатом, медболом, ейр-байками, гирями тощо). Основний напрямок – групові заняття, але при бажанні, можна взяти

індивідуальні програми занять по кожному напрямку. Були розглянуті та проаналізовані важливі критерії за якими було проведено дослідження.

У четвертому розділу магістерської роботи було проведено аналіз новим методам стратегічних рекламних інструментів. Були охарактеризовані дані із залученням економічною складовою фітнес клубу.

Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності спортивних клубів та аналіз стратегічних інструментів підвищення ефективності маркетингової програми. Розглянуті заходи, які можуть підвищити імідж спортивного клубу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрющенко О. А. Український спортивний сегмент у мережі Інтернет / О. А. Андрющенко // Вісн. ХДАК: Зб. наук. пр. – Х., 2002. – Вип. 10. –с. 72-80.
2. Барышева А. Инновационный менеджмент. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 384 с.
3. Баталов А. Команды или командная экономика Время выбора / А. Баталов. - [Електронний ресурс].
4. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
5. Виноградський М.Д., Менеджмент в організації: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – [3-тє вид., виправлене]. – К. : Кондор, 2004. – 598 с
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
7. Войтик Е. А. Спортивная медиакоммуникация: проблематика структуризации / Евгения Анатольевна Войтик // Журналистский ежегодник. – 2012. – № 1. – С. 109-112.
8. Гершман М.А. Инновационный менеджмент. – М.: Маркет ДС, 2010. – 200 с.
9. Голубков, Е.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Е.П. Голубков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 184 с.
10. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / С.В. Горбунов. – Н. Новгород: НГас, 2010. – 286 с.
11. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. – [10-е изд].- СПб. : Питер, 2014. – 832 с.
12. Добрий М. Іноземців здивувала кількість спортивних чиновників в Україні/ Михайло Добрий // Всеукраїнський спортивний портал «Турнір».
13. Долбышева Н. Г. Основные направления деятельности органов управления, обеспечивающих неолимпийский спорт в Украине / Н. Г. Долбышева, Е. Ю.

- Саварец // Слобожанський науково-спортивний вісник : [наук.-теор. журн.]. – Харків : ХДАФК, 2012. – № 5 (1). – С. 126–129.
14. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер. с англ., под ред. Каптуровского Ю. Н. СПб. : Питер, 2001. 480 с
15. Друзь В.А. Основные направления деятельности и перспективы развития НИИ ХГАФК по неолимпийским видам спорта / В.А. Друзь // Слобожанський науково-спортивний вісник: Зб. наук. пр. – Харків: ХДАФК, 2010. – №4 – С. 140-142.
16. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Дж. А. Макьярелло; [пер с англ. А. Н. Свирид]. – М.: ИД Вильямс, 2011. – 706 с.
17. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія та практика / М. В. Дутчак. – Київ: Олімпійська література, 2009. – 280 с.
18. Еншин М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебн. пособие / М. М. Еншин. – [2-е изд., испр.]. – Минск: БГУФК, 2005. – 230 с.
19. Жолдак В. И. Социология менеджмента физической культуры и спорта / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. – М: Советский спорт, 2003. – 384 с.
20. Жолдак, В. И. Менеджмент: монография / В. И. Жолдак, С. Г. Сейранов. – М.: Физическая культура, 2006. – 372 с.
21. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 14, ст.80. – (Документ 3808-12, чинний, поточна редакція — Редакція від 11.09.2017, підстава 453-19).
22. Захаров Д. К. Этика деловых отношений: учеб. / Д.К. Захаров, А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова - М.: Инфра-М, 2008. - 424 с.
23. Келлер В.С. Система спортивних змагань і змагальна діяльність спортсменів // Теорія спорту. – К.: Вища школа, 2007. – С. 66 -100.
24. Клімушин П. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. / П. С. Клімушин. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. – 260 с.

