

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт

освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

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

(на прикладі фітнес клубу «EnerGym»)

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Сміщенка Сергія Денисовича

Науковий керівник: Павленко Ю.О.
Кандидат філософських наук

Рецензент: Коваленко Н.В.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 5 від 15.12.2023 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.
Доктор економічних наук, доцент

(підпис)

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	6
1.1 Сутність, роль та класифікація маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації	6
1.2. Основні етапи розробки стратегії фізкультурно-спортивної організації.....	13
1.3. Особливості розробки і реалізації маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації	20
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	31
2.1. Методи дослідження	31
2.2. Організація дослідження	32
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
3.1. Аналіз зовнішнього середовища фізкультурно-спортивного клубу «EnerGym».....	33
3.2. Аналіз внутрішнього середовища фізкультурно- спортивного клубу «EnerGym».....	40
3.3. Портфельний аналіз фізкультурно-спортивної організації «EnerGym».....	48
Висновки до розділу 3.....	57
РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФСО «ENERGYM».....	59
4.1. Розробка маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності спортивного клубу «EnerGym».....	59
Висновки до розділу 4.....	69
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	71
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	78
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Найважливіша проблема будь-якої вітчизняної фізкультурно-спортивної організації, що працює в умовах воєнного стану унаслідок повномасштабної російської агресії, - це не лише вибір способу її виживання, а і забезпечення сталого розвитку шляхом адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які супроводжуються підвищенням рівня складності і невизначеності (логістичні обмеження, зниження платоспроможного попиту населення, нові інформаційні технології, індивідуалізація, непередбачуваність поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, зростаючі вимоги до якості товарів і обслуговування тощо). Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі формування маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації, що обумовлює необхідність просування у практику діяльності вітчизняних організацій ідей і методів стратегічного управління.

Значення стратегії, та стратегічного управління загалом за останні декілька десятиріч значно зросло. Воно дозволяє фізкультурно-спортивній організації виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. Всі організації в умовах жорсткої конкуренції повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти стратегію, яка б дозволяла їм встигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. У довоєнний період багато організацій могли успішно функціонувати, акцентуючи увагу на щоденній рутинній роботі, на внутрішніх проблемах, пов'язаних з підвищенням ефективності використання ресурсів у операційній діяльності. Зараз, хоча і не знімається завдання раціонального використання ресурсного потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим постає здійснення таких управлінських впливів, які забезпечують адаптацію фізкультурно-спортивних організацій до швидко змінного оточуючого середовища та інноваційного розвитку.

Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності організацій розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Ансофа, Г. Асселя, Л.В. Балабанової, І.О. Бланка, Н.О. Власової, І.З. Должанського, М.Г. Долинської, Т.О. Загорної, С.М. Клименко, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, О.М. Тищенко, А.А.Томпсона, О.М. Тридіда, Т.В. Харчук та ін. Результати наукового пошуку вчених в означеній царині свідчать про актуальність дослідження маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації, оскільки підходи до її формування удосконалюються на кожному етапі розвитку економіки.

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

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні процесу формування маркетингових стратегій фізкультурно-спортивної організації і розробці шляхів її удосконалення

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

- розглянути сутність та основні етапи розробки стратегії організації;
- дослідити особливості розробки і реалізації маркетингових стратегій фізкультурно-спортивних організацій;
- проаналізувати зовнішнє, внутрішнє середовище ФСО «EnerGym» та його продуктивний портфель;
- розробити та обґрунтувати маркетингову стратегію організації за визначеними напрямками удосконалення діяльності;

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії

фізкультурно-спортивної організації (товариство з обмеженою відповідальністю «EnerGym».)

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

Методи досліджень. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані такі *методи* як: індексний, графічного групування, поєднання методів експертних оцінок з кількісними методами, методи портфельного аналізу.

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

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

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Сутність, роль та класифікація маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації.

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що фізкультурно-спортивні організації в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед. Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють два підходи. Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія - це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає фізкультурно-спортивні організації [21]. Це - своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих організацією факторів, а також кропітка робота щодо заміни певних елементів та формування найкращих їхніх комбінацій у внутрішньому середовищі фізкультурно-спортивної організації.

Стратегія розглядається, по-перше, як зразок, до якого прагне наблизитись підприємство. Найчастіше за зразок беруть організацію-лідера, аналізують його сильні сторони діяльності й намагаються скористатися досвідом; по-друге, як ідеальна модель розвитку підприємства, в якій реалізується візія його керівників і власників з урахуванням інтересів інших стейкхолдерів.

У сучасній економічній літературі тісно переплетені дві основні концепції стратегії - філософська та організаційно-управлінська.

Перша - наголошує на загальному значенні стратегії та розглядається як філософія, якою має керуватися підприємство. З цієї точки зору стратегія - це позиція, спосіб життя, найважливіший елемент самовизначення організації чи підприємства, інтегральна частина менеджменту, процес мислення, відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів. У цьому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури організації.

Організаційно-управлінська концепція - пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності в організації.

Класик стратегічного планування, А.Чандлер, розглядає стратегію як «визначення основних довгострокових цілей та задач організації, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [36, с. 67]. Це тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності з акцентом на досягненні цілей.

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А.Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковим підходом та визначає стратегію як «специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [35, с. 54].

І. Ансофф у своїй праці «Стратегічне управління» вказує на те, що: «... за своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». Стратегія за І Ансоффом є стрижнем, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності, та інструментом для перемоги в конкурентній боротьбі [41 с. 200].

Підбиваючи загальний підсумок щодо визначення стратегії, слід зазначити, що немає загально прийнятого та узгодженого її трактування. Дуже влучним з

цього приводу є вислів Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі» [37, с. 99].

Наявність розробленої стратегії для організації, що діє в ринковому середовищі, створює низку переваг, зокрема:

Покращення ефективності діяльності. Стратегія дозволяє організації визначити свої цілі і пріоритети, а також розробити план їх досягнення. Це допомагає організації ефективно розподіляти ресурси і уникати непотрібних витрат.

Збільшення конкурентоспроможності. Стратегія дозволяє організації виділитися серед конкурентів і запропонувати споживачам унікальні продукти та послуги.

Збільшення прибутку. Стратегія допомагає організації підвищити ефективність діяльності, що в кінцевому рахунку призводить до збільшення прибутку.

Покращення іміджу. Стратегія допомагає фізкультурно-спортивної організації сформувати позитивний імідж і завоювати довіру споживачів.

Переваги, які може створити для фізкультурно-спортивної організації наявність розробленої стратегії: більша ймовірність вижити в конкурентній боротьбі, досягти своїх цілей, ефективно використовувати свої ресурси, задовольнити потреби споживачів, залучити інвесторів.

Стратегія є важливою частиною управління організацією. Вона допомагає організації досягти своїх цілей і бути успішним в конкурентному середовищі.

Рекомендації щодо розробки ефективної стратегії для організації: стратегія повинна бути розроблена на основі ретельного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, повинна бути реалістичною і досяжною, гнучкою і адаптивною до змін. Окрім цього, стратегія повинна бути комунікована і зрозуміла для всіх співробітників фізкультурно-спортивної організації.

Розробка ефективної стратегії є складним завданням, яке вимагає залучення висококваліфікованих фахівців. Однак, при правильному підході, вона може принести значні переваги організації.

Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке вирішує стратегія, - це визначення напрямків розвитку організації і розробка плану їх реалізації. Стратегія дозволяє фізкультурно-спортивної організації визначити свої цілі і пріоритети, а також розробити план їх досягнення. Це допомагає організації ефективно розподіляти ресурси і уникати непотрібних витрат (табл. 1.1).

Стратегія фізкультурно-спортивної організації постійно розвивається. Вона повинна поєднувати в собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.1

Головні завдання стратегії підприємства [17, с. 35]

Завдання	Зміст завдання
Визначення цілей організації.	Стратегія визначає, чого організація хоче досягти в довгостроковій та короткостроковій перспективі.
Розробка плану досягнення цілей.	Стратегія визначає, як організація буде досягати своїх цілей.
Розподіл ресурсів.	Стратегія допомагає організації ефективно розподіляти ресурси, щоб досягти своїх цілей.
Відстеження результатів.	Стратегія допомагає організації відстежувати свої результати і вносити необхідні корективи.

Розглянемо піраміду розробки стратегії організації, яка наведена на рис. 1.1.

Корпоративна стратегія розповсюджується на всю фізкультурно-спортивної організації, охоплює всі напрямки її діяльності. Рішення щодо корпоративної стратегії приймаються радою директорів та топ-менеджерами. Розробка корпоративної стратегії передбачає дії по визначенню межі напрямків диверсифікації; заходи по покращенню загальних показників роботи в тих галузях, в яких вже працює організація; знаходження шляхів одержання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкретну перевагу; встановлення інвестиційних

пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі, з точки зору прибутковості, сфери діяльності.

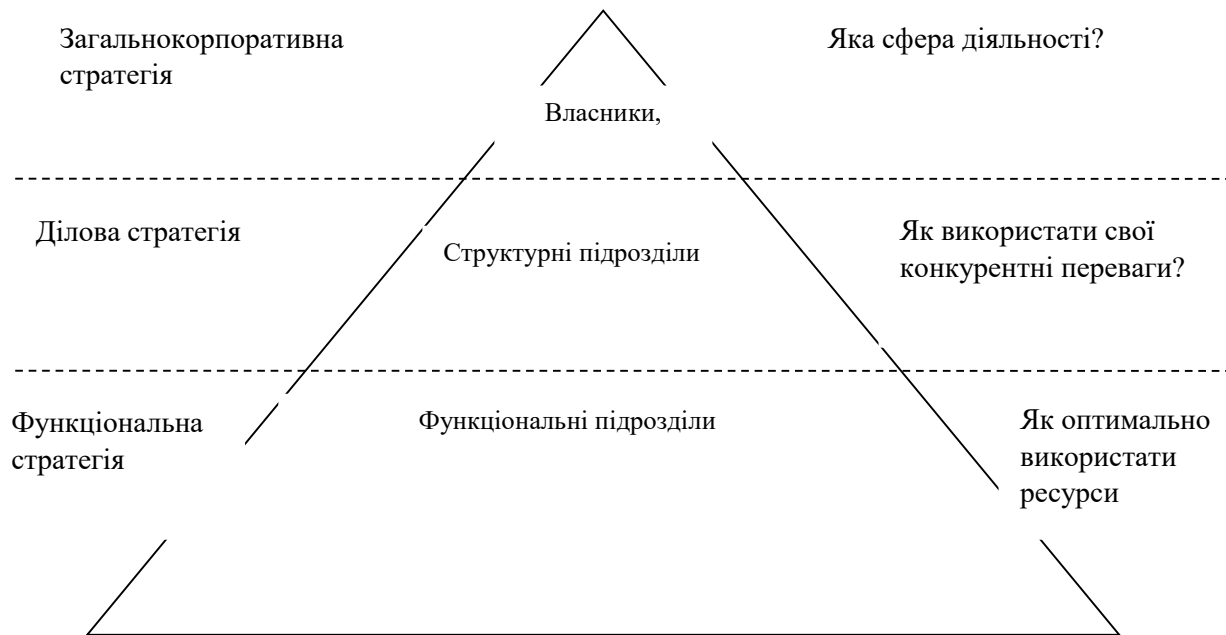


Рис. 1.1 Піраміда розробки стратегії організації [1, с. 32]

Для фізкультурно-спортивної організації, яка займається одним видом бізнесу, корпоративна і ділова стратегія співпадають. Відмінності між корпоративною і діловою стратегіями існують тільки у диверсифікованій організації. Ділова стратегія відноситься до управління окремою сферою діяльності організації і складається із ряду підходів та напрямків, які розроблюються керівництвом задля досягнення найкращих результатів роботи в одній конкретній сфері діяльності [1, с. 44].

За розробку і реалізацію ділової стратегії відповідає менеджер стратегічного господарського підрозділу фізкультурно-спортивної організації. Основне завдання ділової стратегії — це встановлення і зміцнення конкурентної позиції організації. Ділова стратегія розробляється за такими основними напрямками:

- планування заходів, спрямованих на підсилення конкурентоспроможності і зміцнення конкурентних переваг;
- координація стратегічних дій основних функціональних підрозділів (постачання, НДДКР, фінанси, виробництво, персонал, маркетинг та ін.);

- формування механізму реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- вирішення специфічних питань і проблем організації.

Функціональна стратегія відноситься до плану дій окремих функціональних підрозділів і служб організації (НДДКР, виробництво, маркетинг, персонал, постачання, фінанси і т.п.) в межах корпоративної і ділової стратегії. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії, створення управлінських орієнтирів для досягнення визначених функціональних цілей організації [7, с. 89]. За її формування відповідають керівники підрозділів.

До функціональних стратегій фізкультурно-спортивної організації відносять стратегію маркетингу, фінансову, виробництва, управління персоналом, соціальну, інноваційну, екологічну. Виокремлення деякими авторами соціальної й екологічної стратегії має важливе значення для організації у сучасних умовах функціонування.

За визначеними ознаками на рис.1.2 представлено класифікацію стратегій фізкультурно-спортивної організації.

У ринкових умовах для більшості підприємств корпоративна стратегія є головною стратегією. Вона забезпечує ринкову спрямованість організації і є генератором характеристик, що надаються продукту, який потрібен споживачеві. Така стратегія передбачає вибір і формування: цільового ринку; номенклатури й асортименту продукції, яка потрібна ринку; цінової політики; системи розподілу продукції; маркетингової політики.

Досліджуючи роль та класифікацію стратегій організації, можна отримати цінні висновки, які допоможуть керівництву краще розуміти, які стратегії можуть бути найефективнішими для організації. Все це лише загальний огляд класифікації стратегій, залежно від конкретної ситуації і контексту конкретної організації, можуть бути застосовані інші стратегії або комбінації згаданих вище варіантів.

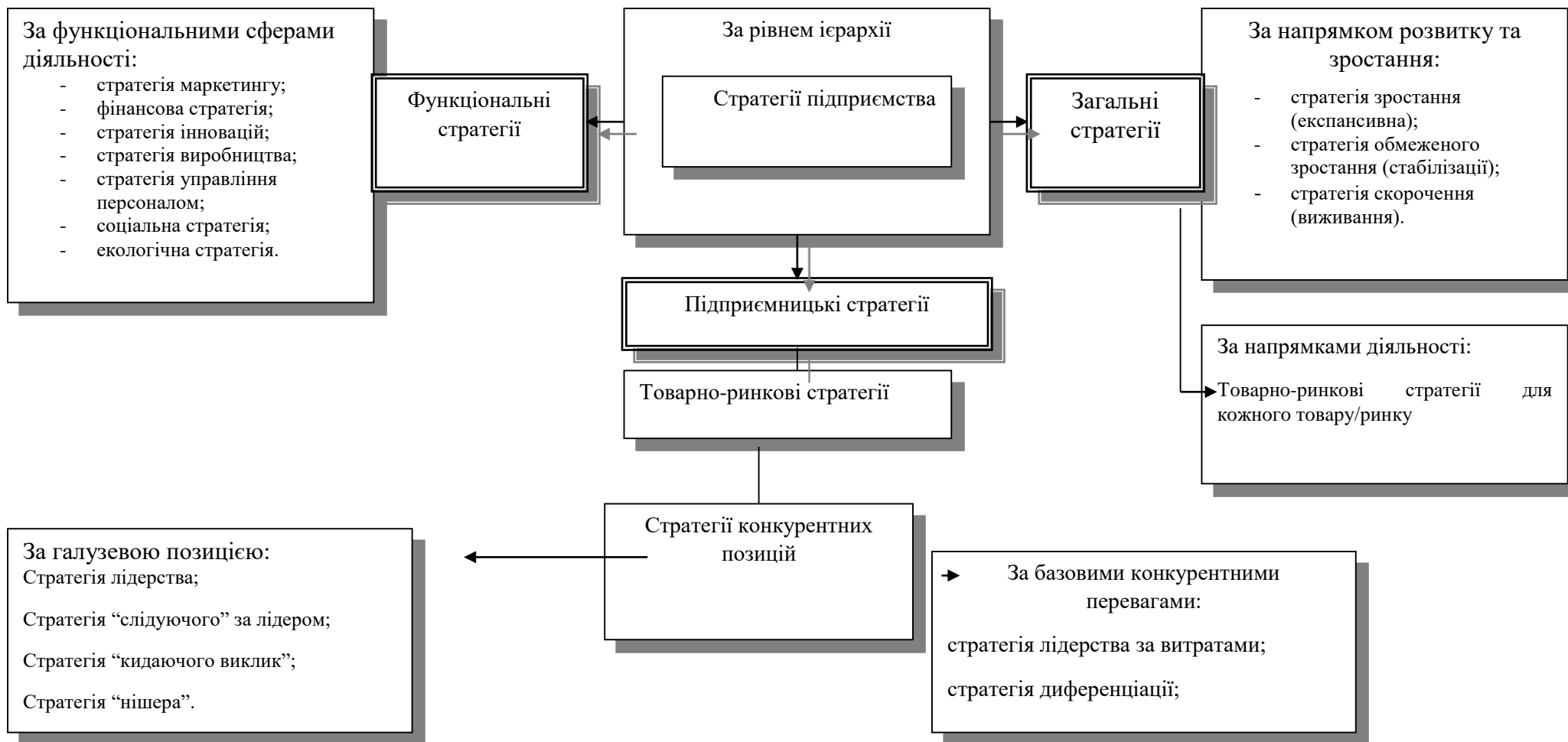


Рис. 1.2 Класифікації стратегії організації [11, с.111]

Важливо також враховувати, що стратегії організації повинні бути гнучкими і піддаватися оновленню відповідно до змін на ринку та умов конкуренції. Структурування власної стратегії може допомогти фізкультурно-спортивній організації просуватися вперед і досягати бажаних результатів.

Таким чином, стратегія є взаємопов'язаним комплексом управлінських дій щодо зміцнення життєздатності та економічної потужності організації по відношенню до конкурентів. З вибором стратегії пов'язано формування планів проведення досліджень і розробок, а також інших форм інноваційної діяльності.

1.2 Основні етапи розробки стратегії фізкультурно-спортивної організації.

Розробка стратегії організації - це важливий процес, який включає кілька основних послідовних етапів.