25. Ковальчук Г. П. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту: Навчальний посібник. / Г. П. Ковальчук. – Кам'янець-Подільський: 2013. – 412с.
26. Концепція розвитку неолімпійського спорту України : ХДАФК, 2014. – 23с.
27. Корж В.П. Нормативно-правове та організаційно-управлінське забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні В.П. Корж, Ю.О. Павленко, М.В.Дутчак, О.К. Артем'єв, В.П.Карленко, В.О. Дрюков // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. - 2012. - №10. - С. 4-12.
28. Костенко М.П. Законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку спорту вищих досягнень в Україні/ М.П. Котенко // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту : Зб. наук. праць. - К.: Науковий світ, 2003. - С. 12-17.
29. Кравченко О. В. Бар'єри у зовнішніх комунікаційних процесах центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та механізм їх подолання / О. В. Кравченко // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. – 2015. – № 33 (1). – С. 46-50.
30. Криштанович С. Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів / С. В. Криштанович // Пріоритети сучасної науки (частина II) : матеріали Міжнародній науково-практичній конференції (Київ, 27 – 28 жовтня 2017 року). – Київ. : МЦНД, 2017 – С. 31-32. 20
31. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
32. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [2-е вид. доп. і перероб.]. — Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ +” Інституту післядипломної освіти), „Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.
33. Кухтій А. О. Особливості функціонування та перспективи розвитку галузі фізичного виховання та спорту в Україні [Текст] / А. О. Кухтій // Педагогіка,

- психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: 36. наук, праць за ред. С. С. Єрмакова. - Х.: ХХІІІ, 2015. - № 23. - С. 18-22.
34. Лукашук В. І. Індустрія спорту: особливості функціонування в Україні / В. І. Лукашук // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства. Збірка наук. праць. -Харків : Видавничий цент Харківського національного ун-ту імені В Н. Каразіна. - 2018. - С. 243-247.
35. Мальона С. Педагогічна система управління розвитком спорту для всіх / С. Мальона, В. Кіндрачук // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2013. – № 2. – С. 222-226.
36. Менеджмент деятельности спортивных школ: учебное пособие / А.Б. Малинин, В.А. Малинин. – М.: Физическая культура, 2008. – 240 с.
37. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности: 033100 - Физ. культура] / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов, С. Г. Сейранов; [2-е изд., стереотип.]. – М.: Академия, 2004. – 432 с.
38. Мудрик В. И. Организационно-управленческие основы физической культуры и спорта (учебные и справочные материалы): учебное пособие

- / В. И. Мудрик, Ю. П. Мичуда, С. А. Заветный. – Харьков : ХНАДУ, 2008. – 408 с.
39. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Р. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 2004. – 800 с.
40. Мичуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку : [монографія] / Ю. П. Мичуда. – К.: Олімпійська література, 2007. – 216 с.
41. Миронова Л. А. Роль маркетинговых коммуникаций в развитии видов спорта / Л. А. Миронова // Креативная экономика. – 2015. – № 9(8). – С. 1043-1060.
42. Мудрик В.И. Організаційні та управлінські аспекти розвитку фізичної культури та спорту на Україні // Слобожанський науково-спортивний вісник; Зб. наук, ст.-Х., 2014,- Вип. 7.- С.307 – 310.
43. Мудрик В.И. Организационные аспекты технологии управления органов управления физической культуры / В.И.Мудрик, Н.С.Чернецкий, А.В.Оксененко. – Харьков: ХГАФК, 2013. – с. 181-182.
44. Олійник М.О. Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом і туризмом в Україні/ М.О. Олійник, А.П. Скрипник. – Х.: Харківський державний інститут фізичної культури, 2000. - 292 с.
45. Основы менеджменту: підручник / [В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, Є.В. Бондаренко та ін.]. – К. : Алерта, 2007. – 424 с.
46. Основы менеджменту: навч. посібник / [укл. В.О. Кравченко]. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с.
47. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг – М.: Прогресс, 2002. – 966 с.
48. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В.Осовська, О.А.Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.
49. Осовська Г.В. Основы менеджменту. Практикум: навч. посібник / Г.В.Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2019. – 581 с.
50. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие [для слушателей высш и сред. спец. учеб. заведений физ. культуры]

- / И. И. Переверзин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. — М.: СпортАкадемПресс, 2006. – 464 с.
51. Починкин А. В. Экономика физической культуры и спорта: монография / А. В. Починкин, С. Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 2011. – 328 с.
52. Проект Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури та спорту в Україні на період до 2020 року від 9 грудня 2015 р. № 1320-р
53. Свистунов С.В. Основы менеджмента для студентов физкультурных вузов: учебное пособие / С.В. Свистунов; [2-е изд.]. – Киев-Кировоград: ПОЛИУМ, 2016. - 268 с.
54. Сергієва Л. В. Організація діяльності державного службовця : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів та слухачів післядипломної освіти / Л. В. Сергієва, О. В. Каїнова ; ХРІДУ. – Харків : Магістр, 2003. – 192 с.
55. Середа Н. В. Характеристика маркетингової діяльності в системі дитячо-юнацьких спортивних шкіл / Н. В. Середа // Молода спортивна наука України. – Львів: ЛДУФК, 2018. – Т.4. – С. 139–144.
56. Степанова О.Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности [Текст]: учеб. пособие / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2008. – 480 с.
57. Степанова О.Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций: учеб. пособие / О. Н. Степанова. – Ч. 1. – М.: МПГУ, 2012. – 224 с.
58. Управление организацией: учеб. [для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации"] / Ред. А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Н.А. Саломатин. — [3-е изд., перераб. и доп.] — М.: ИНФА-М, 2005. — 716 с.
59. Церетели В. А. Спортивные менеджеры – субъект управленческой деятельности / В. А. Церетели // Здоров'я нації і вдосконалення фізкультурно-спортивної освіти в Україні: Всеукраїнська науково-практична конференція

- (присвячена відкриттю XXX Олімпійських ігор в Лондоні), 2-3 жовтня 2012 р.: тези доповідей. – Харків, 2012. – С. 103-107.
- 60.Шеремет І. Фізична культура і спорт як один із пріоритетних напрямків державної політики / І. Шеремет // Актуальні проблеми розвитку спорту для всіх: досвід, досягнення, тенденції: міжнар. наук-практ. конф., 25-27 жовтня 2012 р.: матеріали. – Тернопіль, 2012. – С. 215–221.
- 61.Шкробтій Ю.М. Напрями реформування системи фізичної культури і спорту в Україні/ Ю.М. Шкробтій // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту : Зб. наук. праць. - К.: Науковий світ, 2004. - № 4. - С.5-11.
- 62.Экономика массового спорта: Учебное пособие / Под. ред. В.В. Кузина. – М.: Физическая культура, 2005. – 299 с.
- 63.Экономика физической культуры и спорта: учебное пособие / Под. общ. ред. Кузина В.В. – М.: СпортАкадемПресс, 2001. – 496 с.
- 64.Экономика физической культуры и спорта: учебное пособие / под. ред. Е.В. Кузьмичевой. – М.: Физическая культура, 2008. – 480 с.

Додаток А

Аналіз сервісів для парсингу за критеріями

	Мова сервісу	Високий рівень ефективності	Перевірка	Персоналізація реклами	Адаптивний дизайн	Перегляд	Планувальних	А/В тестування	Наявність функції	Аналітика
Socialkit	EN	98%	+	До 45 за редакцію	+	-	+	-	+	+
Zengram	EN	97%	+	Не обмежено	+	+	+	+	+	+
FBSender	UA	92%	+	До 45 за редакцію	-	+	-	+	+	+
SMMFlow	UA	99,4 %	+	Не обмежено	+	-	+	+	+	-
Segmento Target	UA	N/A	+	Не обмежено	+	+	+	-	+	+
Datacol	UA	99,5 %	+	Не обмежено	+	-	+	-	+	+
Allsocial	EN	N/A	+	Не обмежено	-	-	+	-	+	-

TargetHunter	EN	N/A	-	Не обмежен о	-	-	+	-	+	-
Clever Target	EN	96- 99%	+	Не обмежен о	+	+	-	+	-	+
Pepper Ninja	UA	98%	-	Не обмежен о	+	-	+	-	+	-