Перший етап - це детальний аналіз зовнішнього середовища, зокрема ринкові умови, технологічні та економічні тенденції, законодавчі та регуляторні фактори, аналіз конкурентів та потенційних загроз. Цей аналіз допомагає організації зрозуміти своє місце на ринку та ідентифікувати можливості та виклики, з якими воно стикається.

На другому етапі проводиться оцінка внутрішніх ресурсів, особливостей та конкурентних переваг фізкультурно-спортивної організації. Це передбачає аналіз фінансових даних, ресурсів людського капіталу, технологічних можливостей, маркетингових позицій та операційних процесів. Важливо розпізнати сильні та слабкі сторони організації для визначення його потенціалу та обмежень. При дослідженні внутрішнього середовища підприємства визначаються внутрішні зміни, які можуть інтерпретуватися як його сильні сторони, здійснюється оцінка їхньої вагомості та оцінюється ступінь їхньої здатності перетворитися у конкурентні переваги. У цілому, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фізкультурно-спортивної

організації дозволить виявити певні ризики і обмеження у його подальшій діяльності, загрози, можливості та передумови забезпечення розвитку у довгостроковій перспективі.

3. Визначення мети та стратегічних цілей. На цьому етапі організація встановлює свою мету і стратегічні цілі. Мета визначає загальний напрямок розвитку організації, тоді як стратегічні цілі визначають конкретні результати, які організація прагне досягти в середньо- та довгостроковій перспективі. Місія організації повинна враховувати такі основні фактори: основний напрямок діяльності організації; принципи функціонування у зовнішньому середовищі Цілі повинні бути реалістичними та узгоджуватися з місією фізкультурно-спортивної організації. Формулювання та встановлення цілей підприємства є найважливішим етапом процесу розробки стратегії, який є основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору типу конкурентної стратегії.

4. Розробка стратегічних альтернатив. На цьому етапі організація генерує різні стратегічні альтернативи для досягнення своїх цілей. Це можуть бути різні комбінації стратегій загального лідерства в собівартості, фокусування або диференціації, які будуть описані нижче. Важливо враховувати конкретні умови організації та потенційні ризики, пов'язані з кожною альтернативою.

5. Оцінка та вибір стратегії. Після розробки різних стратегічних альтернатив фізкультурно-спортивної організації проводить оцінку кожної з них, враховуючи фінансові, маркетингові та операційні аспекти. Спираючись на цю оцінку, вибирається найбільш оптимальна стратегія для реалізації мети та цілей підприємства.

Аналіз стратегічних альтернатив є важливим етапом у розробці стратегії, що обумовлює необхідність дослідження типів конкурентних стратегій запропонованих М. Портером [38], для забезпечення можливості обґрунтування управлінських рішень щодо вибору того чи іншого варіанту, що

задовольнить усім параметрам його подальшої ефективної діяльності з урахуванням існуючих вимог та змін у зовнішньому конкурентному оточенні.

Так, стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки розширенню можливостей щодо використання більш дешевої сировини, матеріалів, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, застосування ресурсозберігаючих технологій у процесі виробництва, що дозволить знизити матеріало- та енергомісткість продукції, тощо. У цілому, стратегія низьких витрат спрямована на формування стійких конкурентних переваг у витратах та їхнього використання як основи для зміцнення стратегічних позицій організації на ринку.

Стратегія широкої диференціації припускає існування у споживачів високої цінності відмітних характеристик товару [39] та базується на формуванні конкурентних переваг щодо створення широкого асортименту продукції, та можливостей запропонувати споживачам товарів з різними властивостями у відповідності до смакових і ціннісних особливостей та надати вищий рівень сервісного обслуговування, що дозволить підвищити обсяги продажів за рахунок задоволення більшої кількості потреб різних покупців, незважаючи на цінові переваги інших товарів.

Стратегія оптимальних витрат надає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції [39]. Задача фізкультурно-спортивної організації полягає у тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно продукції з аналогічними рисами та якістю. Застосування стратегії оптимальних витрат дозволяє здійснювати конкурентні заходи щодо створення та агрегування більшої цінності для покупця, на основі забезпечення оптимальних витрати і цін (у порівнянні з виробниками продукції з аналогічними рисами і якістю), що потребує адаптації до конкретних умов роботи фізкультурно-спортивної організації, балансує, в залежності від існуючої ситуації, між стратегією лідерства за витратами і стратегією диференціації.

Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія) передбачає глибоку спеціалізацію фізкультурно-спортивної організації на його окремих стратегічних одиницях бізнесу та дозволяє забезпечити краще обслуговування покупців даного цільового сегмента [38].

6. Розробка плану впровадження. Коли стратегія вибрана, важливо розробити план впровадження, який включатиме деталізовані дії, ресурси та відповідальних осіб для втілення стратегії в життя. Це включає розподіл завдань, встановлення критеріїв успіху і розробку системи моніторингу та контролю.

Загалом стратегічне планування вимагає проведення численних об'ємних досліджень і засновано на зборі та аналізі даних зовнішнього середовища. Це дозволяє постійно контролювати ринок, де обстановка змінюється досить стрімко.

Стратегічне планування переслідує певні цілі, основними з яких є [14]:

- ефективний розподіл і використання ресурсів (плануються певні обмеження у використанні капіталу, технологій, придбання підприємств у нових галузях і здійснюється вихід з неприбуткових галузей; підбирається ефективний портфель підприємства);
- адаптація до зовнішнього середовища (ставиться задача забезпечити ефективне пристосування підприємства до зміни таких зовнішніх факторів, як політика, демографія, економіка тощо).

7. Оцінка та коригування. Важливо постійно оцінювати виконання стратегії та результати, порівнюючи їх з поставленими цілями. Якщо потрібно, стратегію можна коригувати, враховуючи нові умови ринку або внутрішні зміни в фізкультурно-спортивній організації.

Управлінські задачі, що виникають в процесі формування стратегії, незалежно від специфіки конкретної ситуації, визначають пріоритети реалізації стратегії (рис.1.3). Будь-яка організація знаходиться і функціонує в зовнішньому середовищі завдяки злагодженому функціонуванню його внутрішньої структури. Тому процес розробки стратегії потребує врахування

особливостей її зовнішнього середовища і ступеня відповідності організації внутрішнього середовища зовнішньому оточенню і зовнішнім чинникам.



Рис. 1.3 Основні управлінські складові процесу розробки стратегії [16, с.17]

Важливою складовою процесу розробки стратегії є стратегічна політика підприємства як комплекс заходів, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації, що визначають, як організація буде розвиватися в майбутньому, конкурувати на ринку, задовольняти потреби своїх клієнтів. Стратегічна політика підприємства є основою для розробки та впровадження стратегічних планів підприємства та важливим інструментом для забезпечення його успішного розвитку [21].

Зосередження ресурсів у стратегічно важливих видах діяльності підприємства - є одним із принципів стратегічного управління, який передбачає, що фізкультурно-спортивна організація має концентрувати свої ресурси на тих видах діяльності, які є найбільш важливими для досягнення його стратегічних цілей. Цей принцип є важливим, оскільки він дозволяє організації досягти

більшої ефективності та продуктивності. Коли організація концентрує свої ресурси на стратегічно важливих видах діяльності, воно може: зміцнити свої конкурентні переваги, знизити витрати, збільшити прибуток тощо.

Водночас цей напрям містить певні недоліки, які варто враховувати при розробці стратегії [25]: ризик концентрації та відсутність диверсифікації. Концентрація ресурсів на меншій кількості видів діяльності може призвести до збільшення ризику для організації. Якщо один із цих видів діяльності буде невдалим, це може мати значний негативний вплив на підприємство. Концентрація ресурсів на стратегічно важливих видах діяльності може призвести до відсутності диверсифікації організації. Це може зробити підприємство більш чутливим до змін у зовнішньому середовищі.

Для того щоб визначити стратегічно важливі види діяльності фізкультурно-спортивної організації, необхідно провести аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити фактори, які впливають на діяльність організації, а аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації. На основі цього аналізу можна визначити види діяльності, які є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей організації. Ці види діяльності повинні мати значний вплив на конкурентоспроможність організації, потенціал для отримання прибутку та відповідати стратегічним цілям фізкультурно-спортивної організації.

Стратегічне лідерство, як здатність керівника розробляти та впроваджувати ефективну стратегію для досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації, є важливою складовою процесу розробки стратегії, оскільки воно забезпечує [31]: візію, відповідальність та співпрацю. Стратегічний лідер повинен мати чітке бачення майбутнього організації. Це бачення повинно бути реалістичним та досяжним, але в той же час воно повинно бути достатньо амбітним, щоб мотивувати працівників підприємства. Стратегічне лідерство передбачає, що керівник бере на себе відповідальність за розробку та впровадження стратегії. Керівник повинен бути готовий приймати

рішення та брати на себе ризик, пов'язаний з розробкою стратегії. Стратегічне лідерство вимагає співпраці з іншими керівниками та працівниками фізкультурно-спортивної організації. Керівник повинен бути здатним мотивувати та залучати інших до процесу розробки стратегії.

Основними характеристиками стратегічного лідерства є [32]: стратегічне мислення, здатність до прийняття рішень, здатність до комунікації. Стратегічний лідерство має значний вплив на процес розробки стратегії. Керівник, який демонструє стратегічне лідерство, має більшу ймовірність успішно розробити та впровадити ефективну стратегію.

Формування корпоративної культури підприємства - це процес створення та розвитку набору цінностей, норм і правил, які регулюють поведінку працівників фізкультурно-спортивної організації. Корпоративна культура повинна бути ясною і зрозумілою для всіх працівників, адаптованою до конкретних умов підприємства, постійно розвиватися і вдосконалюватися.

Корпоративна культура є важливою складовою успіху підприємства, оскільки вона впливає на такі фактори, як [1]:

- задоволеність працівників (корпоративна культура, яка відповідає цінностям працівників, сприяє їхньому задоволенню роботою);
- продуктивність праці (корпоративна культура, заснована на співпраці та взаємодопомозі, сприяє підвищенню продуктивності праці);
- лояльність працівників (корпоративна культура, яка створює відчуття приналежності до компанії, сприяє лояльності працівників);
- імідж компанії (корпоративна культура сприяє створенню позитивного іміджу компанії).

Таким чином, формування корпоративної культури є важливим завданням для будь-якої фізкультурно-спортивної організації. Корпоративна культура, яка відповідає цілям організації і цінностям працівників, сприяє успіху підприємства.

Розглянувши основні управлінські складові процесу розробки стратегії, можна зробити висновок, що успіх цього процесу залежить від кількох факторів:

стратегічного лідерства, залучення працівників, комунікації, механізму впровадження. Стратегічний лідерство є ключовим фактором успіху процесу розробки стратегії. Керівництво фізкультурно-спортивної організації повинно мати чітке бачення майбутнього підприємства, бути здатним мислити стратегічно та приймати рішення в умовах невизначеності. Залучення працівників є не менш важливим фактором успіху процесу розробки стратегії. Працівники підприємства мають цінну інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище організації, яку можна використовувати для розробки ефективної стратегії. Комунікації є важливим фактором для забезпечення розуміння стратегії працівниками організації. Керівництво фізкультурно-спортивної організації повинно забезпечити ресурси та підтримку для впровадження стратегії.

Крім цих факторів, на успіх процесу розробки стратегії також можуть впливати спроможність організації до адаптації; корпоративна культура підприємства, яка повинна сприяти успіху процесу розробки стратегії; організаційна структура фізкультурно-спортивної організації, яка б сприяла ефективному процесу розробки стратегії.

Забезпечення успіху процесу розробки стратегії є важливим завданням для будь-якої організації. Водночас, варто зауважити, що розробка стратегії організації - це ітеративний процес, який вимагає постійного моніторингу та адаптації. Він пов'язаний з ризиками та невизначеністю, але при правильному підході може допомогти організації досягти успіху та забезпечити його стійкий розвиток.

1.3. Особливості розробки і реалізації маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації

Маркетингова стратегія фізкультурно-спортивної організації - це комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей організації у сфері маркетингу. Вона

визначає, як організація буде конкурувати на ринку, як досягне своїх цільових ринків і як буде позиціонувати свої продукти та послуги.

Маркетингова стратегія фізкультурно-спортивної організації повинна бути розроблена з урахуванням наступних факторів: цільові ринки (кому призначені продукти та послуги підприємства? Які їхні потреби та вимоги?); конкурентне середовище (які конкуренти присутні на ринку? Які їхні сильні та слабкі сторони?); продуктове портфоліо (які продукти та послуги пропонує підприємство? Які їхні переваги та недоліки?); маркетингові ресурси (які фінансові, людські та інші ресурси є в розпорядженні організації?).

Маркетингова стратегія фізкультурно-спортивної організації може бути розроблена на основі різних підходів. Одним з найбільш поширених підходів є сегментація ринку, яка передбачає поділ ринку на групи споживачів з однаковими потребами та вимогами. Маркетингова стратегія розробляється для кожної з цих груп.

Іншим підходом до розробки маркетингової стратегії є позиціонування, яке передбачає вибір певного місця для продукту або послуги на ринку. Маркетингова стратегія спрямована на те, щоб донести до споживачів, чому саме їх продукт або послуга є найкращим вибором.

Маркетингова стратегія фізкультурно-спортивної організації є важливим документом, який визначає напрямок розвитку організації у сфері маркетингу. Вона допомагає організації досягти своїх цілей і підвищити свою конкурентоспроможність.

Маркетингова стратегія фізкультурно-спортивної організації має свої особливості, оскільки цей сектор вимагає додаткової уваги до етики, правових обмежень та безпеки. Основною метою маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації є забезпечення ефективного впровадження спортивних продуктів, послуг та інших фізкультурно-спортивної компонентів на ринок та підтримка їхнього продажу.

Основні елементи маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації наведені на рис. 1.4.

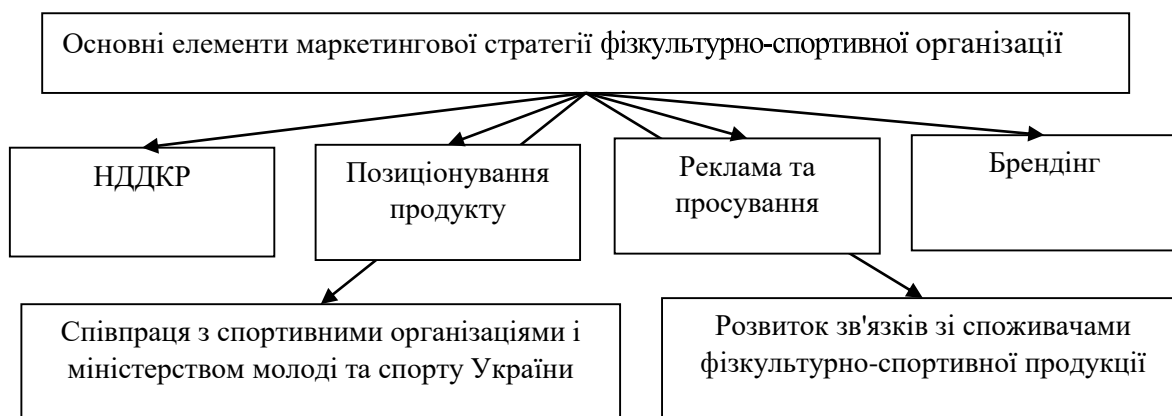


Рис. 1.4. Основні елементи маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації

1. *Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).* фізкультурно-спортивної організації вкладають значні зусилля в дослідження та розробку нових фізкультурно-спортивної продуктів. Цей етап включає вивчення потреб ринку та ідентифікацію можливостей для нових фізкультурно-спортивних послуг. Крім того, це також включає проведення клінічних випробувань та одержання необхідних дозволів та сертифікацій.

Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи в сфері спорту та фізкультурно-спортивних організацій є надзвичайно важливими, оскільки вони стимулюють інновації, розробку нових продуктів і вдосконалення існуючих послуг. Науково-дослідні роботи в спорті охоплюють широкий спектр активності, аналіз біомеханіки рухів, вивчення фізіологічних аспектів тренувань, розробку нових методик фізичної підготовки, дослідження ергономіки спортивного спорядження, аналіз впливу фізичних навантажень на організм, вивчення психологічного фактору в спорті, а також експерименти з оптимізації реабілітації після травм.

Дослідно-конструкторські роботи в спорті цілеспрямовані на розробку нових спортивних пристроїв та устаткування (які можуть включати в себе різноманітні інноваційні матеріали та технології), оптимізацію форми та конструкції спортивних інструментів, вдосконалення методів тренувань та

фізичної підготовки, розробку нових систем аналізу показників фізичних навантажень та підвищення їхньої ефективності, а також використання передових технологій для вимірювання та контролю фізичних параметрів.

Основні цілі НДДКР фізкультурно-спортивних організацій [6]:

- Розробка нових методик тренувань та фізичної підготовки: це включає в себе пошук нових підходів до тренувань, створення ефективних програм для підвищення результативності спортсменів та оптимізацію їхнього фізичного розвитку;

- Удосконалення існуючих методик: спрямоване на поліпшення існуючих методик тренувань, розробку нових технік фізичної підготовки та програм для максимально ефективних результатів у спорті;

- Використання передових технологій: організації з фізкультури та спорту ведуть дослідження для застосування передових технологій в тренуваннях, вимірюваннях фізичних показників та підвищення ефективності програм фізичної активності.

2. *Позиціонування продукту.* Фізкультурно-спортивні організації повинні визначити унікальні переваги та цінність своїх продуктів, щоб правильно позиціонувати їх на ринку. Наприклад, це може бути ефективність та безпека продукту, його властивості або спеціальність в конкретній області спорту.

Позиціонування товарів фізкультурно-спортивної організації є важливою стратегічною задачею для досягнення конкурентної переваги та привертання уваги цільової аудиторії. Залежно від характеристик та цілей продукту, позиціонування може бути різним.

При позиціонуванні товарів фізкультурно-спортивної організації важливо враховувати такі основні аспекти [27]: унікальність та цінність продукту, цільова аудиторія, переваги конкурентів, комунікація і спосіб сприйняття, цінова стратегія, підтримка клієнтів та інші.

Фізкультурно-спортивні організації повинні визначити унікальні характеристики та цінність свого продукту для ринку. Це може бути ефективність, безпека, інноваційність, широкий асортимент, наукова основа

або інші фактори, які відрізняють продукт від конкурентів та роблять його привабливим для клієнтів.

Визначення цільової аудиторії є важливим етапом у позиціонуванні. Фізкультурно-спортивні організації повинні розуміти потреби, побажання і проблеми своїх клієнтів та спрямовувати свої комунікаційні зусилля на вирішення цих потреб. Наприклад, позиціонування на ринку фізкультурно-спортивних товарів може бути спрямоване на людей, які шукають ефективні та безпечні засоби для занять фізичною активністю.

Дослідження і аналіз конкурентів допомагають визначити свої переваги та встановити унікальну пропозицію споживачам. Це може бути обслуговування високої якості, доступність, репутація та інші фактори, які роблять продукт бажаною альтернативою в порівнянні з конкурентами.

Організації повинні ефективно презентувати свої імідж, цінності та переваги продукту клієнтам. Це включає використання правильних каналів комунікації, таких як реклама, PR-комунікації, веб-сайт, соціальні медіа, а також виробництво контенту, який ефективно комунікує цінність та переваги продукту.

Цінова політика також може сприяти позиціонуванню продукту. Фізкультурно-спортивні організації можуть використовувати стратегії цінової диференціації, конкурентоспроможних цін або преміальної цінової стратегії, залежно від характеристик продукту та ринкових умов.

Підтримка після продажного обслуговування та задоволеність клієнтів також впливають на позиціонування. Фізкультурно-спортивні організації повинні забезпечувати належне навчання, консультації та підтримку клієнтам, щоб забезпечити задоволення після продажних потреб та довіру.

Таким чином, позиціонування товарів Фізкультурно-спортивної організації є складним і має багато аспектів для розгляду. Кожна організація повинна враховувати свої унікальні характеристики, ринкові умови та потреби клієнтів, щоб визначити оптимальне позиціонування, яке буде відображати ідентичність бренду та пропозицію в фізкультурно-спортивній галузі.

3. *Реклама та просування.* Оскільки фізкультурно-спортивні організації мають справу з продажем товарів, які мають вплив на здоров'я та благополуччя людей, реклама та просування повинні дотримуватися правил та етичних норм. Це включає інформування про продукти, їх безпеку, ефективність та використання, а також реагування на будь-які питання.

Реклама та просування на фізкультурно-спортивних організацій відіграють важливу роль у забезпеченні належного розпізнавання бренду, популяризації продуктів та залученні клієнтів. Однак, через специфіку галузі та дотримання етичних та юридичних норм, реклама фізкультурно-спортивних продуктів повинна бути здійснена з урахуванням обмежень та відповідності вимогам.

Основні принципи і обмеження реклами на фізкультурно-спортивних організаціях: загальні правила, прозорість та об'єктивність, етика та дотримання прав людей, цінова інформація. Розглянемо їх більш детально.

Фізкультурно-спортивні організації повинні дотримуватись правил, встановлених спортивними асоціаціями та регулюючими органами у галузі спорту, які встановлюють стандарти та вимоги до здійснення фізкультурно-спортивної діяльності.

Реклама спортивних продуктів має бути об'єктивною, точною та зрозумілою для споживачів. Важливо представляти обґрунтовану інформацію про користь, функції та можливі ефекти використання продуктів у спорті.

Реклама має дотримуватись етичних норм і не порушувати права людей. Наприклад, вона не повинна містити недостовірні або сумнівні висловлювання, обіцяти непідтвержені результати або спрямовуватися на маніпуляцію або неправдиву рекламу засобів для підвищення результативності в спорті.

У багатьох країнах, реклама спортивних продуктів може підпадати під спеціальні правила та перевірки. Вона може бути дозволена лише після отримання відповідних дозволів та відповідності стандартам щодо представлення інформації про продукти та їх використання в спорті.

Фізкультурно-спортивні організації можуть надавати консультації у галузі тренувань та фізичної підготовки, проте важливо, щоб ці консультації були об'єктивними та ґрунтувалися на наукових дослідженнях. Консультанти мають мати відповідну кваліфікацію та дотримуватись етичних норм в цій сфері. Деякі країни мають вимоги, щодо відкритості щодо ціноутворення, особливо щодо лікарських препаратів. Реклама має відповідати законодавству та стандартам, які встановлені для розкриття або комунікації цінової інформації.

Враховуючи ці обмеження, фізкультурно-спортивні організації можуть рекламувати свої продукти та послуги, просувати відомості про здоров'я та популяризувати ідеї, які сприяють підвищенню якості життя і забезпеченню задоволення фізкультурно-спортивних потреб споживачів. Проте, вони повинні дотримуватись відповідних етичних, юридичних і регуляторних вимог, щоб забезпечити безпеку, достовірність і користь своїх продуктів для клієнтів та громадськості.

4. *Брендінг*. Фізкультурно-спортивні організації відіграють важливу роль у створенні сприятливого іміджу, позиціонуванні на ринку та розпізнаваності перед цільовою аудиторією. Оскільки фізкультурно-спортивний сектор є висококонкурентним та специфічним, брендінг допомагає підприємству побудувати довіру, визнання та відмінність від конкурентів.

Основні аспекти брендінгу фізкультурно-спортивних організацій [6]:

Визначення брендової стратегії - передбачає визначення цільових аудиторій, цінностей компанії, місії та визначення обіцянок, які організація хоче передати своїм клієнтам. Важливо визначити унікальні характеристики, які відрізняють організацію від інших у галузі.

Розробка брендового ідентифікатора - створення логотипу, графічного стилю, кольорової палітри та інших елементів, які стануть візуальною спадщиною підприємства. Важливо створити консистентний брендовий образ, який буде використовуватися на філіалах продуктів, в рекламних матеріалах

та на веб-сайті компанії.

Комунікація бренду: ефективне спілкування з цільовою аудиторією та спортивні спеціалістами відіграє важливу роль у брендінгу фізкультурно-спортивних організацій. Інформаційні матеріали, реклама, PR-комунікації та взаємодія з професіоналами охорони здоров'я повинні відповідати брендовому образу, підтримувати довіру та надійність.

Репутаційний менеджмент. Оскільки фізкультурно-спортивні організації працюють зі здоров'ям і благополуччям людей, репутація є особливо цінним активом. Важливо приділяти увагу етичним питанням, експертизі, якості продуктів та взаємодії зі споживачами. Захист і покращення репутації є важливою складовою бренду фізкультурно-спортивних організацій.

Клієнтський досвід. У сфері спорту і фізкультури клієнтський досвід відіграє особливо важливу роль. Забезпечити зручний доступ до продуктів, надати професійні консультації та підтримку клієнтів, побудувати ефективну систему обслуговування і після продажною підтримки - це всі аспекти, які впливають на сприйняття бренду фізкультурно-спортивну організацію.

Інновації та дослідження. Фізкультурно-спортивні організації, які активно інвестують у дослідження та розробки нових фізкультурно-спортивних продуктів та методів тренувань, можуть позиціонувати себе як інноватори та експерти в своїй галузі. Інновації можуть стати ключовим фактором бренду та конкурентною перевагою.

Усі ці аспекти сприяють побудові сильного бренду фізкультурно-спортивні організації, який забезпечує конкурентну перевагу, довіру клієнтів, упізнаваність на ринку і позитивний імідж в галузі охорони здоров'я. Професійно побудований бренд може бути одним з ключових факторів успіху фізкультурно-спортивні організації.

5. *Спортивна освіта та зв'язки зі спеціалістами.* Зв'язок між спортивною освітою та спеціалістами грає ключову роль у розвитку спортивної індустрії та покращенні якості тренувань і змагань. Ось кілька

причин, чому ця співпраця має важливе значення.

Співпраця спортивних освітніх закладів (ВНЗ) з тренерськими асоціаціями та спортивними клубами дозволяє сприяти дослідницьким проектам, розвитку нових методик тренувань та підвищенню ефективності спортивної підготовки. ВНЗ мають експертів та наукові ресурси, що сприяють спільним проектам з клубами та асоціаціями, що призводить до новаторських підходів у тренуваннях та методиках підготовки спортсменів.

Співпраця між спортивними ВНЗ та професійними тренерами сприяє розробці та вдосконаленню навчальних програм для студентів спортивних факультетів та тренерських курсів. Це дозволяє гарантувати високий рівень підготовки фахівців, адаптований до новітніх підходів та вимог у світі спорту.

Тренери та спеціалісти з фізичної реабілітації можуть співпрацювати зі спортивними ВНЗ та клубами, отримуючи консультації та підтримку з питань фізичного відновлення спортсменів, їхньої підготовки та уникнення травм. Це допомагає забезпечити безпеку та ефективність тренувань та змагань.

Партнерство в дослідницьких проектах сприяє спільним зусиллям у вирішенні проблем спорту, таких як підвищення рівня безпеки під час змагань, вдосконалення тренувальних програм для різних груп спортсменів та підвищення рівня фізичної підготовки нації.

Результат співпраці спортивних ВНЗ та спеціалістів у сфері спорту полягає у покращенні якості тренувань, збільшенні безпеки спортсменів та сприянні розвитку спортивної науки і практики. Це співпраця є ключовою для підтримки здорового способу життя та розвитку спорту в цілому.

6. Розвиток зв'язків зі споживачами фармацевтичної продукції.
Розвиток зв'язків зі споживачами фізкультурно-спортивної продукції є ключовим аспектом для компаній, які пропонують спортивні товари та послуги. Взаємодія зі споживачами сприяє задоволенню їх потреб, підвищенню лояльності та покращенню якості обслуговування.

Комунікація та інформування про нові продукти, їх використання та користь для здоров'я [35]: - це важливий аспект взаємодії зі споживачами.

Надання чіткої та достовірної інформації про характеристики товарів, методи їх використання та підтримка клієнтів є ключовими для підтримки їх інтересів.

Забезпечення доступності продукції грає важливу роль у взаємодії зі споживачами фізкультурно-спортивної продукції. Розміщення товарів у спеціалізованих магазинах, онлайн-продажі та швидка логістика можуть значно полегшити доступ до спортивних товарів та послуг.

Різноманітність товарів та послуг у спортивній галузі також важлива. Компанії повинні враховувати потреби різних груп споживачів, включаючи початківців, професіоналів, людей з обмеженими можливостями, та пропонувати відповідні товари та консультації.

Активний зворотній зв'язок зі споживачами грає важливу роль у вдосконаленні продуктів. Прийом фідбеку, організація опитувань та врахування думки клієнтів дозволяють покращувати якість та асортимент спортивних товарів.

Постійне вдосконалення послуг та використання новітніх технологій є важливими для привернення споживачів та підтримки їх лояльності. Інновації у матеріалах та дизайні товарів дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та відповідати потребам спортивного ринку.

При цьому, подібно до фармацевтичної галузі, у сфері фізкультурно-спортивної продукції існують регулятивні вимоги та стандарти, які вимагають дотримання усіма компаніями для забезпечення якості та безпеки товарів.

Необхідність у збалансованому розвитку та відповідальному підході до екологічних питань є важливими аспектами в спортивній галузі. Компанії повинні враховувати екологічні проблеми та дбати про сталість виробництва та використання своїх засобів.

Висновки до першого розділу

Стратегії організації відіграють важливу роль у забезпеченні його успіху. Вони допомагають організації досягти своїх довгострокових цілей, виділитися серед конкурентів та задовольнити потреби своїх клієнтів. Стратегії фізкультурно-спортивної організації можна класифікувати за різними критеріями, наприклад, за типом цілей, ринковими умовами та типом конкурентних переваг.

Розробка стратегії організації є складним і багатоетапним процесом. Він включає такі етапи: Формування стратегічного бачення, Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, Формування стратегічних цілей, Розробка стратегічних альтернатив, Вибір стратегії, реалізація стратегії, Контроль і оцінка стратегії. Для того, щоб стратегія була ефективною, вона повинна бути адаптована до змін у зовнішньому середовищі, підтримана всіма працівниками організації, впроваджена у життя підприємства та регулярно контролювана та оцінювана.

Маркетингові стратегії фізкультурно-спортивних організацій повинні бути орієнтовані на людину, враховувати вимоги законодавства та бути інтегровані з іншими маркетинговими функціями. Особливості розробки та реалізації маркетингових стратегій фізкультурно-спортивних організацій випливають з того, що фізкультурно-спортивна галузь є однією з найбільш регульованих галузей економіки. Основні особливості маркетингових стратегій фізкультурно-спортивних організацій полягають, по-перше, у необхідності орієнтації на пацієнта, оскільки необхідно розуміти потреби людей і розробляти маркетингові заходи, які допоможуть громадянам отримати доступ до якісних фізкультурно-спортивних засобів; по-друге, в урахуванні вимог законодавства, які чітко регламентують діяльність підприємств на фізкультурно-спортивному ринку; по-третє, маркетингові стратегії фізкультурно-спортивних організацій повинні бути інтегровані з іншими маркетинговими функціями, такими як дослідження ринку, розробка продукту, ціноутворення та просування.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

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

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

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

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

4. Портфельного аналізу, що передбачає графічне відображення оцінок становища досліджуваного спортивного клубу і найбільш значущих напрямів діяльності, зображених у вигляді матричного позиціонування.

2.2. Організація дослідження.

Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводилося у три послідовні етапи.

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

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

На третьому етапі кваліфікаційного дослідження нами визначено напрями розроблення маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації та інструменти її реалізації в «EnerGym».

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Аналіз зовнішнього середовища фізкультурно-спортивної організації «EnerGym»

Через війну в Україні, ринок фізкультурно-спортивних послуг зазнав серйозних викликів. Зокрема, багато спортивних закладів зазнали руйнувань або були закриті через бойові дії, що призвело до обмеженого доступу населення до інфраструктури для занять спортом. Загальна нестабільність у країні також призвела до зниження інтересу до фізичних активностей через психологічний та емоційний стрес. У такій складній ситуації спорт став менш доступним для багатьох людей, особливо тих, хто знаходиться у зоні конфлікту або евакуйований з неї. Зростання цін на ресурси та складнощі з логістикою також призвели до підвищення вартості спортивних послуг, що зробило їх менш доступними для населення.

Внаслідок закриття фізкультурно-спортивних закладів і зниження купівельної спроможності населення, багато людей не можуть отримати необхідні спортивні послуги. Це негативно впливає на доступність спортивних послуг для населення.

Уряд намагається вжити заходів для підтримки спортивної інфраструктури та спрощення умов для надання фізкультурно-спортивних послуг. Однак, вплив воєнного конфлікту на ринок фізичної активності та спорту залишається помітним, ускладнюючи доступ до здорового способу життя для багатьох українців.

Проведемо PEST аналіз для вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій (табл. 3.1) та розглянемо більш детально основні фактори зростання та тенденції розвитку ринку фізкультурно-спортивних послуг відповідно до результатів PEST аналізу.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз для вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій

Назва групи факторів	PEST-фактори	Вплив PEST-фактора на фарминок України
Політичні фактори	Дерегуляція ринку фізкультурно-спортивних послуг. В Україні триває процес дерегуляції ринку фізкультурно-спортивних послуг.	Це може призвести до збільшення конкуренції на ринку і фізкультурно-спортивних послуг.
	Зростаючі вимоги до якості та безпеки фізкультурно-спортивних послуг. В Україні посилюються вимоги до якості та безпеки фізкультурно-спортивних послуг.	Це може призвести до збільшення витрат на відкриття і сертифікацію фізкультурно-спортивних організацій.
	Зміна пріоритетів у фінансуванні фізкультурно-спортивних організацій. В Україні відбувається зміна пріоритетів у фінансуванні фізкультурно-спортивних організацій.	Це може призвести до скорочення коштів, виділених на закупівлю та устаткування фізкультурно-спортивних засобів.
Економічні фактори	Зростання економіки України може призвести до збільшення попиту на і фізкультурно-спортивних послуг.	Цей фактор є позитивним для фізкультурно-спортивного ринку, оскільки він призведе до зростання обсягів продажів фіз-спорт послуг.
	Інфляція. Інфляція може призвести до зростання витрат на виробництво і реалізацію фізкультурно-спортивних послуг. Це може негативно позначитися на доступності фізкультурно-спортивних послуг для населення.	Цей фактор є негативним для фізкультурно-спортивного ринку, оскільки він може призвести до зниження обсягів продажів лікарських засобів.
	Зміна валютного курсу може призвести до зміни цін на фізкультурно-спортивні засоби.	Це може негативно позначитися на доступності фізкультурно-спортивних послуг для населення.
Соціальні фактори	Зростання тривалості життя населення. Зростання тривалості життя населення може призвести до збільшення попиту на фізкультурно-спортивні послуги для лікування хронічних захворювань.	Цей фактор є позитивним для фізкультурно-спортивного ринку, оскільки він призведе до зростання обсягів продажів фізкультурно-спортивних послуг.
Назва групи факторів	PEST-фактори	Вплив PEST-фактора на фіз-спорт ринок України
	Зростання рівня життя населення може призвести до підвищення вимог до якості та безпеки фізкультурно-спортивних послуг.	Цей фактор є позитивним для фізкультурно-спортивного ринку, оскільки він призведе до зростання попиту на високоякісні і безпечні фізкультурно-спортивні послуги.
	Зміна стилю життя населення може призвести до зростання попиту на фізкультурно-спортивних послуги для профілактики захворювань.	Цей фактор є позитивним для фізкультурно-спортивного ринку, оскільки він призведе до зростання попиту на фізкультурно-спортивні послуги, які допомагають людям вести здоровий спосіб життя.
Технологічні фактори	Розвиток нових технологій.	Розвиток нових технологій може призвести до появи нових фізкультурно-спортивних засобів і методів тренувань.
	Інноваційні розробки.	Інноваційні розробки можуть призвести до підвищення ефективності фізкультурно-спортивних послуг і зниження їх вартості.
	Зростаюча автоматизація.	Зростаюча автоматизація організацій може призвести до зниження витрат на виробництво фізкультурно-спортивних послуг.

Зовнішнє середовище спортивного клубу «EnerGym» представлено значною кількістю самостійних (незалежних) фізкультурно-спортивних організацій, які намагаються покращити свої конкурентні позиції, залучаючи споживачів унаслідок пропозиції кращих, аніж у конкурентів послуг, умов обслуговування, ціни тощо.

Алгоритм проведення оцінки зовнішнього середовища спортивного клубу «EnerGym» представлено на рис. 3.1.

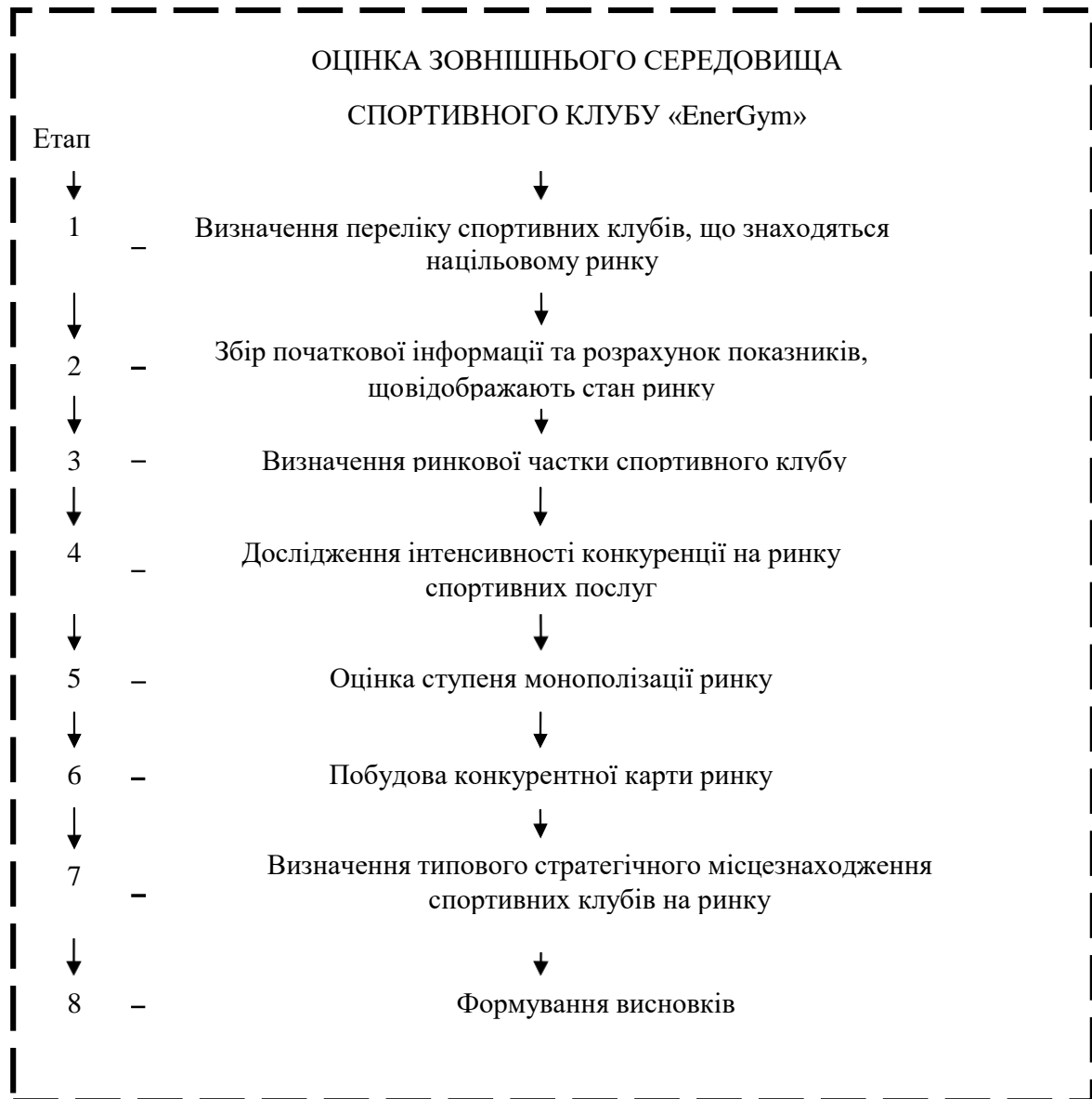


Рис. 3.1 Алгоритм проведення оцінки зовнішнього середовища спортивного клубу «EnerGym»

Спортивний клуб «EnerGym» розташований в HI-Tech бізнес центрі, загальною площею 75700 м.кв. за адресою м. Київ, вулиця Павла Тичини, 1В. Це авторський функціонально-тренажерна спортивний клуб, створена любителями спорту для людей, які люблять спорт. Базовою метою

засновників є забезпечення комфортної атмосфери, необхідних умов і якісної та професійної підтримки для досягнення фітнес цілей.

До послуг клієнтів спорт клубу «EnerGym» пропонується: 3 великі басейни, зона SPA, тренажерний зал 2000 м.кв.; зона вільних ваг 200 м.кв.; зона функціонального тренінгу 200 м.кв.; 4 студії групових програм загальною площею 500 м.кв.; бійцівський клуб 500 м.кв.; дитячий клуб 500 м.кв.; кардіо театр; ресторан здорового харчування; магазин спортивного харчування.

Просторий і затишний фізкультурно-спортивний клуб є на ринку вже майже 10 років . Все обладнання виготовлено за спеціальним замовленням для клубу EnerGym. Для зручності клієнтів зал розділений на окремі функціональні зони.

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

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

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища фізкультурно-спортивної організації є інтенсивність конкуренції.

Інтенсивність конкуренції – ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші.

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

Для дослідження інтенсивності конкуренції на ринку спортивних послуг

скористаємося чотирьох частковим індексом концентрації CR_4 .

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

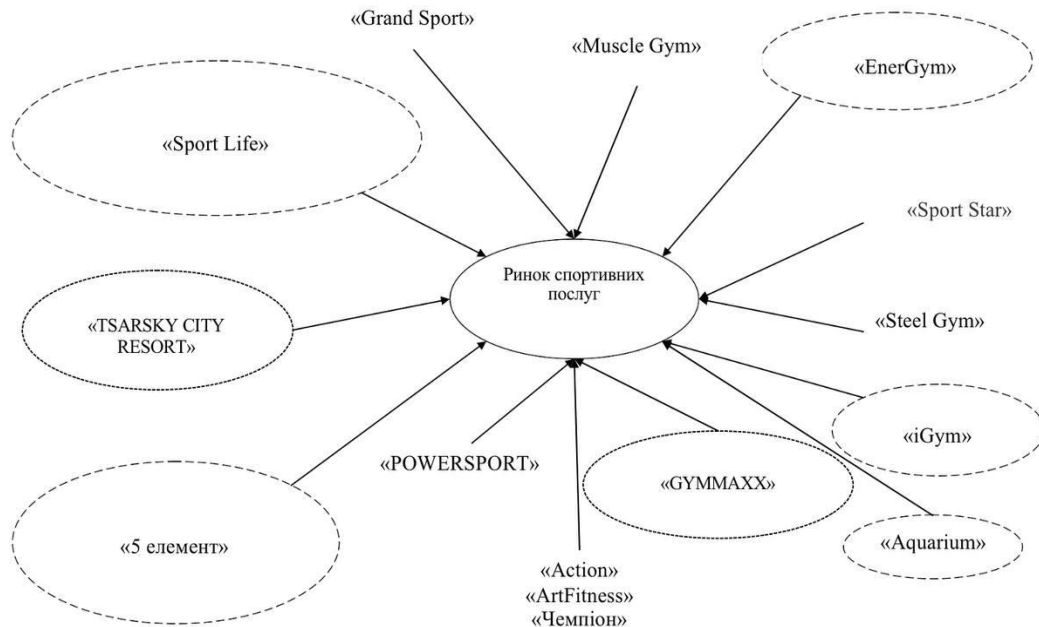


Рис. 3.2 Перелік спортивних клубів, що знаходяться на цільовому ринку спортивних послуг м. Києва

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

Кінцевим етапом аналізу зовнішнього середовища є побудова конкурентної карти, яка допомагає класифікувати конкурентів, виявити основні тенденції зміни їх позицій на ринку. Конкурентна карта ринку - матриця 4 x 4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток організацій по конкретному типу послуг. Конкурентна карта

дозволяє виділити 16 типових положень організацій, що розрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. [12].

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

Частка ринку (ЧР),%	Лідери ринку	Організації із сильною конкурентною позицією	Організації із слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
Темпи приросту ринкової частки (Т),%				
Організації з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	«Sport Life» «5 елемент»	«СпортЛенд» «GYMMAXX» «EnerGym» «iGym» «Steel Gym» «Muscle Gym»		
Організації з конкурентною позицією, що поліпшується			«Aquarium» «Grand Sport»	
Організації з конкурентною позицією, що погіршується			«POWERSPORT» «Action» «ArtFitness» «Чемпіон»	
Організації з конкурентною позицією, що швидко погіршується				

Рис. 3.3 Конкурентна карта ринку спортивних послуг м. Києва

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

Для визначення зміни рівня конкурентних позицій виокремлюються їх типові значення: фізкультурно-спортивні організації зі швидкозростаючою ринковою позицією (1) – темпи зростання ринкової частки понад 5 % у рік; фізкультурно-спортивні організації зі зростаючою ринковою позицією (2) –

темпи зростання ринкової частки від 1 до 5 % у рік; фізкультурно-спортивні організації з тенденцією до зниження ринкової позиції (3) – темпи зниження ринкової частки від –1 до 1 % у рік; фізкультурно-спортивні організації з тенденцією до значного зниження ринкової позиції (4) – темпи зниження ринкової частки понад –1 % у рік.

Наявність карт із різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах однієї стратегічної групи. Основними конкурентами є фізкультурно-спортивні організації, що входять до складу однієї стратегічної групи (у нашому випадку – це «СпортЛенд», «GYMMAXX», «TSARSKY CITY RESORT», «iGym», «Steel Gym», «Muscle Gym»), але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між фізкультурно-спортивними організаціями різних стратегічних груп, зокрема серед «Sport Life» і «5 елемент».

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

Загалом, розроблена конкурентна карта ринку спортивних послуг м. Києва дозволяє вирішити низку взаємозв'язаних завдань: визначити тенденції розвитку зовнішньої ситуації та конкурентної ситуації на ринку; встановити ступінь домінування фізкультурно-спортивних організацій на ринку; виділити

найближчих конкурентів і встановити відносну позицію фізкультурно-спортивної організації серед конкурентів; використовувати отриману інформацію для більш обґрунтованого розроблення маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності фізкультурно-спортивної організації.

3.2 Аналіз внутрішнього середовища фізкультурно-спортивного клубу «EnerGym»

Спортивний клуб «EnerGym» є не просто фітнес-залом, а справжнім оазисом для любителів активного способу життя. Розташований у вражаючому HI-Tech бізнес центрі з площею 75700 квадратних метрів, він став справжньою візитівкою Києва за адресою вулиця Павла Тичини, 1В.

Цей спортивний клуб - плід пристрасті до спорту й здорового способу життя, створений для тих, хто віддає перевагу активному відпочинку. Основна мета засновників полягає у створенні ідеальної атмосфери, яка сприяє досягненню фітнес-цілей.

Клуб «EnerGym» пропонує розмаїття послуг, які задовольняють потреби будь-якого любителя спорту: три величезні басейни, зона SPA для повного розслаблення, тренажерний зал площею 2000 квадратних метрів, зона вільних ваг для любителів важкої атлетики, функціональна зона тренінгу, чотири студії групових програм, бійцівський клуб, дитячий клуб для маленьких спортсменів, кардіо-театр, ресторан здорового харчування та магазин спортивного харчування.

За десять років існування клубу, він став визнаним лідером на ринку фітнесу. Обладнання в клубі виготовлено спеціально для «EnerGym» за індивідуальним замовленням, щоб забезпечити клієнтам лише найкраще.

Один з головних переваг клубу - розділення залу на окремі функціональні зони, що сприяє зручності та ефективності тренувань для кожного клієнта. Тут кожен знаходить своє місце для досягнення своїх цілей в спорті й здоров'ї.

З цими унікальними можливостями та різноманітними послугами, клуб

«EnerGym» став не просто спортивним центром, а справжнім символом здорового способу життя й успішних досягнень у фітнесі.

Спортивний клуб «EnerGym» приділяє найвищу увагу робочому підходу до кожного клієнта з метою забезпечення максимальної якості обслуговування та досягнення оптимальних результатів у фітнесі та здоровому способі життя.

Соціокультурні та демографічні тенденції вказують на зростання попиту на фізкультурно-спортивні послуги, зокрема у зв'язку зі збільшенням тривалості життя та змінами в стилі життя. Організація повинна бути готовою адаптуватися до цих змін для збереження своєї привабливості серед клієнтів.

Тому було проведене анкетування співробітників і працівників фізкультурно-спортивної організації «EnerGym» для формування і аналізування відповідей робітників та залучення респондентів, які стосуються і на пряму пов'язані з стратегічним та маркетинговим управлінням організації.

Результати опитування. Чи маєте ви досвід у сфері фізичної культури та спорту склали 100% Так. На питання: Чи відомо вам поняття "маркетингова стратегія" у контексті фізичної культури і спорту? відповідь розділилися наступним чином:

4	Чи маєте ви досвід у сфері фізичної культури та спорту?	Так	20	100
		Ні	0	0

Відповіді на питання: Чи долучалися ви особисто до розробки маркетингових стратегій в сфері фізичної культури, розділилися таким чином:

5	Чи відомо вам поняття "маркетингова стратегія" у контексті фізичної культури і спорту?	Так	15	75
		Ні	5	25

Питання Чи долучалися ви особисто до розробки маркетингових стратегій в сфері фізичної культури і спорту? отримало такі відповіді:

6	Чи долучалися ви особисто до розробки маркетингових стратегій в сфері фізичної культури	так	15	75
		ні	5	25

Щодо ключових аспектів, відповіді розділилися на такі:

7	Які, на вашу думку, є ключові аспекти, які повинні враховуватися при формуванні маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації	аналіз	12	60
		розробка	15	75
		розвиток	7	35
		дослідження	11	55
		використання	9	45

На питання: Чи вважаєте ви формування маркетингової стратегії важливим для розвитку фізичної культури в Україні? Відповіді є такі:

8	Чи вважаєте ви формування маркетингової стратегії важливим для розвитку фізичної культури в Україні?	так	15	75
		ні	3	15
		не впевнений	2	10

Ключовими складовими робочого підходу є індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта та створення персоналізованих програм, адаптованих під їхній рівень фізичної підготовки, медичні обмеження та особисті цілі. Команда клубу ретельно аналізує потреби та очікування клієнтів, щоб запропонувати найбільш підходящі послуги та програми для досягнення їхніх фітнес-цілей.

Збалансоване поєднання тренувань, індивідуального підходу та розваг сприяє створенню стимулюючої та мотивуючої атмосфери для кожного клієнта. Професійний персонал клубу, включаючи тренерів та інструкторів, працює над наданням компетентної підтримки та поясненням ефективних методик тренувань.

Окрім цього, важливим аспектом є забезпечення зручності та доступності усіх можливостей клубу для клієнтів. Це охоплює зручний розклад тренувань, легкий доступ до інформації про програми та послуги, а також ергономічне розташування зон у клубі для оптимальної організації та ефективного використання часу відвідувачів.

Такий робочий підхід сприяє створенню плідної співпраці між клієнтами та клубом, що сприяє досягненню високих результатів у досягненні

фізичних цілей та підвищенню загального рівня задоволення від спортивного процесу у клубі «EnerGym».

Основні види діяльності клубу «EnerGym» зображені на рис 3.4.

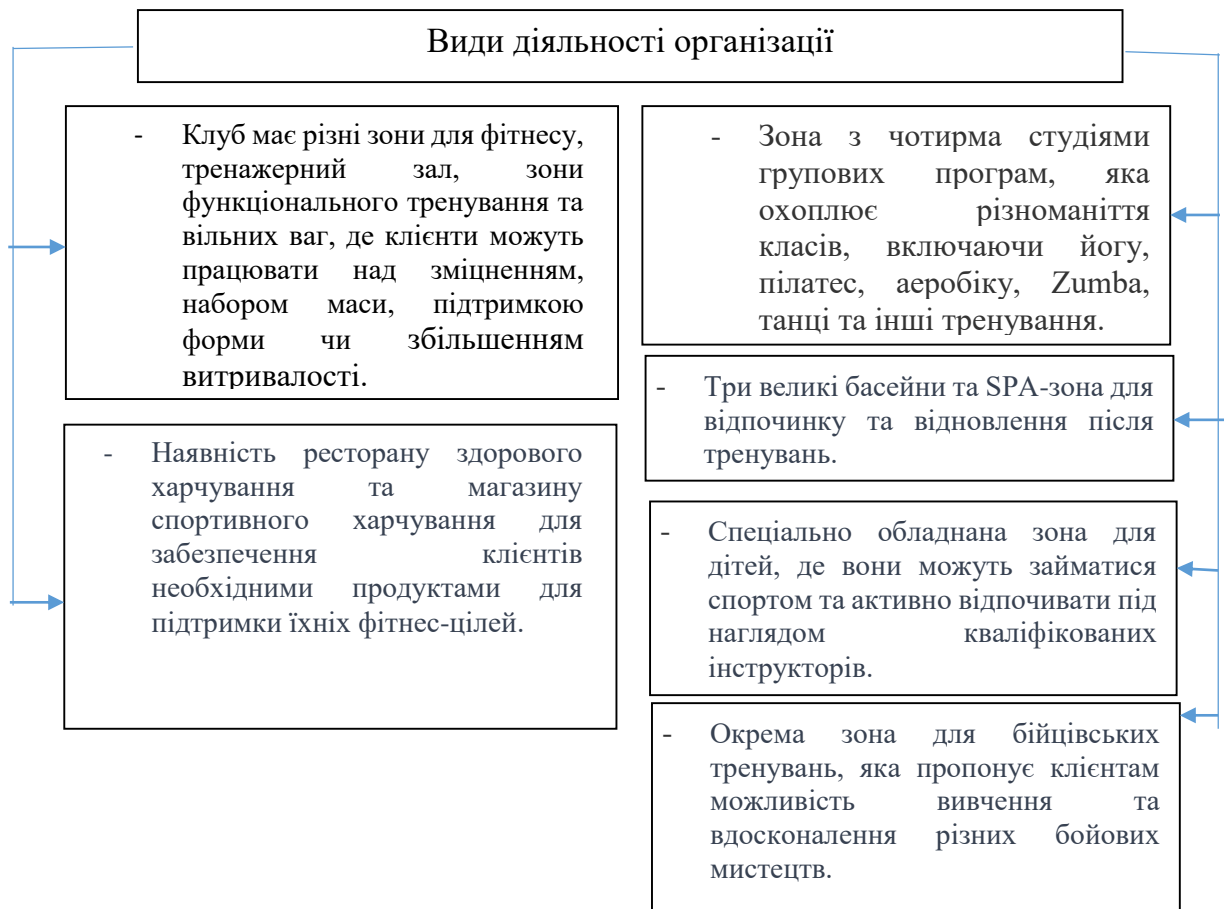


Рис. 3.4 Види діяльності «EnerGym»

Спортивний клуб «EnerGym» має за своїми цілями створення доступного та високоякісного середовища для спортивних досягнень на ринку фітнесу та здорового способу життя. Клуб прагнемо бути надійними партнерами для клієнтів, надаючи високоякісні послуги та програми, спрямовані на досягнення їхніх фітнес-цілей.

Клуб «EnerGym» - це сучасний, технологічно оснащений центр, з великим досвідом у галузі спорту та здоров'я, який надає найвищий рівень обслуговування відповідно до вимог європейських стандартів фітнес-індустрії.

Спортивні приміщення оснащені передовим обладнанням від відомих світових виробників, що значно розширює наші технологічні можливості та дозволяє нам надавати ефективні та інноваційні послуги у сфері фітнесу та

спорту.

Надаючи широкий спектр програм та послуг, приділяється особлива увага якості, вибору активних методик та інгредієнтів, що піддаються повній сертифікації, що є гарантом високої якості послуг та програм.

Організаційна структура спортивного клубу "EnerGym" відображена на діаграмі 3.5 та передбачає лінійний тип управління, з відображенням у формі виконавчого органу в особі генерального менеджера. Генеральний менеджер звітує перед зборами та координує виконання їхніх рішень. Він призначається рішенням зборів та має повноваження діяти від імені учасників клубу без потреби у довіреності.

Департамент розвитку та інновацій спортивного клубу "EnerGym" фокусується на постійному вдосконаленні програм та технологій. Тут здійснюється розробка нових тренувальних методик, вдосконалення спортивних програм та дослідження їх впливу на організм людини, спрямоване на покращення результативності тренувань та забезпечення оптимального ефекту для здоров'я відповідно до їх використання, а також виявлення можливих побічних ефектів.

Адміністративний підрозділ клубу складається з генерального, фінансового, комерційного директорів та директора з маркетингу. Вони є вищими менеджерами та відповідають за прийняття ключових рішень у клубі, керуючи найважливішими аспектами діяльності.

Генеральний менеджмент (CEO) відповідає:

- за стратегічне керівництво клубом.

Генеральний менеджер визначає:

- головні цілі розвитку,
- розробляє стратегічні плани,
- координує роботу всіх відділів
- вирішує стратегічні питання, такі як розширення клубу, впровадження нових послуг чи технологій.

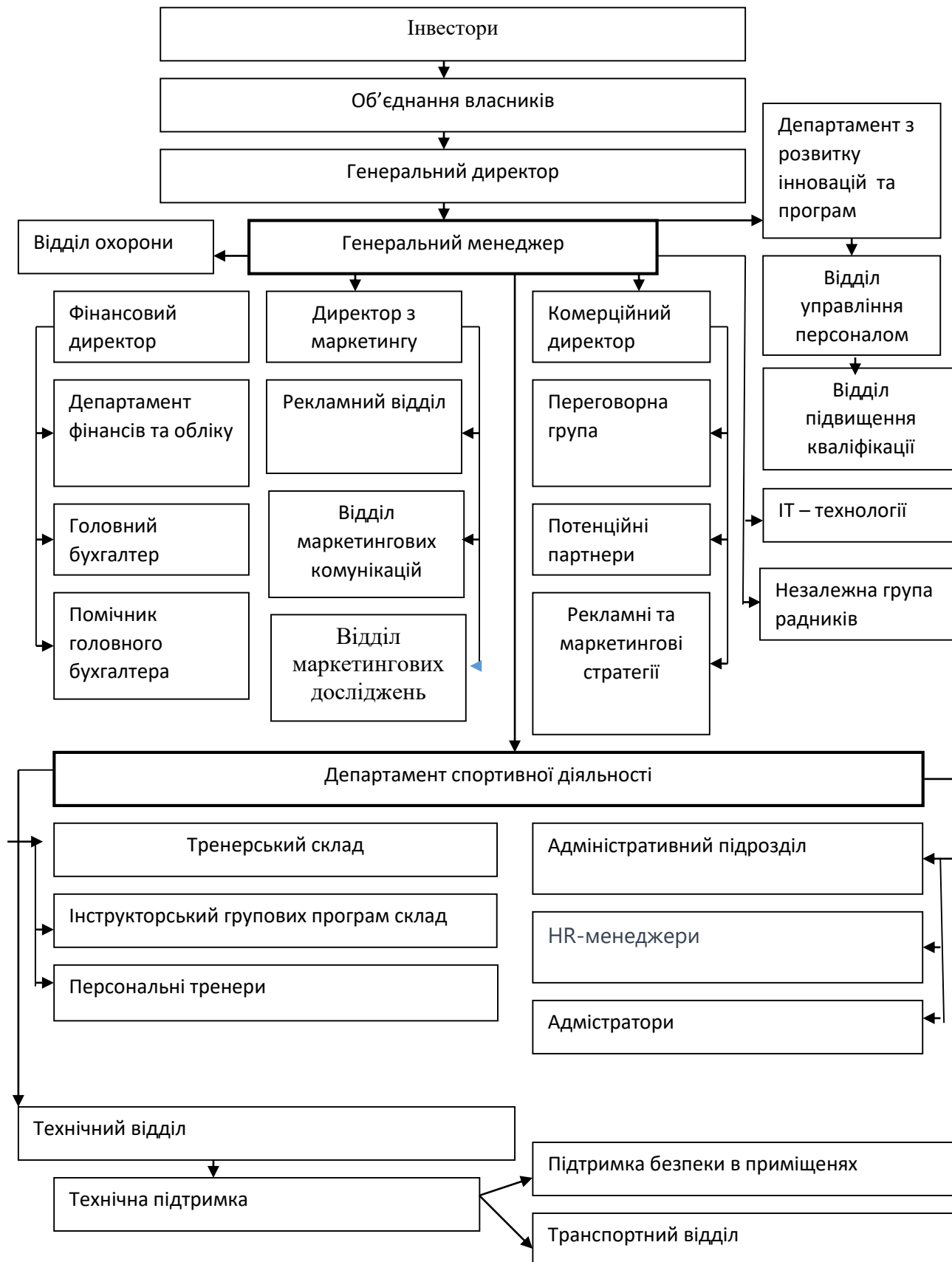


Рис. 3.5. Організаційна структура управління ФСО «EnerGym»

Фінансовий директор: Цей відділ відповідає:

- за фінансову стабільність клубу.

Фінансовий директор контролює:

- бюджет клубу,
- складає фінансові звіти,
- розробляє фінансові стратегії та плани,
- враховує ризики та забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів.

Комерційний директор: Цей відділ займається розвитком комерційних напрямків клубу. Він встановлює:

- партнерські відносини,
- розробляє стратегії приваблення нових клієнтів,
- укладає угоди та контракти з партнерами та постачальниками послуг.

Директор з маркетингу: Маркетинговий відділ відповідає за просування клубу. Директор з маркетингу розробляє:

- маркетингові стратегії,
- організовує рекламні кампанії, вивчає цільову аудиторію та розвиває бренд клубу.

Департамент розвитку інновацій та програм: Цей відділ працює над створенням та впровадженням нових тренувальних програм,

- технологічних інновацій та покращенням послуг клубу. Його завдання:
- тримати клуб у тенденціях і забезпечувати його конкурентоспроможність.

Департамент спортивної діяльності: Спортивний відділ надає клієнтам якісні спортивні послуги. Він забезпечує:

- тренування,
- планує розвиток спортивних груп та програм,
- вдосконалює методики тренувань та стежить за здоров'ям клієнтів.

Адміністративний підрозділ: Адміністративний відділ відповідає за організацію роботи клубу. Це включає:

- обслуговування клієнтів,
- управління персоналом,
- роботу з документами,
- забезпечення безперебійної роботи клубу.

Технічний відділ відповідає за технічний стан клубу. Він забезпечує:

- безпеку обладнання,
- вчасний ремонт,
- технічне обслуговування приміщень і обладнання для забезпечення комфорту та безпеки клієнтів клубу.

Зважаючи на аналіз організаційної структури та ключових аспектів господарської діяльності, я можу зробити наступні висновки в контексті клубу EnerGym:

- Клуб «EnerGym» - це середньорозмірний фітнес-центр, який працює в галузі фітнесу та здоров'я на ринку.
- У клубі чітко структуроване управління, відповідне масштабам та потребам клієнтів.
- Основні напрямки діяльності клубу включають фітнес послуги, здоров'я та реабілітацію.
- «EnerGym» демонструє позитивні фінансові показники, і ці показники підвищуються з плином часу.

У контексті умов воєнного стану, клуб «EnerGym» повинен зосередитися на таких завданнях:

- Забезпечення безперебійності роботи клубу, навіть у складних умовах військової ситуації.
- Оптимізація витрат та ефективне управління ресурсами для забезпечення стабільності фінансового стану.
- Підвищення продуктивності роботи персоналу та оптимізація процесів для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів навіть у складних умовах.

Такий підхід дозволить клубу «EnerGym» ефективно протистояти викликам у воєнний період, забезпечуючи при цьому найвищий рівень обслуговування для своїх клієнтів.

З метою виживання та подальшого розвитку у період кризи, EnerGym має скласти план надзвичайних ситуацій, що включає заходи для забезпечення

безперервності своєї діяльності у воєнний період. Компанія також повинна аналізувати витрати та розробити стратегії з їх зниження. Підвищення продуктивності праці співробітників може бути досягнуте завдяки впровадженню нових технологій та методів роботи.

«EnerGym» також повинен розглянути різноманітні джерела фінансування для зменшення фінансового ризику. Внутрішній аналіз середовища «EnerGym» виявив наступні сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони включають стабільний фінансовий стан, розвинену мережу дистрибуції та кваліфікований персонал. Компанія може похвалитися позитивним фінансовим результатом, має стійку структуру капіталу, а також широку мережу дистрибуції, що дозволяє швидко та ефективно доставляти послуги клієнтам.

З іншого боку, слабкі сторони включають недостатню активність в інноваціях, що може вплинути на конкурентоспроможність, а також деякі недоліки в системі управління, які можуть вплинути на ефективність клубу.

Загальний підхід до кризових ситуацій, зосередження на ефективному використанні ресурсів та постійне вдосконалення в управлінні та інноваціях допоможуть «EnerGym» зберегти стабільність та конкурентоспроможність у складних умовах.

Таким чином, клубу «EnerGym» важливо розробити стратегію, спрямовану на посилення інноваційної активності, а також впровадження ефективної та прозорої системи управління. Реалізація цих заходів допоможе підвищити конкурентоспроможність організації та використати її потенціал для росту, а також забезпечить стійкість у випадку зовнішніх викликів, таких як кризові ситуації.

3.3 Портфельний аналіз фізкультурно-спортивної організації «EnerGym»

Портфельний аналіз - це метод оцінки портфеля продуктів і послуг компанії. Портфельний аналіз дозволяє компанії визначити, які продукти і

послуги є найбільш перспективними, і які потребують додаткових зусиль.

Питання вибору методів аналізу та формування товарного портфеля підприємства залишається актуальним через необхідність постійного його оновлення та зміну портфеля продукції для отримання конкурентних переваг на ринку. Використання лише одного вибраного методу не може забезпечити повне виконання завдань з аналізу внутрішнього асортименту, проведення оцінки зовнішнього асортименту, узгодження внутрішніх можливостей із потребами споживачів. Методи, які є в основі прийняття рішення про формування портфелю підприємства, повинні постійно переглядатися та вдосконалюватися і потребують компенсації недостатньої оцінки зовнішнього асортименту іншими методами формування маркетингової політики підприємства через складність отримання достовірної інформації [27].

Для проведення портфельного аналізу ФСО «EnerGym» скористаємося трьома методами: портфельною матрицею Boston Consulting Group (матриця BCG); матрицею General Electric-McKinsey; матрицею Артура Д. Літла (ADL/LC).

Матриця БКГ - це матриця, яка дозволяє оцінити продукти і послуги компанії за двома критеріями: відносною часткою ринку (ВЧР) - часткою ринку компанії в порівнянні з її основними конкурентами; темпів зростання ринку (ТЗР).

На основі цих критеріїв продукти і послуги компанії можна розподілити на чотири квадранти матриці БКГ.

Зірки - продукти і послуги, які мають високу ВЧР і знаходяться на стадії зростання. Вони вимагають великих інвестицій для підтримки свого зростання.

Дійні корови - продукти і послуги, які мають високу ВЧР і знаходяться на стадії зрілості. Вони генерують значний прибуток і вимагають мінімальних інвестицій.

Знаки питання - продукти і послуги, які мають низьку ВЧР і знаходяться на стадії зростання. Вони вимагають додаткових інвестицій для того, щоб стати зірками.

Собаки - продукти і послуги, які мають низьку ВЧР і знаходяться на стадії зрілості або занепаду. Вони вимагають реструктуризації або ліквідації.

Матриця «БКГ» дозволить класифікувати основні асортиментні групи препаратів ФСО «EnerGym», котрі пропонуються на фізкультурно-спортивному ринку, виходячи із їх конкурентоспроможності та привабливості ринку. Використовуючи матрицю, компанія може визначити, по-перше, які з її підрозділів відіграють провідну роль у порівнянні з конкурентами і, по-друге, яка динаміка її ринків: розвиваються вони, стабілізуються чи скорочуються.

Частка ринку для кожної товарної групи була розрахована на основі даних про обсяги продажів компанії в Україні. Для цього було використано наступну формулу:

Частка ринку = Частка продажів товарної групи / Загальна частка продажів компанії

Темпи зростання ринку були визначені на основі даних про прогнози ринку фармацевтичних препаратів в Україні. Для цього було використано наступну формулу:

Темп зростання ринку = (Обсяг продажів у поточному році - Обсяг продажів у попередньому році) / Обсяг продажів у попередньому році

Вихідні дані для побудови матриці БКГ спортивних послуг ФСО «EnerGym» представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для побудови матриці БКГ товарних груп ФСО «EnerGym»

Спортивні послуги	Відносна частка ринку (%)	Темп зростання ринку (%)
1. Персональні тренування	25	5
2. Групові класи	10	15
3. Абонементи та вільне використання обладнання	15	10

Побудуємо матрицю БКГ Графічно матриця БКГ для послуг ФСО «EnerGym» зображена на рис. 3.6.

1. Визначаємо діапазон зміни розміру збуту. Цей діапазон ми відкладаємо на вертикальній лінії матриці.

2. На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

3. Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти.

Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої.

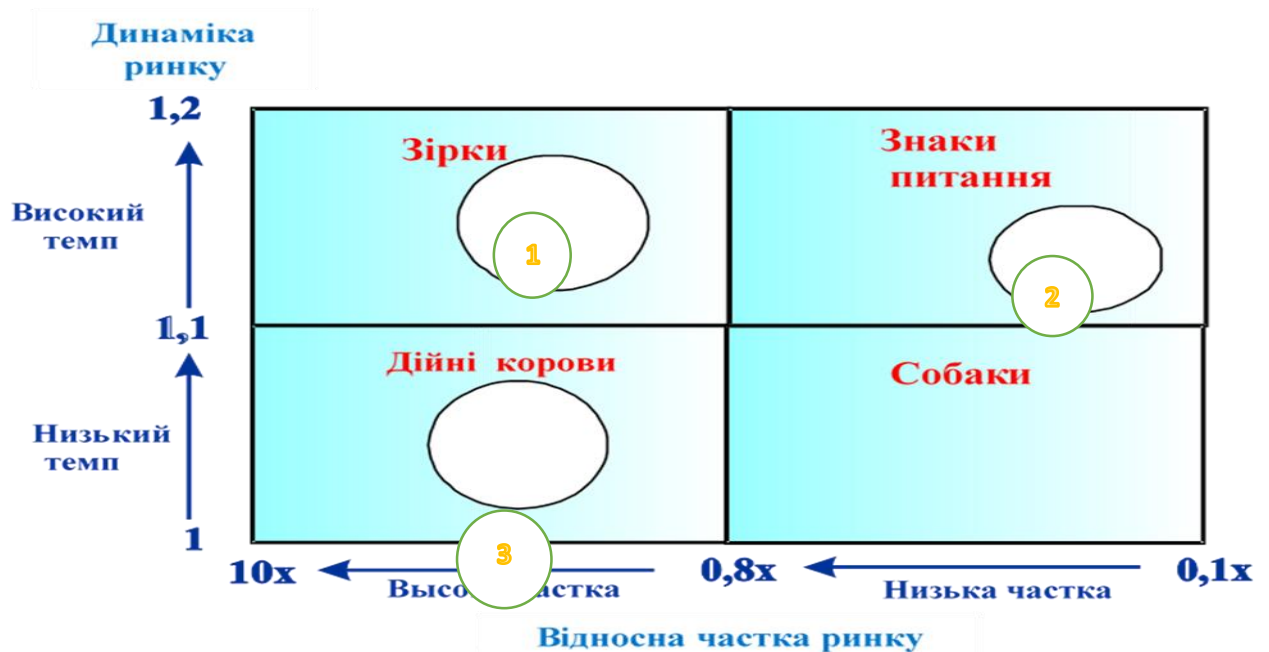


Рис. 3.6 Матриця БКГ для послуг ФСО «EnerGym»

4. Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту. Позицію кожної товарної групи у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певної групи у загальному обсязі продажу підприємства. Діаметр кола для зображення виду продукції обирається пропорційно частині обсягу продукції в загальному обсязі реалізації підприємства.

Характеризуючи отримані в результаті побудови матриці результати,

можна зробити наступні попередні висновки. На основі аналізу частки ринку і темпів зростання ринку товарні групи ФСО «EnerGym» були розміщені в наступних сегментах матриці БКГ:

- Персональні тренування - це продукти «зірки» - це продукти з високою часткою ринку і низькими темпами зростання.
- Групові класи - це продукти «діти» - це продукти з низькою часткою ринку і високими темпами зростання.
- Абонементи на вільне використання обладнання - це продукти «дійні корови» - це продукти з середньою часткою ринку і середніми темпами зростання.

Для кожного сегмента матриці БКГ пропонуються наступні стратегії:

- Для продуктів «зірки» - стратегія зростання. Мета цієї стратегії - посилити конкурентні переваги продуктів і збільшити їх частку ринку.
- Для продуктів «діти» - стратегія розвитку. Мета цієї стратегії - інвестувати в розвиток продуктів, щоб вони перейшли в сегмент «зірок».
- Для продуктів «дійні корови» - стратегія збору врожаю. Мета цієї стратегії - максимізувати прибуток від продуктів, які вже мають високу частку ринку і низькі темпи зростання.

Матриця БКГ є корисним інструментом для аналізу стратегії компанії. Вона допомагає компанії визначити, які продукти є найбільш успішними і які продукти вимагають додаткових інвестицій або скорочення.

У випадку з ФСО «EnerGym» матриця БКГ показує, що компанія має сильні позиції на ринку спортивних персональних тренувань, послуг. Ці продукти є «зірками» і мають високий потенціал для зростання. Компанія повинна продовжувати інвестувати в ці продукти, щоб вони залишалися конкурентоспроможними.

Групові класи, послуги є «дітьми». Ці продукти мають низьку частку ринку, але високий потенціал для зростання. Компанія повинна інвестувати в розвиток цих продуктів, щоб вони перейшли в сегмент «зірок».

Продаж абонементів на вільне користування обладнання є «дійними коровами». Ці продукти мають високу частку ринку, але низькі темпи зростання.

Компанія повинна продовжувати інвестувати в ці продукти, щоб вони залишалися конкурентоспроможними.

На основі рекомендацій матриці БКГ компанія може розробити стратегію, яка допоможе їй досягти своїх цілей. Водночас для уточнення результатів скористаємося матрицею Артура де Літла, яка дозволяє оцінити продукти і послуги компанії за двома критеріями: стадія життєвого циклу галузі і конкурентна позиція.

Розміщення спортивних послуг ФСО «EnerGym» за стадією життєвого циклу галузі і конкурентною позицією представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Спортивна група послуг ФСО «EnerGym» на матриці Артура де Літла

Спортивна група послуг	Стадія ЖЦ галузі	Конкурентна позиція	КвADRANT матриці
Персональні тренування	Зрілість	Сильна	Дійні корови
Групові класи	Зростання	Помітна	Знак питання
Абонементи на вільне користування обладнання	Зрілість	Міцна	Дійні корови
СПА-послуги	Зростання	Слабка	Собаки

З даних табл. 3.3 можна зробити такі попередні висновки.

Персональні тренування - це продукт, який знаходиться на стадії зрілості, але має сильну конкурентну позицію. Компанія повинна продовжувати інвестувати в цей продукт, щоб утримати свою позицію на ринку.

Групові класи - це продукт, який знаходиться на стадії зростання, але має помірну конкурентну позицію. Компанія повинна вирішити, чи варто інвестувати в розвиток цього продукту, щоб збільшити свою частку ринку.

Абонементи на вільне використання обладнання - це продукт, який знаходиться на стадії зрілості, але має міцну конкурентну позицію. Компанія

повинна продовжувати інвестувати в цей продукт, щоб утримати свою частку ринку.

СПА-послуги - це продукт, який знаходиться на стадії зростання, але має слабку конкурентну позицію. Компанія повинна провести дослідження, щоб визначити, чи є рентабельним інвестування в розвиток цього продукту.

Охарактеризувавши кожен квадрант матриці, можна надати такі рекомендації: продовжувати інвестувати в дінні корови: персональні тренування і групові класи і абонементи на вільне користування обладнанням; вирішити, чи варто інвестувати в СПА-послуги.

Матриця БКГ і матриця Артура де Літла є двома популярними методами портфельного аналізу. Обидві матриці дозволяють компанії оцінити свій портфель продуктів і послуг і розробити стратегію для їх розвитку.

У випадку з ФСО «EnerGym» обидві матриці дали схожі результати. Компанія має кілька зірок, які мають високий потенціал зростання. Компанія також має кілька відстаючих, які вимагають реструктуризації або ліквідації. Компанія повинна зосередитися на розвитку зірок і розробці нових продуктів і послуг.

Доповнимо портфельний аналіз матрицею General Electric-McKinsey (табл. 3.4), яка дозволяє оцінити продукти і послуги компанії за двома критеріями:

- стабільність попиту - ймовірність того, що попит на продукт або послугу буде стабільним у майбутньому.

- швидкість зростання попиту - ймовірність того, що попит на продукт або послугу буде зростати в майбутньому.

Охарактеризуємо ці два критерія для ФСО «EnerGym»

Стабільність попиту. ФСО «EnerGym» працює на ринку спортивних послуг в Україні. Цей ринок є відносно стабільним, оскільки попит спортивні послуги є постійним.

Швидкість зростання попиту. ФСО «EnerGym» пропонує широкий спектр спортивних послуг, які призначені для покращення фізичного здоров'я.

Таблиця 3.4

Матриця General Electric-McKinsey для ФСО «EnerGym»

Група послуг	Стабільність попиту	Швидкість зростання попиту	КвADRANT матриці
Персональні тренування	Висока	Висока	Зірка
Групові класи	Середня	Висока	Знак питання
Абонементи на вільне використання обладнання	Висока	Низька	Дійні корови
СПА-послуги	Низька	Висока	Собаки
-	Низька	Низька	Поза грою

Матриця General Electric-McKinsey поділяє продукти і послуги на п'ять квадрантів:

Зірки: продукти і послуги, які мають високий потенціал зростання, але також мають певний ризик, пов'язаний з нестабільним попитом.

Знак питання: продукти і послуги, які мають високий потенціал зростання, але також мають високий ризик.

Дійні корови: продукти і послуги, які мають низький потенціал зростання, але є стабільним джерелом прибутку.

Собаки: продукти і послуги, які мають високий потенціал зростання, але також мають низький ризик.

Поза грою: продукти і послуги, які мають низький потенціал зростання і низьку частку ринку.

На основі аналізу General Electric-McKinsey можна зробити висновок, що компанія ФСО «EnerGym» має такі продукти і послуги:

Зірки. Персональні тренування та групові класи. Ці продукти і послуги мають високий потенціал зростання, але також мають певний ризик, пов'язаний

з нестабільним попитом. Компанія повинна продовжувати інвестувати в ці продукти і послуги, щоб зміцнити свою позицію на ринку.

Дійні корови. Абонементи на вільне використання обладнання. Цей продукт і послуга має низький потенціал зростання, але є стабільним джерелом прибутку. Компанія повинна продовжувати інвестувати в цей продукт і послугу, щоб підтримати свою прибутковість.

Собаки. СПА-послуги. Цей продукт і послуга має високий потенціал зростання, але також має високий ризик. Компанія повинна провести дослідження, щоб визначити, чи є рентабельним інвестування в розвиток цього продукту і послуги.

Порівняння портфельного аналізу ФСО «EnerGym» за допомогою матриці БКГ, матриці Артура де Літла і матриці Маккінсі. Таким чином, матриця БКГ, матриця Артура де Літла і матриця Маккінсі є трьома популярними методами портфельного аналізу. Ці матриці дозволяють компанії оцінити свій портфель продуктів і послуг і розробити стратегію для їх розвитку.

У випадку з ФСО «EnerGym» всі три матриці дали схожі результати. Компанія має кілька зірок, які мають високий потенціал зростання. Компанія також має кілька відстаючих, які вимагають реструктуризації або ліквідації. Компанія повинна зосередитися на розвитку зірок і розробці нових продуктів і послуг.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для компанії ФСО «EnerGym» на даному етапі розвитку є товарна стратегія, тобто можливість розширення асортиментної політики, що збільшить конкурентоспроможність підприємства. Проведемо портфельний аналіз ФСО «EnerGym» за допомогою матриці «послуга - ринок». Матриця призначена для визначення загальної стратегії і показує в яких бізнес-галузях буде працювати підприємство в майбутньому (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Матриця «послуга-ринок» для ФСО «EnerGym»

Внаслідок того, що ФСО «EnerGym» працює на існуючому ринку з існуючим асортиментом, то використовується стратегія «покращуй те, що робиш» – передбачається збільшення обсягів продажу товарів за рахунок додавання маркетингових зусиль: визначення конкурентоспроможності продукції, проведення рекламних кампаній та акцій, збільшення зусиль щодо просування послуг.

Для подальшого розвитку підприємства необхідно маркетингову стратегію активізувати в напрямі:

- впровадження і просування нових послуг – враховує зусилля, спрямовані на розробку нових послуг, і заходи щодо їх просування на існуючому ринку для лояльно налаштованих клієнтів;

- пошуку нових ринків для послуг, що освоєні. Основними заходами повинні стати: інтенсифікація рекламної діяльності, проникнення на нові географічні ринки і освоєння нових сегментів ринку.

Висновки до третього розділу

Основними тенденціями розвитку фізкультурно-спортивного ринку в найближчій перспективі є: збільшення частки спортивних послуг; розвиток онлайн-продажів; впровадження нових технологій у виробництві засобів та

тренажерів. Україна має значний потенціал для розвитку фізкультурно-спортивних послуг. У країні є потужний науково-технічний потенціал, а також доступ до сировини та матеріалів. Уряд України проводить політику підтримки спортивної галузі, що сприятиме її подальшому розвитку.

Ринок спортивних послуг в Україні є перспективним ринком з хорошими перспективами зростання. Компанії, організації, які працюють на цьому ринку, повинні враховувати основні фактори зростання та тенденції, щоб розробити успішну стратегію.

Аналіз зовнішнього середовища ФСО «EnerGym» показав, що компанія стикається з наступними основними факторами. Зростання попиту на спортивні послуги в Україні, що створює сприятливі умови для зростання компанії; збільшення конкуренції на фізкультурно-спортивному ринку, що вимагає від компанії постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг; зміна законодавства в галузі спорт послуг, що вимагають від компанії адаптації своєї діяльності до нових вимог.

Аналіз внутрішнього середовища ФСО «EnerGym» показав, що організація має хорошу основу для зростання.

Однак, щоб реалізувати свій потенціал, організація повинна сфокусуватися на розвитку своїх слабких сторін, таких як інноваційна активність і система управління.

Портфельний аналіз дозволив компанії визначити, які продукти і послуги є найбільш важливими для її успіху.

На основі цього аналізу компанія може розробити стратегію, яка дозволить їй максимально ефективно використовувати свої ресурси. Реалізація такої стратегії дозволить ФСО «EnerGym» підвищити свою конкурентоспроможність і досягти своїх цілей.

РОЗДІЛ 4

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ФСО «ENERGYM»

4.1 Розробка маркетингової стратегії забезпечення конкурентноспроможності спортивного клубу «EnerGym»

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також продуктового портфеля ФСО «EnerGym» дозволив виявити деякі напрями у діяльності фізкультурно-спортивного підприємництва, на які необхідно звернути особливу увагу та розробити заходи і рекомендації щодо їхнього посилення задля формування дієвої маркетингової стратегії, а саме:

- адаптація до умов воєнного стану;
- зміцнення конкурентних переваг;
- удосконалення організаційної структури організації;
- формалізація процедур, пов'язаних із дотриманням вимог законодавства та інших нормативних актів у сфері фізичної-спортивних послуг.

Розглянемо кожен напрям окремо.

1. В умовах воєнного стану в Україні фізкультурно-спортивні організації зіштовхуються з новими викликами. З одного боку, зростає попит на фізкультурно-спортивні послуги, з іншого боку, ускладнюється надання. У цьому контексті маркетингова стратегія ФСО «EnerGym» повинна бути спрямована на забезпечення безперебійного постачання фізкультурно-спортивних послуг до споживачів, підвищення обізнаності населення про доступні спортивні послуги і підтримку українських фізкультурно-спортивних організацій.

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище ФСО «EnerGym», нам необхідно визначити основні елементи формування маркетингової стратегії в умовах воєнного стану (рис. 4.1).

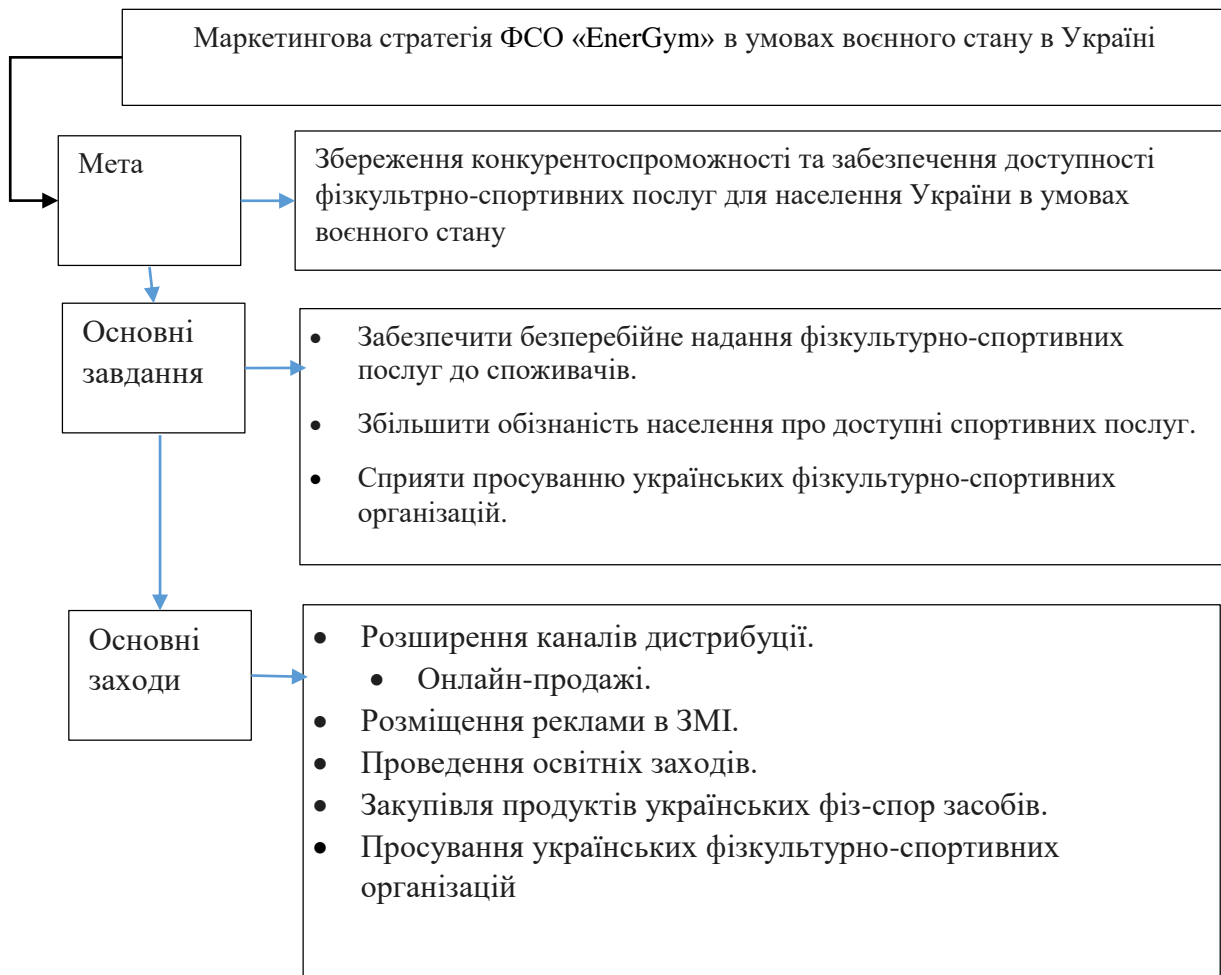


Рис. 4.1 Основні елементи формування маркетингової стратегії в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану в Україні важливим завданням для фізкультурно-спортивних організацій є забезпечення безперервного постачання фізкультурно-спортивних послуг до споживачів. Для цього необхідно розширити канали дистрибуції, щоб забезпечити доступність фізкультурно-спортивних послуг для населення в усіх регіонах України.

ФСО «EnerGym» може розширити свої канали дистрибуції за рахунок таких заходів:

- Розвиток онлайн-продажів. Компанія може створити свій власний онлайн-магазин або співпрацювати з онлайн-платформами. Це дозволить споживачам замовляти фізкультурно-спортивних послуги в інтернеті і отримувати їх прямо додому.

Для реалізації цих заходів компанія повинна провести аналіз ситуації, щоб визначити, які канали дистрибуції є найбільш ефективними в умовах воєнного стану. Наприклад, якщо буде посилюватися блокада, компанія може зосередитися на розвитку онлайн-продажів.

Організація повинна враховувати переваги і недоліки при прийнятті рішення про розширення каналів дистрибуції. Переваги розширення каналів дистрибуції: забезпечення безперебійного постачання фізкультурно-спортивних послуг до споживачів; збільшення доступності фізкультурно-спортивних послуг для населення; покращення обслуговування споживачів. До недоліків розширення каналів дистрибуції належать: підвищення витрат на дистрибуцію та збільшення складності управління дистрибуцією.

Розробка інформаційних кампаній ФСО «EnerGym».

В умовах воєнного стану в Україні важливо підвищити обізнаність населення про доступні фізкультурно-спортивних послуг. Для цього компанія ФСО «EnerGym» повинна розробити інформаційні кампанії, які будуть спрямовані на: поінформування населення про наявність фізкультурно-спортивних послуг; популяризацію українських фізкультурно-спортивних організацій; збільшення довіри населення до фізкультурно-спортивних організацій.

Інформаційні кампанії можуть включати такі заходи:

- Розміщення реклами в ЗМІ. Компанія може розміщувати рекламу в телебаченні, радіо, газетах і журналах.
- Створення веб-сайту та соціальних мереж. Компанія повинна створити веб-сайт і сторінки в соціальних мережах, щоб надавати інформацію про свої продукти і послуги.
- Проведення освітніх заходів. Компанія може проводити освітні заходи, щоб підвищити обізнаність населення про здоров'я і спорт.

При розробці інформаційних кампаній компанія повинна враховувати такі фактори: цільова аудиторія, мета кампанії, бюджет кампанії. Компанія повинна визначити, на яку аудиторію вона буде спрямовувати свої кампанії; що вона хоче

досягти за допомогою кампанії; визначити, який бюджет вона може виділити на кампанію.

Переваги розробки інформаційних кампаній [33]: підвищення обізнаності населення про доступні фізкультурно-спортивних послуг, популяризація українських фізкультурно-спортивних організацій, збільшення довіри населення до фізкультурно-спортивних організацій. Недоліки розробки інформаційних кампаній: витрати на рекламу, час і ресурси, необхідні для розробки і реалізації кампанії. Компанія повинна враховувати ці переваги і недоліки при прийнятті рішення про розробку інформаційних кампаній.

В умовах воєнного стану в Україні важливо підтримувати українських фізкультурно-спортивних підприємців, щоб вони могли продовжувати свою діяльність і забезпечувати населення доступними фізкультурно-спортивними послугами.

ФСО «EnerGym» може підтримати українських фізкультурно-спортивних компаній за рахунок таких заходів: закупівля продуктів українських фіз-спортзасобів компаній, публічна підтримка українських фізкультурно-спортивних компаній. Це дозволить українським фіз-спорт компаніям отримувати прибуток і продовжувати свою діяльність. Компанія може публічно підтримувати українські фіз-спорт компанії, щоб підвищити їхню репутацію і довіру населення. Це може включати в себе проведення рекламних кампаній, в яких компанія буде розповідати про українські бренди фіз-спорт компанії і їхню важливу роль в забезпеченні населення доступними фізкультурно-спортивними засобами .

Таким чином, ФСО «EnerGym» повинна адаптувати свою маркетингову стратегію до змін умов воєнного стану. Наприклад, якщо буде посилюватися блокада, компанія повинна розробити плани для забезпечення постачання фізкультурно-спортивних послуг до споживачів в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

2. Окрім цього, ми визначили конкурентні переваги підприємства, які стануть підґрунтям для формування напрямів розробки маркетингової стратегії ФСО «EnerGym» у період воєнного стану.

Основними конкурентними перевагами ФСО «EnerGym» є:

Низькі ціни. ФСО «EnerGym» є одним із найдешевших постачальників фізкультурно-спортивних послуг на фіз-спорт ринку України. Компанія пропонує широкий спектр спортивних послуг за значно нижчими цінами, ніж її конкуренти. Це дозволяє організації завоювати частку ринку, особливо серед населення з низьким рівнем доходу.

Широкий асортимент. ФСО «EnerGym» пропонує широкий спектр фіз-спорт послуг.

Пріоритет якості. ФСО «EnerGym» дотримується високих стандартів якості при наданні послуг. Компанія має власну систему контролю якості, яка забезпечує високу якість послуг. Це дозволяє компанії завоювати довіру споживачів і зміцнити свою позицію на ринку.

ФСО «EnerGym» є відносно молодого компанією, однак вона змогла завоювати значну частку ринку і стати одним з основних конкурентів для

ФСО «EnerGym» має власну систему логістики, яка дозволяє компанії оперативно доставляти лікарські засоби в аптеки по всій Україні.

Організація також активно займається маркетинговою діяльністю, що допомагає їй підвищувати обізнаність про свою базу послуг серед споживачів.

ФСО «EnerGym» має всі шанси стати одним з лідерів на фізкультурно-спортивному ринку України. Компанія має конкурентні переваги, які дозволяють їй завоювати частку ринку, особливо серед населення з низьким рівнем доходу.

Для того, щоб зміцнити свої конкурентні позиції ФСО «EnerGym» може вжити наступних заходів:

- Розвивати свій портфель продуктів і послуг. Компанія повинна пропонувати широкий спектр продуктів і послуг, щоб задовольнити різні потреби людей.

- Інвестувати в дослідження і розробки. Компанія повинна інвестувати в дослідження і розробки, щоб створювати нові продукти та послуги, які будуть конкурентоспроможними.

- Покращувати якість і ефективність своїх продуктів і послуг. Компанія повинна постійно вдосконалювати якість і ефективність своїх продуктів і послуг, щоб задовольнити потреби населення.

- Створювати сильні відносини з постачальниками. Компанія повинна створювати сильні відносини з постачальниками, щоб отримувати доступ до якісної сировини і матеріалів за конкурентними цінами.

- Працювати над підвищенням інформованості про свої продукти і послуги. Компанія повинна працювати над підвищенням інформованості про свої продукти і послуги, щоб залучити нових клієнтів.

Компанія повинна регулярно проводити аналіз конкурентного середовища, щоб вчасно реагувати на зміни.

3. Удосконалення організаційної структури ФСО «EnerGym». Проаналізувавши організаційну структуру підприємства у п.3.2, можна сказати, що вона має такі переваги:

- Численні фінансові можливості: з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності;

- Завдяки постійному зростанню масштабів надання послуг можна отримати сталий зростаючий прибуток;

- Довгостроковий період функціонування.

Однак, їй властиві і деякі недоліки, які слід враховувати під час здійснення фінансово-господарської діяльності:

- Розходження між функціями контролю і власності, через що виникають конфлікти між власниками і менеджерами;

- У зв'язку з існуванням принципу обмеженої відповідальності виникають складнощі ліквідації;

- Імовірні можливості для зловживань посадовців.

В наш час важливо правильно аналізувати діяльність підприємства, а також управляти ним. Для того, щоб покращити дані процеси ФСО «EnerGym» необхідно використовувати наступні чотири стандарти. Перш за все, важливими є стандарти і методи групи IDEF, які ґрунтуються на управлінні бізнес-

функціями. Практично IDEF здійснюють функціональний підхід до управління підприємством і формують його бізнес модель. Здійснювати ресурсний підхід до аналізу діяльності ТОВ ФСО «EnerGym» допоможуть стандарти і методи MRP, які дозволяють ефективно управляти процесом виробництва і матеріалами.

Крім цього, підприємству треба оптимізувати внутрішнє середовище згідно з потребами ринку. З оптимізацією допоможе методологія CSPR.

Також ФСО «EnerGym» необхідно удосконалити зовнішньоекономічний відділ та ввести нові посади, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю компанії. Для компанії важливо, щоб організаційна структура управління ЗЕД безперервно розвивалась та вдосконалювалась, пристосовувалась до змін у зовнішньому середовищі і управління. Її форми і методи повинні змінюватись.

Саме мотивація є однією з головних функцій управління. Лише за умов ефективної мотивації організації може реалізовувати свій потенціал до економічного зростання. Ефективність праці ФСО «EnerGym», як і будь-якого іншого підприємства, суттєво залежить від ефективної роботи працівників.

На жаль, в Україні працівники менш захищені, ніж в інших європейських країнах. Як мінімум, там люди мають кращі умови праці, вищі зарплати, а також більш соціально захищені.

Під час пандемії та нині в умовах війни ФСО «EnerGym», в першу чергу, має подбати про безпеку своїх працівників. Також забезпечувати робітників пільговим харчуванням, відшкодовувати витрати за користуванням житлом та транспортом. Звісно, у жодному випадку це не повинне завдавати збитків самому підприємству.

В період пандемії багато працівників хворіли і були непрацездатними, однак через це не повинна збільшуватись кількість змін і робочих годин. Також через повномасштабний напад Росії з України виїхало багато людей, в тому числі і працівників ФСО «EnerGym». На жаль, частина з тих, хто виїхав може залишитись за кордоном назавжди, тож роботодавці повинні цінувати своїх працівників та створювати гідні умови праці.

Наразі ефективність надання послуг напряму залежить від творчої активності кожного працівника, тож керівництво компанії повинне навчитися розглядати людей як цінність, здобуту в конкурентній боротьбі.

З метою мотивування та стимулювання працівників можна організувати змагання «Цінність місяця». На них визначатимуть кращих робітників, які є прикладом для інших. Серед найбільших досягнень виробництва – створення команди, яка вміє працювати проактивно та орієнтуватися на максимальний результат.

ФСО «EnerGym» також займається освітньою діяльністю молоді, популяризуючи екологічний спосіб життя та спорт- це життя. Таким чином компанія не тільки дбає про майбутнє планети, а й виховує потенційний менталітет здорового способу життя. Також ФСО «EnerGym» потрібно спрямувати ще більше зусиль на навчання персоналу. Це допоможе компанії випускати якісні послуги і зробить її більш конкурентоспроможною на ринку.

Компанії треба збільшити кількість тренінгів, курсів та семінарів. Саме навчання допоможе підвищити кваліфікацію працівників. З метою удосконалення фізкультурно-спортивної галузі України, варто обмінюватися досвідом з міжнародними компаніями.

Рекомендації щодо удосконалення діяльності маркетингового підрозділу. Для більшої ефективності розробки та впровадження інновацій в послугах, компанії пропонується підсилити відділ маркетингу та конкретно розподілити обов'язки. Також необхідно описати по розділах запропоновану маркетингову інноваційну стратегію та описати хто з відділу буде займатися тим чи іншим підрозділом. Нова організаційна структура відділу маркетингу представлена на рис. 4.2.

Вдосконалений маркетинговий відділ на підприємстві є більш організаційно та економічно продуманим. Помічник директора з маркетингу є головним маркетинговим спеціалістом на підприємстві. За такої організаційної структури він має змогу більше часу приділяти маркетинговому стратегічному розвитку підприємства. Йому підпорядковані маркетинговий, збутовий та фінансово-економічний сектори. До його функцій входить керування

маркетинговою та економічною діяльністю на підприємстві, організація технічної та маркетингової інноваційної діяльності, контроль за результатами маркетингової та економічної діяльності тощо.

В подальшому, до вирішення маркетингових задач будуть залучатись спеціалізовані маркетингові компанії, що надають консалтингові послуги (проведення рекламних компаній, маркетингових досліджень) та мають необхідних фахівців в фармацевтичній галузі, і методом визначення коштів на маркетингову діяльність стане метод «від необхідного».

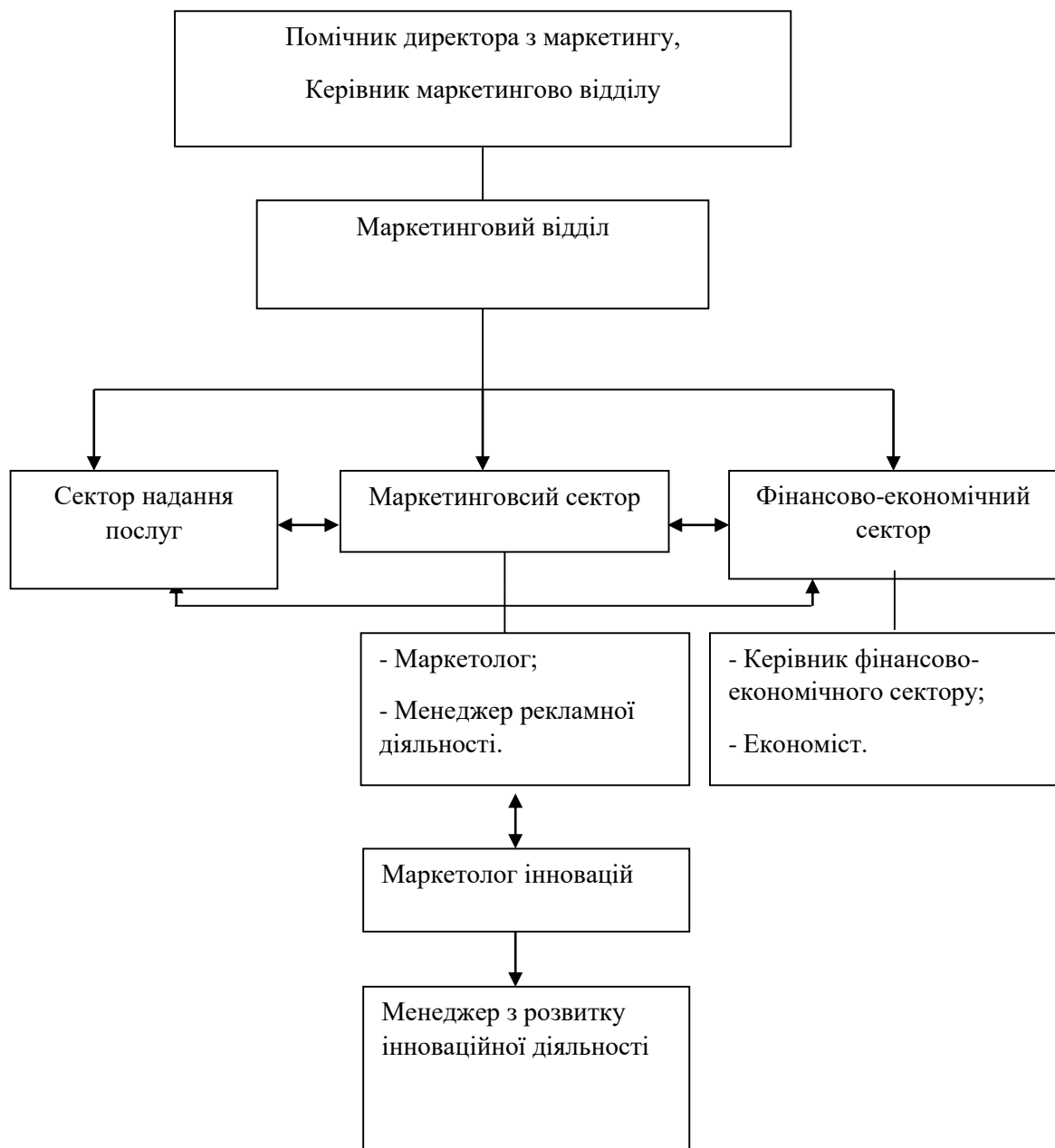


Рис. 4.2. Запропонована структура служби маркетингу ФСО «EnerGym»

Проте зараз на це немає достатнього фінансування. Але потрібно розуміти, що сьогодні компанія повинна більше вкладати в маркетингову діяльність, ніж отримувати від неї, оскільки ще не створена міцна компанія, заснована на маркетингових засадах. Із-за нового статусу помічника директора з маркетингу, директор має більше часу для вирішення стратегічно важливих задач. Багато питань, що залишались невирішеними або яким приділялась неналежна увага, в даний час, буде успішно вирішувати помічник директора з маркетингу. Новостворений маркетинговий відділ буде сприяти найкращому веденню маркетингової діяльності на підприємстві та вибір ефективних маркетингових інноваційних стратегій.

До цього часу, маркетингова діяльність, що реалізовувалась на підприємстві зводилась, в більшості, до реклами. Не виконувались або виконувались не в достатньому обсязі роботи по стратегічному плануванню маркетингової діяльності, маркетинговим дослідженням, маркетинговому аналізу та аудиту, що негативно відбивалось як на функціонуванні підприємства загалом, так і маркетинговій діяльності зокрема.

Сьогодні є необхідним налагодження в організації системи ефективних маркетингових досліджень. Об'єктами досліджень, перш за все, повинні стати споживачі підприємства, його конкуренти, постачальники. Споживач є головною ціллю на кожному підприємстві, на якому інтегрований маркетинг. Його дослідженню підприємство повинне приділяти найбільше уваги.

Також необхідно ретельно вивчити ринок, на якому працює організація, одночасно із цим, дуже важливою є будь-яка інформація про конкурентів. Їх треба ретельно вивчати, щоб своєчасно реагувати або, навіть, попереджувати їх дії. В наш час значення мають найдрібніші деталі, які можуть принести прибуток, або завдати суттєвого збитку підприємству.

Отже, новостворений спеціаліст маркетинголог інновацій повинен взяти на себе виконання вищевказаних завдань. В його обов'язки мають входити маркетингові дослідження, аналіз підприємства та ринку на якому воно працює, складання планів маркетингу, планів маркетингових досліджень тощо. Звичайно, до цієї діяльності повинні залучатись інші спеціалісти компанії, яких за

допомогою інструкцій та наказів необхідно зобов'язати надавати потрібну допомогу при вирішенні питань маркетинговою службою.

Менеджер рекламної діяльності відповідатиме за реалізацію рекламної функції організації. Головною ціллю його діяльності повинне стати створення ефективної системи маркетингових комунікацій.

Організації необхідно підготувати гідні рекламні матеріали послуг та продукції, база послуг організації тощо, розміщувати рекламні звернення в засобах ЗМІ, активніше приймати участь у виставках та ярмарках фіз-спорт тематики. Гідно представлена фірма може сподіватись на встановлення нових зв'язків та укладення вигідних контрактів.

Фінансово-економічний сектор займатиметься плануванням маркетингової діяльності організації. До його обов'язків входить розрахунок маркетингових показників організації, аналіз вимог до продукції, підготовка та супровід контрактів організації та їх складових, підготовка фінансових звітів для керівних організацій, управління фінансовою діяльністю в організації.

Таким чином, маркетингова стратегія ФСО «EnerGym» повинна бути розроблена з урахуванням основних завдань організації, таких як: забезпечення безперервності діяльності організації, збільшення доступності фіз-спорт послуг для населення та покращення позиціонування компанії на ринку. Маркетингова стратегія повинна передбачати заходи щодо розширення портфеля послуг організації, враховувати існуючі та формуючи нові конкурентні переваги; удосконалення організаційної структури; підвищення мотивації працівників. Реалізація цих рекомендацій допоможе ФСО «EnerGym» розробити ефективну маркетингову стратегію, яка буде сприяти успішному функціонуванню організації в умовах воєнного стану.

Висновки до четвертого розділу

Підсумовуючи можна визначити, що розроблена маркетингова стратегія для спортивного клубу «EnerGym» має на меті забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку на ринку фітнес-послуг.

Рекомендації та пропозиції щодо формування маркетингових стратегій враховують ключові аспекти, які впливають на успішну діяльність організації.

Розробка стратегій спрямована на активне використання інновацій та інформаційних технологій, щоб залучити та утримати різноманітну аудиторію. Врахування індивідуальних потреб клієнтів, покращення якості обслуговування та ефективна комунікація через різні канали сприятимуть позитивному сприйняттю бренду та збільшенню лояльності клієнтів.

Запропоновані заходи становлять комплексний підхід до покращення маркетингової стратегії, сприяючи зростанню популярності «EnerGym» та розширенню його впливу на ринку. Впровадження цих рекомендацій допоможе клубу залишатися в лідерах галузі та впевнено конкурувати на фітнес-ринку.

Важливим етапом розробки маркетингової стратегії для «EnerGym» є уважне вивчення конкурентного оточення та аналіз стратегій інших спортивних клубів.

Ретельний огляд конкурентів дозволить виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також здобути інсайти для розробки унікальних пропозицій, які визначатимуть «EnerGym» на ринку.

Крім того, важливо акцентувати увагу на постійному моніторингу змін у споживчому попиті та тенденціях ринку.

Реагування на нові вимоги та уподобання клієнтів дозволить клубу адаптувати свою стратегію, забезпечуючи тривалий та стабільний успіх.

Розробка ефективної маркетингової стратегії враховує динаміку ринкового середовища та сприяє створенню унікального образу бренду, що приверне та утримує клієнтів.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність формування та розвитку маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації полягає в тому, що в сучасних умовах маркетинг виступає як основна складова успішного функціонування та розвитку в цій галузі. Це підтверджено висловленими на форумах та конференціях експертними думками та трендами у галузі спорту та фізичної активності.

Розвиток усіх аспектів фізкультурно-спортивної галузі – від популяризації спорту серед громадськості до управління спортивними заходами та подіями – вимагає комплексного підходу до маркетингу. Оптимізація комунікації з цільовою аудиторією, розробка ефективних промо-акцій та стратегій позиціонування стають важливими завданнями для спортивних організацій.

Актуальність розробки практичних рекомендацій з маркетингового підходу в спорті в Україні пояснюється необхідністю впровадження сучасних методик та стратегій в умовах національної спортивної індустрії. Це важливо для досягнення конкурентоспроможності, привертання нових учасників, а також збільшення підтримки від громадськості та спонсорів.

Серед факторів, які визначають актуальність маркетингової стратегії у фізкультурно-спортивній галузі, можна виокремити необхідність реагування на глобальні тренди у фітнесі та спортивних інноваціях, адаптацію до змін в споживчому підході до фізичної активності та підвищення ефективності взаємодії з аудиторією за допомогою сучасних маркетингових інструментів.

Розробка та впровадження маркетингової стратегії стають ключовим елементом успішного функціонування фізкультурно-спортивних організацій в сучасному конкурентному середовищі.

У сучасному світі, де конкуренція в галузі фізкультури та спорту стає все більш інтенсивною, необхідно не лише надавати якісні послуги, але і ефективно просувати свою фізкультурно-спортивну організацію. Розробка та реалізація маркетингової стратегії стає важливим етапом, спрямованим на привертання уваги та підтримки від цільової аудиторії. Для досягнення успіху в цьому конкурентному середовищі пропонуємо ретельно розглянути наступні кроки:

1. Аналіз цільової аудиторію:

- Проведення опитування та фокус-групи для детального розуміння потреб та очікувань аудиторії.
- Визначення основних груп клієнтів та персоналізація підходів до кожної з них.
- Аналіз даних про попередні клієнтські взаємодії для виявлення та усунення слабких сторін.

2. Створення унікального пропозиційного протистояння (USP):

- Вивчення конкурентів та визначення, чим саме різниця.
- Сформулювання USP так, щоб воно відображало якісні характеристики та переваги організації.
- Переконавання, що USP зрозумілий та привабливий для цільової аудиторії.

3. Розвиток сильного бренду:

- Створення стійкого графічного оформлення, яке відображає цінності та стиль організації.
- Розроблення чіткої та креативної мережі стратегію для зміцнення впізнаваності бренду.
- Активна взаємодія з аудиторією через соціальні мережі, публікуючи цікавий та відповідальний контент.

4. Дослідження конкуренції:

- Ретельне вивчення маркетингові стратегії конкурентів та ідентифікації їх сильних та слабких сторін.
- Стеження за новинами та трендами в галузі для швидкого адаптування до змін.

5. Використання різноманітних маркетингових каналів:

- Оптимізація веб-сайту для зручного користування та впевненості в конверсії.
- Використовування реклами в соціальних мережах та пошукових системах для покращення видимості.
- Розглядання участі у спеціалізованих виставках та подіях для прямого зв'язку з аудиторією.

6. Створення програми лояльності:

- Запровадження системи бонусів та розташовання їх відповідно до активності та внеску клієнта.
- Проведення ексклюзивних заходів та акції для лояльних клієнтів.

- Вивчення відгуків та пропозиції клієнтів для постійного удосконалення програм лояльності.

7. Моніторинг та аналіз результатів:

- Встановлення системи збору та аналізу даних для вимірювання ефективності маркетингових кампаній.
- Регулярне оцінювання відгуків клієнтів та впроваджуйте коректив в стратегії, якщо це необхідно.
- Спілкування з командою та іншими відділами для внутрішньої оцінки та вдосконалення процесів.

У цьому контексті слід відзначити, що функції спортивного менеджменту виявляються найефективнішим інструментом для розширення впливу спорту на різні аспекти життя людини. Спрямовані на розвиток не лише культури руху та фізичного здоров'я, але й на покращення емоційного стану та розвиток емоційної сфери, функції спортивного менеджменту виступають важливим стимулом для підвищення загальної життєвої якості.

Філософія спорту, що розглядається як підсистема професійної освіти та науковий напрям, додає глибину соціально-філософському осмисленню спорту. Трансформаційний період в спортивній діяльності вимагає розширення горизонтів не лише в контексті фізичного розвитку, але й у сфері соціального та екзистенційного осмислення.

ВИСНОВКИ

Стратегії організації відіграють важливу роль у забезпеченні успіху організації. Ефективна стратегія може допомогти організації: визначити напрямок розвитку та досягти довгострокових цілей; виділитися серед конкурентів і отримати конкурентні переваги; краще зрозуміти потреби своїх клієнтів і задовольнити їх.

Стратегія організації - це комплекс заходів, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей організації. Стратегія визначає, як організація буде розвиватися в майбутньому, як воно буде конкурувати на ринку, як воно буде задовольняти потреби своїх клієнтів.

Стратегії організації можна класифікувати за різними критеріями, зокрема, за: типом цілей на стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення; ринковими умовами на стратегії диверсифікації, стратегії концентрації та стратегії позиціонування; за типом конкурентних переваг на стратегії лідерства за витратами, стратегії диференціації та стратегії фокусування.

Одна з найбільш відомих класифікацій стратегій - це класифікація Майкла Портера. Він виділяє такі основні типи стратегій підприємства:

1. Стратегії загального лідерства в собівартості: ці стратегії спрямовані на досягнення конкурентної переваги шляхом надання товарів або послуг за більш низьку ціну або з кращою якістю порівняно з конкурентами.

2. Стратегії фокусування: такі стратегії передбачають спрямування зусиль на обслуговування певного сегмента ринку, наприклад, певної географічної області, певного вікового сегменту або конкретної групи споживачів. Це дозволяє підприємству бути спеціалізованим в певній області і досягати конкурентної переваги.

3. Стратегії диференціації: ці стратегії передбачають створення унікального продукту або послуги, які відрізняються від тих, що пропонують конкуренти. Ключовим аспектом таких стратегій є створення унікальної цінності для споживачів, що сприяє збільшенню ринкової частки підприємства.

4. Стратегії інновацій: ці стратегії базуються на створенні та використанні нових інноваційних рішень, технологій або продуктів. Інновації можуть стати джерелом конкурентної переваги та сприяти розвитку підприємства.

Розробка стратегії організації є складним і багатоетапним процесом. Основні етапи розробки стратегії організації можна представити наступним чином: формування стратегічного бачення, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, впровадження стратегії, контроль і оцінка стратегії. Стратегія повинна бути розроблена з урахуванням конкретних умов організації. Ефективна стратегія може допомогти організації досягти своїх цілей та успішно конкурувати на ринку за умови, що вона повинна бути адаптована до змін у зовнішньому середовищі, підтримана всіма працівниками підприємства, впроваджена у життя підприємства, регулярно контролювана та оцінювана.

Особливості розробки і реалізації маркетингових стратегій фізкультурно-спортивних організацій випливають з того, що спорт-фітнес галузь є однією з найбільш сучасних галузей економіки.

Основні особливості маркетингових стратегій фізкультурно-спортивних організацій полягають у наступному. Маркетингові стратегії фізкультурно-спортивних організацій повинні бути орієнтовані на людину-клієнта. Фізкультурно-спортивних організацій повинно розуміти потреби людей і розробляти маркетингові заходи, які допоможуть громадянам отримати доступ до якісних фізкультурно-спортивних послуг. Маркетингові стратегії фізкультурно-спортивних організацій повинні враховувати вимоги законодавства, що регулює, реалізацію та застосування фіз-спорт засобів. Фізкультурно-спортивних організацій повинно розробляти маркетингові заходи, які не порушують вимог законодавства. Маркетингові стратегії фізкультурно-спортивних організацій повинні бути інтегровані з іншими маркетинговими функціями, такими як дослідження ринку, розробка продукту, послуг, ціноутворення та просування.

Проаналізувавши організаційну структуру та основні показники

фізкультурно-спортивної організація «EnerGym», можна зробити наступні висновки: ФСО «EnerGym» - це середня фізкультурно-спортивна організація, яка працює на ринку України; компанія має чітко організовану структуру управління, яка відповідає масштабам її діяльності; основними напрямками діяльності компанії є: виробництво, надання та продаж фізкультурно спортивних послуг; ФСО «EnerGym» має позитивні фінансові результати, які зростають з року в рік. З урахуванням умов воєнного стану в Україні, ФСО «EnerGym» повинна зосередитися на наступних завданнях: забезпечення безперервності діяльності компанії; оптимізація витрат; підвищення продуктивності праці; збереження фінансової стійкості. Виконання цих завдань дозволить компанії вижити і навіть розвиватися в умовах кризи.

Портфельний аналіз ФСО «EnerGym» показав, що компанія має потенціал для подальшого розвитку в умовах воєнного стану. Для цього компанія повинна посилити свої сильні сторони та усунути слабкі сторони. Сильні сторони: широкий асортимент для фізкультурно-спортивних послуг, які відповідають вимогам нормативних документів, доступні ціни на послуги, стабільний фінансовий стан. Слабкими сторонами є: залежність компанії від імпорту засобів та матеріалів.

Розроблені рекомендації щодо посилення сильних сторін та усунення слабких сторін, а саме: розширення асортименту фізкультурно-спортивних послуг, розробка та впровадження інноваційних підходів до надання фізкультурно-спортивних послуг; пошук нових постачальників засобів та матеріалів, які мають можливість постачати засоби та матеріали в умовах воєнного стану; впровадження систем управління якістю та управління ризиками, покладено в основу формування маркетингової стратегії підприємства.

Розроблено маркетингову стратегію, яка складається з певних етапів, удосконалено маркетинговий відділ на підприємстві, який є більш організаційно та економічно продуманим. На підприємстві, додатково, буде введена нова посада менеджер з розвитку інноваційної діяльності, до обов'язків якого входить аналіз інноваційної діяльності на ринку фізкультурно-спортивних послуг (нові

технології та обладнання), дослідження інновацій на на ринку фізкультурно-спортивних послуг та аналіз конкурентів, запропоновано ефективний розподіл етапів маркетингової стратегії між оновленими позиціями маркетингового підрозділу.

Таким чином, розроблена маркетингова стратегія ФСО «EnerGym» є реалістичною та досяжною. Вона допоможе організації завоювати частку ринку, а також забезпечити високу якість та доступність послуг для споживачів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган. -Барановського, Ін-т економіки і упр. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 611 с.
2. Бестужева С. В. Економічне забезпечення розвитку суб'єктів господарювання у сфері міжнародного бізнесу: формування ефективної системи ризик менеджменту / С. В. Бестужева, В. О. Козуб // Проблеми правового, фінансового та економічного забезпечення розвитку національної економіки: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2021. – Розділ 1. – С. 4-52. URI: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25826>
3. Бояринова К.О. Функціонування інноваційно орієнтованих підприємств: методологія забезпечення розвитку : монографія. Київ; Херсон, 2017. 435 с.
4. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
5. Всесвітня організація охорони здоров'я URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/9789241516822>
6. Міністерство молоді та спорту України URL: <https://mms.gov.ua/>
7. Гейко Т. Ю. Пріоритети розвитку підприємництва в Україні в умовах пандемії COVID-19 та в посткарантинний період. Вісник соціально-економічних досліджень // Збірник наукових праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 62-71. - URL. http://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/219796/219516
8. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Копитцова О. С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Бізнес Інформ. 2021. №6. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-38-43>.

10. Єлісеєва О. К., Бабак К. О. Аналіз ефективності експортно-експортних операцій на прикладі підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4(1). С. 208-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_4\(1\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_4(1)_43) DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-208-212
11. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. 334 с.
12. Кадирус І. Г. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус, А. С. Донських, К. І. Левковська // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 22. - С. 85-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_22_16
13. Калайтан, Т. В., Шурпенкова, Р. К. і Сарахман, О. М. (2019). Резерви зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Підприємництво і торгівля, 2019. (24), с. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-14>
14. Клюквіна М. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2019_3/Klukvina_310.htm
15. Корнієнко Т.О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
16. Корнієнко, Т., Подзігун, С., & Пачева, Н. (2023). Маркетингова стратегія інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-85>
17. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40.
18. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід’ємний чинник соціально-економічного розвитку. Науковий вісник

Чернівецького університету. 2020. № 829. С. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-2>

19. Маргасова В.Г., Вдовенко Н.М. Формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств для регулювання виробничої діяльності груп суспільних інтересів на ринку. Наукові записи Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2022. Випуск 35. С. 273–279

20. Міністерство освіти і науки України URL: <https://mon.gov.ua/ua>

21. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127>

22. Спорт-Клуб EnerGym- Інноваційний клуб URL: <https://sb.energym-sport.com/ua/>

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

24. Пандемія COVID 19 – виклик для маркетологів // Маркетинг і цифрові технології. - 2020. - Т. 4, № 2. - С. 4-5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_2_3

25. Семчук І.А. Теоретичне дослідження розвитку маркетингової концепції сільськогосподарського підприємства. Молодий вчений. 2019. Вип. 6 (2). С. 211-218.

26. Смовженко Т.С., Кузнєцова А.Я., Шмігельська З.К. Інноваційна діяльність малого і середнього бізнесу: основні засади управління : монографія. Київ : УБС НБУ, 2010. 198 с.

27. Сокол, П., & Хітько, О. (2021). Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «Сінергія Груп»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (7), 122-130. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15>

28. Тульчинська С. Напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Агросвіт. 2018. №6. С. 28-31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2018/6.pdf
29. Фарма Старт, Acino Group <https://eba.com.ua/member/tov-farma-start-kompaniya-asino-grup/>
30. Федулова І. Економічні наслідки пандемії COVID-19 для підприємств України / І. Федулова, М. Джулай // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2020. - № 4. - С. 74-91. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2020_4_8
31. Федулова Л. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. Економічна теорія. 2013. № 2. С. 28–45.
32. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо -поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.
33. Ямненко Г. Тенденції та орієнтири розвитку бренду фармацевтичних компаній в Україні / Галина Ямненко // Економічний аналіз : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Західноукр. нац. екон. ун-т ; [редкол.: Монастирський Г. Л. (голов. ред.) та ін.]. – Тернопіль : Економічна думка, 2022. – Т. 32, № 1. – С. 126–135.
34. Acino в Україні. URL: <https://acino.ua/about-us/our-purpose-and-values/>
35. Arthur A. Thompson A.J. Strickland (1995) Strategic Management: Concepts and Cases (8th Ed) International Student Edition USA: Irwin - Volume 1 Issue 1.
36. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A. D. Chandler. – Cambridge : MIT Press, 1962. – 329 p.
37. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // California Management Review. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1987. – 419 p.
38. Porter M. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.

39. Porter M. Competitiveness : Moving to the Next Stage / M. Porter, C. Ketels – DTI Economics Paper 3. – London : Department of Trade and Industry. – 2003. – Access mode : <https://members.weforum.org/pdf/GCR08/Chapter%201.2.pdf>
40. Proxima Research. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/>
41. Strategic Management. Front Cover. H. Igor Ansoff. Wiley, 1979 - Industrial management - 236 p.

Додатки

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Дорогі учасники, ця анкета призначена для збору інформації щодо формування маркетингової стратегії в сфері фізичної культури і спорту. Ваші відповіді допоможуть нам краще розуміти потреби та перспективи цієї галузі. Будь ласка, відповідайте чесно та об'єктивно.

Демографічні дані:

1 Ваш вік:

- 20-30 років.
- 31-40 років.
- 41-50 років.

2 Стать:

- Чоловік
- Жінка
- Інше (вказати): _____

3 Ваше місце проживання (місто/село/район): _____

Питання про формування маркетингової стратегії:

4 Чи маєте ви досвід у сфері фізичної культури та спорту?

Так

Ні

5 Чи відомо вам поняття "маркетингова стратегія" у контексті фізичної культури і спорту?

Так Ні

6 Чи долучалися ви особисто до розробки маркетингових стратегій в сфері фізичної культури і спорту?

Так

Ні

Не можу сказати

7 Які, на вашу думку, є ключові аспекти, які повинні враховуватися при формуванні маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації? (Оберіть всі підходящі варіанти):

Аналіз цільової аудиторії

Розробка унікальної пропозиції

Розвиток бренду та взаємодія з аудиторією

Дослідження конкуренції

Використання різноманітних маркетингових каналів

8 Чи вважаєте ви формування маркетингової стратегії важливим для розвитку фізичної культури і спорту в Україні?

Так

Ні

Дякую за ваші відповіді. Ваша думка є важливою для нашого дослідження та подальшого розвитку сфери фізичної культури і спорту.

ДОДАТОК Б
ДОСЛІДЖЕННЯ (АНКЕТУВАННЯ)

№	Питання	Варіанти відповіді	Кіл-ть (чол.)	Кіл-ть (%)
1	Ваш вік	20-30	10	50
		31-40	10	50
		40-45	0	0
2	Стать	Чоловік	10	50
		Жінка	10	50
		Інше	0	0
3	Ваше місце проживання	Київ	10	50
		Київська область	10	50
4	Чи маєте ви досвід у сфері фізичної культури та спорту?	Так	20	100
		Ні	0	0
5	Чи відомо вам поняття "маркетингова стратегія" у контексті фізичної культури і спорту?	Так	15	75
		Ні	5	25
6	Чи долучалися ви особисто до розробки маркетингових стратегій в сфері фізичної культури	так	15	75
		ні	5	25
7	Які, на вашу думку, є ключові аспекти, які повинні враховуватися при формуванні маркетингової стратегії фізкультурно-спортивної організації	аналіз	12	60
		розробка	15	75
		розвиток	7	35
		дослідження	11	55
		використання	9	45
8	Чи вважаєте ви формування маркетингової стратегії важливим для розвитку фізичної культури в Україні?	так	15	75
		ні	3	15
		не впевнений	2	10